

# Matching von Weiterbildungsangeboten zwischen Anbietern und nachfragenden Unternehmen anhand von Kompetenzanalysen



## **Masterarbeit**

Zur Erlangung des Grades Master of Science (M.Sc.)  
im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Mareike Pfennig (215202985)

Carolyn Sattler (215100903)

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Korflesch  
(Institut für Management)

Zweitgutachter: Claire Zerwas  
(Institut für Management)

Koblenz, im Juli 2018

# Zusammenfassung

Im Rahmen der Masterarbeit wird die kompetenzgestützte Weiterbildungssuche analysiert und am Beispiel des Weiterbildungsvergleichsportales EDUfittery dargestellt. Die Umsetzung und Integration eines Kompetenzmessverfahrens in ein Vergleichsportal für Weiterbildungen war das Ziel dieser Arbeit. Des Weiteren sollte anhand des Kompetenzmessverfahrens ein sogenanntes „Matching“ zwischen Kompetenz und Weiterbildung erarbeitet werden. Beim „Matching“ werden dementsprechend die vom Kunden eingegebenen Kompetenzen mit passenden Weiterbildungsvorschlägen verbunden. Somit wird ein individuelles Kundenerlebnis in der Weiterbildungssuche erreicht. Um dies zu ermöglichen, wird zu Beginn der Arbeit ein theoretisches Kompetenzschema analysiert, sodass Aussagen über Erhebungsverfahren und Auswertungsstrategien getroffen werden können, um diese, besonders in Bezug auf ein web-gestütztes Messinstrument, kritisch zu hinterfragen. Aufbauend auf der Analyse verschiedener Kompetenzmessverfahren im Online-Segment, kann gezeigt werden, dass die Kompetenzdiagnostik zwar einige Verfahren zur Verfügung stellt, doch nur wenige sind praktikabel und in der Lage tätigkeitsbezogene Handlungskompetenzen zu bewerten. Folglich wurde das Instrument der Selbsteinschätzung von Kompetenzen als am besten zutreffendes Verfahren für EDUfittery gewählt.

Im Zuge der Arbeit wurden zwei Online-Umfragen und ein Experteninterview durchgeführt. Dabei wurden zum einen Mitarbeiter, als auch Personaler in Bezug auf Weiterbildungen befragt. Als Experte konnte Herr Korn, von der IHK Akademie Koblenz gewonnen werden. Anhand der Umfrageergebnisse und weiterer Recherchen konnte ein umfangreicher Business Case für EDUfittery angefertigt und mit Prozessdiagrammen veranschaulicht werden. Es wird ersichtlich, dass das Thema Kompetenzanalysen in Unternehmen bisher kaum Anwendung findet. Bei genauerer Betrachtung der aktuellen Marktsituation wird zusätzlich klar, dass es derzeit noch keine Plattform gibt, die Kompetenzen mit Weiterbildungen erfolgreich in Zusammenhang bringt, um dem Kunden individuelle Weiterbildungslösungen anbieten zu können. Als Ergebnis der Arbeit kann demnach festgehalten werden, dass eine Integration von Kompetenzanalysen im Bereich Weiterbildungssuche durchaus sinnvoll ist. EDUfittery könnte sich bei erfolgreicher

Umsetzung als hilfreiches Tool im Bereich Weiterbildung und Kompetenz etablieren und somit Unternehmen grundlegend bei der Abbildung, Analyse und Weiterentwicklung von Kompetenzen unterstützen.

# Abstract

Within the scope of this master thesis, the competence based search for further education courses is analysed and presented using the example of the comparison portal EDUfittery.

The objective of this work was based on the implementation and integration of a competency measurement procedure into a comparison portal for further education. Furthermore, a so-called "matching" between competence and further education was to be developed on the basis of the competence measurement procedure. In the case of "matching", the competences entered by the customer are combined with suitable further training suggestions. Thus, an individual customer experience is achieved in the further education search. In order to make this possible, a theoretical competence scheme is analysed at the beginning of the work, so that statements about survey methods and evaluation strategies can be made of measurement methods in order to critically question them, especially with regard to a web-based measuring instrument. Building on the analysis of different competence measurement methods in the online segment, shows that although the competence diagnostics provide some procedures, only a few are practical and able to assess activity-related competences. Consequently, the tool of self-assessment of competences has been chosen as the best-suited method for EDUfittery.

In the course of the work, two online surveys and an expert interview were conducted. Therefore, employees as well as personnel were interviewed regarding further education. As an expert, Mr. Korn, from the IHK Academy Koblenz could be interviewed. Based on the survey results as well as further research, a comprehensive business case for EDUfittery could be prepared and illustrated with process diagrams. It can be seen that the subject of competence analysis has hardly ever been used in companies so far. A closer look at the current market situation also makes it clear that there is currently no platform that brings competencies with further training successfully in connection to offer the customer individual training solutions. As a result of this work it can be concluded that an integration of competence analyses in the field of further education search makes sense. If implemented successfully, EDUfittery could establish itself as a

helpful tool in the field of training competence and fundamentally support companies in mapping, analysing and developing competencies.

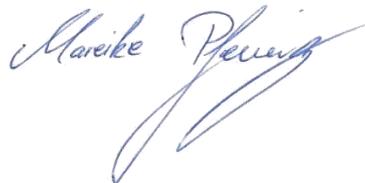
# Erklärung

Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde.

Ja  Nein

Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.

München, 19.07.2018



(Ort, Datum)

(Unterschrift)

# Erklärung

Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde.

Ja    Nein

Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.       

Koblenz, 19.07.2018



.....

(Ort, Datum)

(Unterschrift)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Zielsetzung .....	1
1.3	Forschungsmethodisches Vorgehen .....	2
1.4	Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2</b>	<b>Kompetenzentwicklung.....</b>	<b>4</b>
2.1	Begriffserklärung und Abgrenzung zu verwandten Begriffen .....	4
2.2	Bereiche in der Kompetenzentwicklung.....	6
2.3	Das Kompetenzmodell .....	8
2.4	Die systematische Kompetenzmessung.....	11
2.5	Relevante Kompetenzmessverfahren .....	16
<b>3</b>	<b>Kompetenzentwicklung als integrativer Bestandteil von Weiterbildungen....</b>	<b>21</b>
3.1	Personalentwicklung im Allgemeinen.....	21
3.2	Der Begriff „Weiterbildung“ .....	23
3.3	Anlass für Weiterbildungen im beruflichen Kontext .....	24
3.4	Arten der beruflichen Weiterbildung.....	25
3.5	Lernmethoden der beruflichen Weiterbildung .....	27
<b>4</b>	<b>Marktanalyse .....</b>	<b>31</b>
4.1	Der Weiterbildungsmarkt .....	31
4.1.1	Vor- und Nachteile eines Vergleichsportals.....	32
4.1.2	Marktanalyse von Vergleichsportalen im Weiterbildungsbereich .....	35
4.1.3	Gegenüberstellung der Konkurrenten.....	42
4.1.4	Internationale Betrachtung von Vergleichsportalen im Weiterbildungsbereich.....	48
4.2	Kompetenzplattformen .....	51
4.2.1	Analyse der relevanten Kompetenzplattformen .....	51
4.2.2	Gegenüberstellung der Kompetenzplattformen.....	54
4.2.3	Kompetenzplattformen im internationalen Umfeld.....	55
4.3	Diagnose und Badges .....	58
4.4	Bilanz der Marktanalyse.....	62
<b>5</b>	<b>Experteninterview im Weiterbildungsbereich.....</b>	<b>64</b>
5.1	Datenerhebung und Durchführung .....	64

---

5.2	Ergebnisse des Interviews .....	65
<b>6</b>	<b>Befragung von Personalabteilungen .....</b>	<b>68</b>
6.1	Datenerhebung und Durchführung .....	68
6.2	Aufbau des Fragebogens .....	68
6.3	Stichprobenbeschreibung.....	70
6.4	Ergebnisse der Befragung.....	71
<b>7</b>	<b>Befragung von Mitarbeitern.....</b>	<b>76</b>
7.1	Datenerhebung und Durchführung .....	76
7.2	Aufbau des Fragebogens .....	77
7.3	Stichprobenbeschreibung.....	78
7.4	Ergebnisse der Befragung.....	80
<b>8</b>	<b>Verfahren der Kompetenzerfassung bei EDUfittery .....</b>	<b>83</b>
8.1	Ein Ansatz für EDUfittery .....	83
8.2	Kompetenzgruppen und Teilkompetenzen von EDUfittery .....	84
8.3	Skalierungsniveau der Kompetenzen .....	86
8.4	Filterindikatoren .....	90
8.5	SWOT-Analyse .....	91
<b>9</b>	<b>Business Case für die Praxis .....</b>	<b>94</b>
9.1	Business Model Canvas.....	94
9.2	Praxisorientierte Umsetzung des Geschäftsmodells.....	100
9.3	Integrierte Dienstleistungen.....	109
9.3.1	Karriereplanentwicklung .....	110
9.3.2	Vergabe von Badges oder Zertifizierung durch EDUfittery Badges.....	111
9.4	Zusammenfassung des Business Case.....	113
<b>10</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>115</b>
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>117</b>
<b>12</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>124</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stundenverteilung von Weiterbildungen auf Qualifikationsbereiche (Statistisches Bundesamt 2017a, S. 42).....	25
Abbildung 2: Trainingsmethoden (Quelle: Kauffeld 2016, S. 75).....	27
Abbildung 3: Leitfaden für Experteninterview (Quelle: eigene Darstellung).....	65
Abbildung 4: Stichprobenbeschreibung Personaler-Befragung (Quelle: eigene Darstellung) .....	71
Abbildung 5: Weiterbildungen in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung).....	71
Abbildung 6: Übersicht Weiterbildungssuche (Quelle: eigene Darstellung) .....	72
Abbildung 7: Entscheidungskriterien für Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung) .....	73
Abbildung 8: Erfolgsmessung von Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung).....	74
Abbildung 9: Ergebnisse aus dem Kompetenzbereich (Quelle: eigene Darstellung) ....	75
Abbildung 10: Stichprobenbeschreibung Mitarbeiterbefragung (Quelle: eigene Darstellung) .....	78
Abbildung 11: Gründe für eine Weiterbildung (Quelle: eigene Darstellung).....	79
Abbildung 12: Weiterbildungsangebot in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung) .	80
Abbildung 13: Suche nach Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung) .....	81
Abbildung 14: Eigene Investitionsbereitschaft hinsichtlich Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung).....	82
Abbildung 15: Berufliche Kompetenzentwicklung vom Anfänger zum Experten auf Basis des Modells von Dreyfus und Dreyfus durch das von Hartig und Klieme erweiterte Modell. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kettschau 2012, S. 8) .....	87
Abbildung 16: Prozessmodell EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung) .....	102
Abbildung 17: Entscheidungsbaum zur Identifikation von Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung).....	104
Abbildung 18: Prozessmodell zur Badge-Vergabe (Quelle: eigene Darstellung).....	108
Abbildung 19: Digitale Badges von EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung).....	112

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der systematischen Kompetenzmessung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck & Rosenstiel 2009, S. 25-33; Sauter, 2015, S.8).....	15
Tabelle 2: Merkmale des formellen und informellen Lernens (eigene Darstellung nach Dehnbostel 2005, S. 147; Kauffeld 2016, S. 109).....	27
Tabelle 3: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Vergleichsportalen (Quelle: eigene Darstellung).....	35
Tabelle 4: Übersicht der Filterindikatoren (Quelle: eigene Darstellung) .....	43
Tabelle 5: Übersicht der integrierten Serviceleistungen (Quelle: eigene Darstellung) ..	45
Tabelle 6: Übersicht der integrierten Serviceleistungen aus Tabelle 5 in Bezug auf die hier untersuchten Portale (Quelle: eigene Darstellung).....	46
Tabelle 7: Übersicht der Kompetenzbereiche und Teilkompetenzen von EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung).....	86
Tabelle 9: SWOT-Analyse von EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung).....	91
Tabelle 10: Skalierungstabelle für EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung) .....	105

## **Abkürzungsverzeichnis**

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BVMW	Bundesverband Mittelständischer Wirtschaft Mittelrhein
IHK	Industrie und Handelskammer
SEO	Search Engine Optimization
URL	Uniform Resource Locator
EMG	Educational Media Group

# **1 Einleitung**

## **1.1 Ausgangslage**

Digitalisierung, technologische Entwicklungen und Wirtschaft 4.0 sind mit ausschlaggebend für eine rasante Veränderung der Arbeitswelt. Bestehende Prozesse, Unternehmensstrukturen, als auch komplette Berufszweige werden dabei radikal überdacht. Gleichzeitig ergeben sich für Unternehmen immer neu Möglichkeiten, die rasante technische Entwicklung zu nutzen und den Mitarbeiter mit neuen Aufgaben zu beschäftigen. Die Anforderung an das Kompetenzprofil der Mitarbeiter verändert sich. Die Frage wie kompetent eine Person ist und in welchen Bereichen die Person besonders kompetent ist, gilt es dabei für die Unternehmen zu beantworten. Aber auch der Mensch selbst wird die Bedeutung seiner eigenen Kompetenzen kennen und hinterfragen. Umso wichtiger ist es, dass das Messen von Kompetenzen zur allgemeinen Anwendung von Mitarbeitern und Unternehmen einer kritischen Betrachtung unterzogen wird. In wie weit die Theorie und Praxis sich diesem Thema bereits angenommen hat, bedarf es daher in dieser Arbeit herauszufinden. Gleich bedeutsam ist in diesem Zusammenhang die Weiterentwicklung der Kompetenzen. Für die meisten Menschen beginnt mit Eintritt in die Berufswelt ein stetiges Weiterentwickeln der Kompetenzen, unter anderem durch Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen. Der Markt von Weiterbildungsangeboten ist immens was dazu führt, dass die Menschen aus einem großen Angebot an Weiterbildungen auswählen können. Um diesen Prozess zu vereinfachen existieren auf dem Markt bereits eine Vielzahl an Vergleichsportale, die das Angebot von Weiterbildung strukturieren, vergleichen und auf den individuellen Suchprozess des Nutzers versuchen anzupassen.

In wie weit hierbei die Weiterbildungssuche auf einer vorweg durchgeführten Kompetenzdiagnostik aufbauen kann, gilt es herauszufinden.

Dafür soll an dem Beispiel der Weiterbildungsvergleichsplattform EDUfittery, die Umsetzung einer Kompetenzgestützten Weiterbildungssuche dargestellt werden.

## **1.2 Zielsetzung**

Auf Grund der vorweg geschilderten Ausgangslage können mehrere Zielsetzungen für die vorliegende Arbeit genannt werden.

Für die Entwicklung von Kompetenzen ist es notwendig den Kompetenzbegriff, sowie das Verständnis der verschiedenen Kompetenzbereiche zu definieren und von anderen Begriffen abzugrenzen. Die Messbarkeit von Kompetenzen hat in der Theorie bereits Einzug gehalten. So stützt sich ein großer Teil der vorliegenden Arbeit auf das Handbuch der Kompetenzmessung von Erpenbeck und Rosenstiel. Damit die Analyse einer Online Kompetenzmessung durchgeführt werden kann, ist es das Ziel die theoretischen Kompetenzmodelle näher zu analysieren und im Kontext einer Online Plattform kritisch zu betrachten.

Das Weiterentwickeln der Kompetenzen steht im engen Zusammenhang mit Weiterbildungen. Hierfür war es Ziel der Arbeit den deutschen Weiterbildungsmarkt transparent darzustellen und Zukunftsprognosen für die Entwicklung einer weiteren Vergleichsplattform im Weiterbildungsmarkt aufzustellen.

Aufbauend auf diesen Zielen soll abschließend herausgefunden werden, welches Kompetenzmessverfahren für die Online-Vergleichsplattform EDUfittery am geeignetsten ist und inwieweit sich EDUfittery von bereits existierenden Vergleichsplattformen abheben kann.

### **1.3 Forschungsmethodisches Vorgehen**

Die vorliegende Arbeit kann in drei Themenfelder unterteilt werden. Kompetenzmessverfahren, Weiterbildungsmarkt und die Konzipierung eines kompetenzgestützten Weiterbildungsvergleichsportals namens „EDUfittery“.

Um sich zu Beginn einen Überblick über den allgemeinen Weiterbildungsmarkt zu verschaffen werden zwei Umfragen, sowie ein Experteninterview geführt. Zielgruppen sind dabei Mitarbeiter und Personaler sowie ein Experte aus dem Weiterbildungsbereich. Parallel dazu wird mithilfe von Literatur- und Internetrecherchen das Thema Kompetenzen und deren Messverfahren erörtert. Auf Basis der Umfrage- und Rechercheergebnisse wird anschließend eine Marktanalyse erstellt. Diese umfasst sowohl die allgemeine Marktsituation des Weiterbildungsangebots, als auch die der Kompetenzentwicklung.

Des Weiteren werden im Rahmen der Analyse Online-Plattformen unterschiedlicher Weiterbildungsanbieter und Vergleichsplattformen identifiziert und bewertet.

Die gesammelten Ergebnisse werden in einer SWOT-Analyse zusammengetragen, um die internen und externen Einflussfaktoren gegenüberzustellen und strategische Vorgehensweisen für das Geschäftsmodell von EDUfittery herauszustellen.

Grundlage für das Geschäftsmodell von EDUfittery bildet das praxisorientierte Business Model Canvas von Osterwalder. Anhand dessen kann ein Business Case für eine kompetenzbasierte Weiterbildungsplattform konzipiert werden. Abgestimmt auf die Ansprüche der potentiellen Kunden werden hierbei alle notwendigen Funktionen dargestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Aus dem in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Vorgehen, ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgender Aufbau. Nach der Einführung erfolgt in Kapitel 2 die Erläuterung der Definitionen und theoretischen Modelle hinsichtlich der Kompetenzmessung. Diese dienen als Grundlage für die Kompetenzanalyse bei EDUfittery. In Kapitel 3 wird die Kompetenzentwicklung in Zusammenhang mit beruflicher Weiterbildung gesetzt. Hierbei wird der Weiterbildungsbegriff definiert und verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung aufgezeigt. Im darauffolgenden Kapitel 4 findet dann eine detaillierte Marktanalyse statt, die sowohl die Datenbanken von Weiterbildungsportalen untersucht, als auch eine Gegenüberstellung von bereits etablierten Online-Kompetenzmessverfahren in Deutschland und international darlegt. Im Rahmen der Arbeit werden ein Experteninterview, sowie zwei Online-Umfragen durchgeführt. Die Ergebnisse werden in den Kapiteln 5 bis 7 beschrieben. Auf Basis der in den vorherigen Kapiteln erarbeiteten wissenschaftlichen Erkenntnisse, werden in Kapitel 8 praxisorientierte Verfahrenslösungen für EDUfittery entworfen. Dazu zählen ein Kompetenzmessverfahren und Filterindikatoren. Zusätzlich wird eine SWOT-Analyse vorgestellt, die sowohl der Strategieentwicklung als auch der Bestimmung der Marktposition gegenüber dem Wettbewerb dient. Kapitel 9 widmet sich dem Konzept für eine Online-Vermarktungsplattform vor. Es beinhaltet als Grundlage ein auf EDUfittery zugeschnittenes Business Model Canvas, sowie Informationen zum Aufbau der Plattform als auch eine Auflistung von Funktionen und Dienstleistungen, die für EDUfittery als sinnvoll erachtet werden. Kapitel 10 bildet mit dem Fazit den Abschluss der Arbeit.

## 2 Kompetenzentwicklung

### 2.1 Begriffserklärung und Abgrenzung zu verwandten Begriffen

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ stellt 2004 einen Rahmen für diejenigen Bereiche bereit, in denen Kompetenzen erlangt und entwickelt werden können. Dazu zählen unter anderem Lernen in Weiterbildungseinrichtungen (LiWE), Lernen im Prozess der Arbeit (LiPA) und Lernen im sozialen Umfeld (LiSU) (Kirchhöfer 2004, S. 74). Diese Bereiche betreffen die informalen und nonformalen Kompetenzen. Schon seit Längerem wird die formale Bildung, die sich auf das Lernen im institutionellen Rahmen bezieht, durch die informale und die nonformale Bildung erweitert. So betonte Delors 1996, dass Kompetenzen ein Leben lang entwickelt werden und ein integratives Gesamtsystem aus formalen, informalen und nonformalen Bildungsmöglichkeiten darstellen (Delors 1996, S. 6). Durch die Verknüpfung dieser drei Bildungsvarianten wird eine erfolgreiche Lernentwicklung eröffnet, die über die Schulbildung weit hinausgeht. Besonders durch das Lernen außerhalb der Weiterbildungseinrichtungen wird deutlich, dass Kompetenzen weitaus mehr sind als die Aneignung von Wissen.

Doch damit ist weiterhin die Frage zu stellen, was Kompetenzen sind und wie diese gezielt entwickelt werden können. In der Literatur gibt es kein einheitliches Begriffsverständnis von Kompetenz, sondern unterschiedliche Definitionen. Dies ist primär darauf zurückzuführen, dass Begriffe wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Potenzial, Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale mit dem Begriff der Kompetenz gleichgesetzt werden (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. XVII). Jedoch sollte gerade für die Bedeutung von Kompetenzen eine Abgrenzung von diesen Begriffen erfolgen, denn laut Erpenbeck und Sauer sind Begriffe wie Fertigkeiten, Fähigkeiten, Wissen und Qualifikationen ausdrücklich von dem der Kompetenz zu trennen (Erpenbeck & Sauter 2015, S.3).

Die Fähigkeit, eine Aufgabe zu bewältigen, darf erst dann als Kompetenz charakterisiert werden, wenn ein Teil dieser Fähigkeit darin besteht, in komplexen und unbekanntem Situationen selbstorganisiert zu handeln und Probleme zu lösen (Erpenbeck et al. 2010, S. 15). Auch das Erlangen einer Qualifikation spiegelt nicht die Kompetenz wider, sondern stellt ein überprüfbares Ergebnis des gegenwärtigen Wissens und Könnens dar. Die Kompetenz hingegen ist erst an der Umsetzung bestimmter Handlungen erkennbar, aber nicht durch das Erlangen einer bestimmten Qualifikation. Ist die Qualifikation immer auf einen vorgegebenen Zweck gerichtet, so steht bei Kompetenzen die

Selbstorganisationsfähigkeit einer konkreten Person im Fokus (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. XIX).

Das Besitzen einer Qualifikation und Wissen gibt folglich noch keine Auskunft darüber, inwieweit die Person die Fähigkeiten besitzt, mit neuen, komplexen und problematischen Situationen selbstorganisiert umzugehen (Erpenbeck et al. 2010, S. 70).

Auch die Performanz wird häufig im Zusammenhang mit der Kompetenz genannt, sollte dieser jedoch nicht gleichgestellt werden. Beide sind keine konkreten Verhaltensweisen, sondern die Performanz bezeichnet die sichtbaren Handlungsweisen und die der Kompetenz zugrundeliegenden Kapazitäten (Kauffeld et al. 2017, S. 16). Performanz wäre dann die zum Beobachtungszeitpunkt sichtbare Handlung und Ausführung, wohingegen die Kompetenz die Fassungskraft einer Person zur strukturierten und zielorientierten Vorgehensweise von Aufgaben bezeichnet. Die Performanz zeigt somit die beobachtbare Kompetenz einer Person. Damit kann der Kompetenzbegriff immer auch für in der Zukunft anfallende Aufgaben herangezogen werden. Personen, die besondere Kompetenzen haben, können selbst neuartige Aufgaben beherrschen, da ihre Kompetenzen die Befähigung zur Bewältigung dieser Tätigkeiten einschließen (Bergmann et al. 2000, S. 21).

Es zeigt sich, dass Begriffe wie Qualifikation, Wissen, Fähigkeiten und Performanz auch die Bedeutung der Kompetenz in sich vereinen und nicht mit einer Einzelbetrachtung der Kompetenz gleichgestellt werden können. Dass Kompetenzen vor allem die Fähigkeiten für erfolgreiches Handeln sind, bestätigt die Definition von Weinert (1999), der Kompetenzen wie folgt definiert:

„... bei den Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert 2007, S. 27).

Auch Erpenbeck, der die Kompetenzforschung stark geprägt hat, nimmt Bezug sowohl auf den situationsabhängigen Handlungsaspekt als auch auf die Fähigkeiten, die eine Person besitzen sollte, und definiert Kompetenzen wie folgt: „Kompetenzen sind Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen“ (Erpenbeck et al. 2010, S. 15). Die Selbstorganisationsfähigkeit einer Person wird beide Male als zentraler Faktor der Kompetenz dargestellt, was dazu führt,

dass Kompetenzen auch als „Selbstorganisationsdispositionen“ bezeichnet werden können (Erpenbeck et al. 2017, S. XIII).

Die Definitionen stellen einen durchaus offenen und allgemeingültigen Geltungsbereich der Kompetenz dar. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Kompetenzen zum einen die Selbstorganisationsfähigkeit einer Person in unterschiedlichen Bereichen darstellen und zum anderen keine Rückschlüsse auf Ausbildung oder Persönlichkeitsbildung zulassen. Doch hat mit zunehmender Bedeutung der Kompetenzmessung und der Kompetenzentwicklung auch der Wunsch nach einheitlich definierten Standards von Kompetenzinhalten zugenommen. Inwieweit hierbei Standards die Kompetenzdiagnostik unterstützen und damit das Fundament der Kompetenzentwicklung darstellen, wird in den folgenden Kapiteln untersucht.

## 2.2 Bereiche in der Kompetenzentwicklung

Bevor auf die Kompetenzdiagnostik eingegangen wird, ist die Frage zu beantworten, in welche Bereiche Kompetenzen unterteilt werden können, um ein standardisiertes und strukturiertes Vorgehen der Kompetenzmessung zu ermöglichen.

Hierfür ist in der Literatur häufig der Begriff der beruflichen Handlungskompetenzen aufzufinden, der in vier Bereiche unterteilt werden kann (Becker & Eber 2018, S. 1).

(1) Die **fachlich-methodischen Kompetenzen** bezeichnen die fachlichen Fähigkeiten, die ein Mitarbeiter besitzt, um Aufgaben selbstorganisiert zu lösen. Eine hohe Fachkompetenz ermöglicht es, das Wissen auf neue Aufgabenbereiche anzuwenden, sowie das Erkennen und Bearbeiten eines Problems (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. XXIV). Personen mit fachlich-methodischen Kompetenzen haben methodische und instrumentelle Kenntnisse, die in verschiedenen Bereichen (wie Fachwissen, organisatorische Fähigkeiten, unternehmerisches Denken und Handeln, Präsentationsfähigkeiten und Ähnlichem) sichtbar werden (Becker & Eber 2018, S. 2). Der Unterschied zur reinen Methodenkompetenz liegt darin, dass Probleme und Aufgaben strukturiert angegangen werden. Das bedeutet das Einbringen von Vorschlägen zum weiteren Verfahren, eine Priorisierung der nächsten Schritte, die zu einem Lösungsweg führen, sowie das Festhalten und Erkennen der wesentlichen Ergebnisse (Pfäffli 2005, S. 63).

(2) Auf die Arbeitswelt bezogene **sozial-kommunikative Kompetenzen** können definiert werden als „Voraussetzung für Kommunikation und Interaktion mit Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen und Kunden“ (Friede & Sonntag 1993, S. 11). Für die

Kompetenzdiagnostik ist diese Definition jedoch zu allgemein gehalten, da gerade die Kompetenzeigenschaften wie Fertigkeiten, Selbstorganisation und Aufgabenbewältigung im Kontext der sozialen Kompetenz in dieser Definition nicht erfasst werden. Eine Definition, welche die Bedeutung der allgemeinen Kompetenzdefinition einschließt, zeigen Erpenbeck und Rosenstiel (2017) auf; demnach sind soziale Kompetenzen „Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln“ (Erpenbeck et al. 2017, S. XXIV). Diese Dispositionen integrieren die Fähigkeiten, die eine Person für die anfallenden Aufgaben beherrschen sollte, und setzen diese in den Kontext der sozialen Interaktion. Folglich werden Sozialkompetenzen erst in zwischenmenschlichen Beziehungen sichtbar und sind mit den emotionalen Bereichen des Erlebens und dem Verhalten verknüpft. Es zeigt die Fähigkeit eines Mitarbeiters, in einer Gruppe Aufgaben und Probleme zielorientiert zu lösen. Insbesondere die kreative Auseinandersetzung mit anderen Menschen sowie eine gruppenorientierte Einstellung sind starke Ausprägungen einer hohen sozial-kommunikativen Kompetenz (Erpenbeck & Heyse 2009, S. 295-297).

(3) Die **personale Kompetenz** wird vereinfacht gesagt als das realistische Selbstbild, das eine Person hat, verstanden. Doch in der Praxis sind personale Kompetenzen weitaus komplexer. Erpenbeck und Heyse verstehen diese als „Gesamtheit der verhaltensrelevanten Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensdisposition, die in unterschiedlichen sozialen Situationen den erfolgreichen Einsatz von Kenntnissen und Fähigkeiten erlauben oder motivieren und initiieren und der jeweilig spezifischen Verhaltensausrichtung einer Person zugrunde liegen“ (Erpenbeck & Heyse 1997, S. 59). Daher liegt es auf der Hand, dass die sozialen und personalen Kompetenzen ineinanderfließen. Eine ausgeprägte personale Kompetenz setzt eine ehrliche Selbstkritik voraus sowie das Handeln aus eigener Überzeugung heraus. Diese Ausprägungen sind gerade in der Interaktion mit anderen Menschen zu erkennen und verlangen eine gute Selbstreflexion der eigenen Fähigkeiten (Erpenbeck & Heyse 1997, S. 59). Personale Kompetenzen zeigen sich in Eigenschaften wie Selbstbewusstsein, Authentizität, Lernbereitschaft oder Belastbarkeit (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. 512).

(4) Die **Aktivitäts- und umsetzungsbezogenen Kompetenzen** integrieren die fachlich-methodischen, sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen. Erpenbeck und Heyse sprechen hierbei auch von der Handlungskompetenz, da diese die Umsetzung der

drei anderen Kompetenzen bezeichnet. Das von Personen erlernte Wissen sowie die in der Arbeitswelt erlangten Fähigkeiten und Fertigkeiten werden im Prozess der Arbeit angewandt und ausgebaut (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. XXV). Dies ist jedoch nicht allein durch das Erlernen von Wissen möglich, sondern setzt die Ausprägung von Methodenkompetenz voraus. Hierbei werden wiederum soziale Kompetenzen benötigt, da sowohl die Wissensgewinnung als auch die Methodenkompetenz immer auch die Wechselwirkung eines sozialen Umfeldes einschließen. Allen voran ist es die personale Kompetenz, die die Reflexion und Weiterentwicklung von Handlungen im Arbeitsprozess ermöglicht und sowohl soziale als auch Methodenkompetenzen integriert. Eine ausgeprägte Aktivitätskompetenz bezeichnet folglich immer auch das selbstgesteuerte, aktive und gesamtheitliche Handeln (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. XXIV).

### **2.3 Das Kompetenzmodell**

Der Anspruch an das Modellieren und Erfassen von Kompetenzen besteht darin, berufsbezogene Entscheidungen über Einzelpersonen gezielter und zukunftsorientiert zu treffen. Dafür bedarf es weitaus mehr als der Findung einheitlicher Kompetenzdefinitionen und deren Anwendungsbereichen. Ziel muss es vielmehr sein, die Kompetenzdiagnostik strukturiert in den Entscheidungsprozess der Berufsbildung zu integrieren.

Die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen wird in der Praxis häufig von den Unternehmen gesteuert. Dabei umfasst die Kompetenzentwicklung nicht ausschließlich die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, sondern die Mitarbeiter sollen befähigt werden, ihr Wissen und Können situationsgerecht und lösungsorientiert einzusetzen. Mithilfe des strategischen Kompetenzmanagements wird versucht, die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen auf die Unternehmensziele auszurichten. Dabei wird das strategische Kompetenzmanagement aus den Unternehmenszielen, Geschäftsprozessen und Unternehmensstrukturen abgeleitet. Hierbei handelt es sich um einen Top-down-Ansatz (Ahrens & Molzberger 2018, S. 36). Die konkreten Tätigkeitsanforderungen, die aus verschiedenen Kompetenzen bestehen, werden den Unternehmenszielen nachgestellt. Somit ist es immer auch Ziel des Kompetenzmanagements, zu gewährleisten, dass die Entwicklung der Kompetenzen zu den betrieblichen Abläufen, Schnittstellen und Prozessen passt und als integraler Bestandteil der Unternehmensentwicklung aufgenommen wird. Für eine erfolgreiche Umsetzung der strategischen

Kompetenzentwicklung müssen die Unternehmen den genauen Kompetenzbedarf niederschreiben und überprüfen, ob diese von den Mitarbeitern umgesetzt werden können (Erpenbeck & Sauter 2015, S. 377).

Ein Ansatz dafür ist die Entwicklung theoretischer Kompetenzmodelle. Diese analysieren, inwieweit die Kompetenzen modelliert werden können (Klieme & Leutner 2006, S. 883). Diese Modelle beschreiben die Voraussetzungen, über die eine Person verfügen muss, um Aufgaben und Probleme im beruflichen Kontext zu bewältigen (Münk & Schelten 2010, S. 89). In der Literatur wird hier unterschieden zwischen Kompetenzstruktur, Kompetenzniveau- und Kompetenzentwicklungsmodellen (Klieme & Leutner 2006, S. 883).

(1) Das Kompetenzstrukturmodell baut auf der Frage auf, „in welche und wie viele verschiedene Teilkompetenzen (Dimensionen) eine bestimmte Kompetenz differenziert werden kann“. Denn gegenüber der in der Einführung dargestellten Definition von Kompetenzen, die einen offenen Geltungsbereich von Kompetenzen zulässt, wird mithilfe von Kompetenzstrukturmodellen versucht, die einzelnen Kompetenzen dahingehend zu modellieren, dass diese durch die spezifischen Anforderungsbereiche und kognitiven Prozesse definiert werden (Fleischer et al. 2013, S. 8). Die daraus resultierenden Teilkompetenzen können beispielsweise durch unterschiedliche Aufgabenstellungen, Problemstellungen, Wissensarten oder Repräsentationen und Aufgabenformate festgelegt werden (Schweizer 2013, S. 8). Dabei wird untersucht, inwieweit die Teilkompetenzen mit den jeweiligen Aufgabenkomponenten zusammenhängen. Weisen beispielsweise unterschiedliche Komponenten Ähnlichkeiten auf, sollten diese für die Kompetenzbenennung zusammengefasst werden (Münk & Schelten 2010, S. 89).

(2) Mithilfe des Kompetenzniveaumodells sollen konkrete inhaltliche Beschreibungen der Kompetenzen ermöglicht werden. Die Beschreibungen dienen demnach der Erkennung, mit welchen Kompetenzen bestimmte Anforderungen erfüllt werden können. Dafür wird eine Teilkompetenz in Kategorien unterteilt, die eine auf Kriterien basierende Beschreibung beinhaltet (Hartig et al. 2006, S. 133).

Hierbei können vier Kompetenzniveaus unterschieden werden:

- **Nominelle Kompetenz**

Die Mitarbeiter oder Auszubildenden verfügen über ein oberflächliches Wissen, das auf die Theorie beschränkt ist. Die Umsetzung von theoretischem Wissen in eine

Handlung ist nicht möglich. Zudem ist das Ziehen von Schlussfolgerungen auf das Alltagswissen beschränkt.

- **Funktionale Kompetenz**

So wird das Kompetenzniveau bezeichnet, das die fachlichen Fähigkeiten beinhaltet, die auf elementaren Fachkenntnissen und Fertigkeiten basieren. Zusammenhänge können nur auf Grundlage einfacher Regeln erkannt werden.

- **Konzeptuelle/Prozessuale Kompetenz**

Zusammenhängende Prozesse und Konzepte werden verstanden und in die Bearbeitung der beruflichen Aufgaben integriert. Dabei werden die übergeordneten Themen wie Wirtschaftlichkeit und Prozessorientierung berücksichtigt.

- **Mehrdimensionales, ganzheitliches Wissen**

Arbeitsaufgaben werden unabhängig davon, wie komplex sie sind, im kompletten Handlungs- und Arbeitsprozess berücksichtigt und sinnvoll und klug gelöst (Münk et al. 2010, S. 90).

(3) Bevor die Prozesse der Messvorgänge definiert werden können, ist die zeitliche Entwicklung von Kompetenzen zu berücksichtigen. Kompetenzentwicklungsmodelle befassen sich mit der Frage nach der Veränderung der Kompetenzen. Demnach kann die Entwicklung von Kompetenzen als kontinuierlicher Prozess verstanden werden, aber auch als stufenweises Erlernen neuer Kompetenzen, beispielsweise auf Grundlage institutioneller Fördermaßnahmen (Kettschau 2012, S. 7).

Im Gegensatz zum Kompetenzniveaumodell stellt das Kompetenzentwicklungsmodell nicht die verschiedenen Ausprägungen der Kompetenzen dar, sondern besagt lediglich, dass eine Person durch die Weiterentwicklung von Kompetenzen unterschiedliche Stufen durchlaufen kann. Ein geeignetes Modell ist jenes von Dreyfus und Dreyfus (1986), das die Entwicklung von Kompetenzen in fünf Lernstufen unterteilt: Anfänger, fortgeschrittener Anfänger, Kompetenter, Gewandter und Experte (Dreyfus & Dreyfus 1986, S. 16). Mithilfe dieser Unterteilung werden verschiedene Wissensausprägungen und Fähigkeiten verschiedenen Niveaus zugeordnet. Dabei sind die Stufen dadurch gekennzeichnet, dass sie aufsteigend von Anfänger bis Experte verlaufen und dadurch die schrittweise Entwicklung ermöglichen.

In einem weiteren Schritt ist nun herauszufinden, ob durch die Auswahl bestimmter Testverfahren die verschiedenen Kompetenzniveau- und Entwicklungsstufen gemessen werden können und welche allgemeingültige Vorgehensweise die Kompetenzdiagnostik unterstützt. Dafür wird im nächsten Schritt eine systematische Kompetenzmessung untersucht.

## 2.4 Die systematische Kompetenzmessung

Mit der Einführung einer strukturierten Kompetenzmessung kann ein Ordnungsschema angewendet werden, das hilfreich ist, um ein passendes Verfahren zur Kompetenzmessung zu entwickeln.

Hierfür wird das systematische Vorgehen von Erpenbeck und Rosenstiel herangezogen und mit Blick auf die Entwicklung einer Online-Messmethode analysiert. Folgende fünf Dimensionen der Kompetenzmessung werden dabei differenziert:

- (1) Kompetenztypen
- (2) Kompetenzklassen
- (3) Kompetenzgruppen
- (4) Kompetenzdynamiken
- (5) Kompetenzbeobachtungsformen

(1) Unter **Kompetenztypen** wird der Prozess der Problemlösung verstanden. Die zunehmende Komplexität der Aufgaben und Handlungssituationen verlangt eine Selbstorganisation der Mitarbeiter, die sowohl auf gezielte Kompetenzentwicklung als auch das selbstorganisierte Lernen zurückzuführen ist. Hierbei sind zwei unterschiedliche Kompetenztypen zu erkennen. Beide zielen auf die Lösung eines Problems ab, orientieren sich hierbei jedoch an unterschiedlichen Ansätzen. Der erste Kompetenztyp bezeichnet solche Kompetenzen, die für eine sogenannte Gradientenstrategie benötigt werden. Bei der Gradientenstrategie sind die Problemlösungsprozesse auf eine mehr oder weniger feste Zielfunktion ausgerichtet. Demnach werden die Handlungskompetenzen für die Erreichung eines Ziels benötigt, für das es einen wünschenswerten optimalen Lösungsweg gibt. Diese Strategie wird auch als Selbststeuerungsstrategie bezeichnet, da durch die Anwendung methodischer Kompetenzen Aufgaben zielorientiert gelöst werden können.

Die zweite Art von Kompetenzen wird für Evolutionsstrategien benötigt. Diese richten sich nach Problemlösungsprozessen mit offenen oder gar mehreren Zielen. So verlangt

eine lösungsorientierte Herangehensweise ein selbstorganisiertes Vorgehen. Kompetenzen wie personale, sozial-kommunikative und aktivitätsorientierte Kompetenzen stehen im Vordergrund. Denn nur durch das Erkennen eigener Lösungswege, deren Weiterentwicklung und situationsabhängige Anpassung wird ein optimaler Problemlösungsprozess möglich (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. XXV).

(2) Bei den **Kompetenzklassen** bzw. Kompetenzbereichen werden jene Klassen unterschieden, in deren Handlungsbereich die Kompetenzmessung stattfindet. Es wird unterschieden zwischen personalen, aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen, fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen. Eine ausführliche Definition der einzelnen Kompetenzklassen wurde in Kapitel 2.2 durchgeführt und braucht hier nicht wiederholt zu werden. Zu erwähnen ist jedoch, dass die Einteilung der Kompetenzklassen (auch Grundkompetenzen genannt) vorteilhaft ist, jedoch erst durch weitere Unterteilungen in Teilkompetenzen gewinnbringend ist. Den Teilkompetenzen lassen sich weitere Eigenschaften hinzufügen, die letztendlich erst eine optimale Kompetenzmessung in allen Bereichen ermöglichen (Erpenbeck et al. 2010, S. 15).

(3) Eine weitere Unterteilung nehmen Erpenbeck und Rosenstiel bei den **Kompetenzgruppen** vor. Diese bezeichnen die Messmethoden, die für die Kompetenzmessverfahren angewendet werden. Denn trotz strukturierter Vorgehensweisen baut ein solches Verfahren immer auf menschlichen Vorstellungen und Handlungsprozessen auf. Mithilfe der Kompetenzgruppen erhalten wir unterschiedliche Sichtweisen auf Kompetenzen. Denn oftmals ist nicht zu erkennen, ob es sich um eine Qualifikation oder eine Kompetenz handelt. Zwar kann ein Aufgabenbereich oder Tätigkeitsfeld perfekt beherrscht werden, jedoch wird erst anhand eines selbstorganisierten Problemlösungsprozesses ersichtlich, ob es sich auch um Kompetenzen handelt. Dafür gibt es verschiedene Kompetenzgruppen: Kompetenzen werden z. B. aufgefasst als Persönlichkeitseigenschaften, als Arbeits- und Tätigkeitsdisposition im Sinne der Tätigkeits- und Arbeitspsychologie, als fachbetonte Qualifikationen im Sinne der kognitiven Psychologie und als soziale Kommunikationsvoraussetzung im Sinne der sozialen Psychologie (Erpenbeck et al. 2017, S. XXV).

(4) Wird von der **Kompetenzdynamik** gesprochen, so soll die zeitliche Rahmenbedingung der Kompetenzmessung aufgezeigt werden. Dabei können die Kompetenzen zu einem festgelegten Zeitpunkt oder in ihrer zeitlichen Entwicklung betrachtet und analysiert werden. Eine Unterscheidung ist für die Wahl der Messmethode relevant. So finden die Kompetenzmessung zu einem Zeitpunkt oftmals zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters statt und wird anhand einer Checkliste durchgeführt. Hingegen kann die Zeitverlaufsanalyse mehrere Messungen beinhalten und bis hin zur Durchführung einer Kompetenzbiografie führen (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. XXVI).

(5) Die Durchführung einer Kompetenzmessung und -entwicklung ist immer auch von den Beobachtern und deren Beobachtungsformen abhängig; hierbei wird von den **Kompetenzbeobachtungsformen** gesprochen. Doch nicht nur können bei der Feststellung von Kompetenzen die Beobachtungen die Bewertungen beeinflussen, sondern auch die Kompetenzbezeichnung und -definition führen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Das heißt, dass Kompetenzen beobachtet und gemessen werden können, setzt voraus, dass diese auf einer Kompetenzbeschreibung aufbauen, die allgemein verständlich ist. Für die Kompetenzbeobachtung ergibt sich daraus ein objektives Messverfahren, wodurch Kompetenzen von Beobachtern erfasst werden und eine möglichst präzise Prognose zum Handlungsverhalten abgeleitet wird, und ein subjektives Einschätzungsverfahren, das im optimalen Fall die Kompetenzen vergleichbar gegenüberstellt und anhand von Selbsteinschätzung durchgeführt wird (Erpenbeck et al. 2017, S. XXVI).

Selbstverständlich verlangt jede Kompetenzmessung auch Methoden, sogenannte Kompetenzmessverfahren, die für die Messung herangezogen werden können. Denn das Erkennen und Entwickeln von Kompetenzen setzt voraus, dass sowohl die objektive als auch subjektive Bemessung qualitativ ausgewertet werden können. Hierbei greift die Kompetenzforschung, ebenso wie die Verfahren der Psychologie, auf Tests zurück. Standardisierte Verfahren auf statistischen Regeln auszuwerten ist das, was die Tests im optimalen Fall erreichen sollen. Die Methoden der quantitativen Kompetenzforschung sind eher objektiv angesetzt und bestärken die Außensicht auf Kompetenzen. Hingegen sind die Methoden der qualitativen Kompetenzforschung mehr auf die Zusammenhänge der Kompetenzen gerichtet sowie auf deren Beschaffenheit und Sinnhaftigkeit.

Das heißt, die Innenperspektive der Kompetenzen steht im Mittelpunkt und bedient sich quantitativer Messmethoden der Psychologie, wie der Alltags- und Biografieforschung (Sauter & Staudt 2016, S. 9). Eine scharfe Trennung der beiden Messmethoden wird nicht vorgenommen, sondern im Gegenteil, die qualitative Untersuchung bedient sich der quantitativen Auswertung. Unterschieden werden die Kompetenzmessmethoden wie erwähnt in die quantitative Messung, qualitative Messung, komparative Beschreibungen, simulative Abbildungen und observative Erfassungen. Die beiden Letzteren können jedoch für die Entwicklung einer Plattform ausgeschlossen werden; hierbei handelt es sich um Tätigkeitsanalysen und Assessment-Center, wobei der Umfang dieser Methoden die Kapazitäten einer Online-Kompetenzmessung überschreitet (Erpenbeck et al. 2017, S. XXX).

<b>Übersicht der Kompetenzmessung</b>	
<b>Kompetenztypen</b>	Kompetenzen werden benötigt a) zur Bewältigung offener Ziele b) zur Erreichung festgelegter Ziele
<b>Kompetenzbereiche</b>	Bereiche der Kompetenzerhebung sind a) Personale Kompetenzen b) Sozial-kommunikative Kompetenzen c) Fachlich-methodische Kompetenzen d) Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen
<b>Kompetenzgruppen</b>	Kompetenzen können verstanden werden als a) Persönlichkeitseigenschaften b) Verallgemeinerte Qualifikation c) Kommunikationsvoraussetzung d) Arbeits- und Tätigkeitsdisposition
<b>Kompetenzdynamik</b>	Die Erhebungen können a) zu einem festen Zeitpunkt (Ist-Analyse) b) oder im Zeitverlauf (Kompetenzentwicklung) stattfinden

<b>Kompetenzbeobachtungsform</b>	Die Kompetenzbeobachtung kann a) objektiv sein, anhand von Fremdeinschätzung, b) oder subjektiv als Kombination aus Fremd- und Selbsteinschätzung
<b>Kompetenzmethoden</b>	Relevante Messmethoden sind a) Quantitatives Messverfahren b) Qualitatives Messverfahren c) Komparative Beschreibung

*Tabelle 1: Übersicht der systematischen Kompetenzmessung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck & Rosenstiel 2009, S. 25-33; Sauter, 2015, S.8)*

Tabelle 1 stellt das Ordnungsschema der systematischen Kompetenzmessung von Erpenbeck und Rosenstiel noch einmal übersichtlich dar. Für die Entwicklung einer Online-Plattform erweist sich ein systematisches Vorgehen als durchaus sinnvoll. Während der Kompetenztyp nur aussagt, wofür die Kompetenzen benötigt werden, sind die Kompetenzbereiche und -gruppen hingegen ein wichtiger Anhaltspunkt für die Erstellung eines Kompetenzmessinstruments. Die vier Kompetenzbereiche stellen den Rahmen für eine Kompetenzerfassung dar und ermöglichen es, den Kompetenzbedarf systematisch festzustellen. Eine ähnliche Relevanz für die Kompetenzerfassung haben die Kompetenzgruppen. Das Vorgehen der Messung ist ausschlaggebend dafür, welche Kompetenzgruppen gemessen werden sollen. So ist fraglich, ob Kompetenzen in Form von Persönlichkeitseigenschaften genauso gemessen werden wie Kompetenzen in Form von Tätigkeitsdispositionen. Denn wie eingangs beschrieben, sind Kompetenzen erst bei der Umsetzung bestimmter Handlungen sichtbar, sodass ein tätigkeitsbezogenes Messverfahren geeigneter erscheint. Die Umsetzung dieses Verfahrens gilt es jedoch durch psychometrische Standards zu erfassen. Einfacher gestaltet sich hingegen die Frage nach der Kompetenzdynamik. Hier ist die Zeitpunktmessung als sinnvoll anzusehen, da die Messung in Form eines Online-Instruments eine Ist-Situation darstellen soll, die durch eine schnelle Anwendung und Umsetzung charakterisiert ist. Für die Kompetenzbeobachtungsformen kann sowohl die Fremd- als auch Selbsteinschätzung gewählt werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit gilt es das passende Kompetenzmessung für EDUfittery noch herauszufinden.

## 2.5 Relevante Kompetenzmessverfahren

Nachdem das Grundgerüst systematischer Kompetenzmessung erläutert wurde, sollen nun die unterschiedlichen Kompetenzmessverfahren analysiert und bewertet werden. Mittlerweile gibt es online und offline viele Kompetenzmessverfahren, die von Unternehmen und Mitarbeitern genutzt werden können. Diese reichen von einfachen Interviews und Befragungen über Selbst- und Fremdeinschätzung bis hin zu Assessment-Centern, Intelligenztests und Entwicklungstests. Nur bei 20 Prozent personeller Entscheidungen wird auf systematische Erfassungsverfahren zugegriffen. Denn ein Großteil der Betriebe trifft die Entscheidung für personelle Entwicklung auf rein subjektiven Einschätzungen (Sauter & Staudt 2016, S. 7). Aber die Praxis hat bereits gezeigt, dass die Kompetenzen messbar und qualifizierbar sind und auf dieser Basis auch entwickelt werden können.

Die Kompetenzmessverfahren unterliegen – ebenso wie eine Vielzahl anderer wissenschaftlicher Messverfahren – den psychometrischen Gütekriterien, die für die Qualitätseinschätzung der Verfahren nötig sind. Als Hauptkriterien gelten Objektivität, Reliabilität und Validität (Rentzsch & Schütz 2009, S. 57). So sind besonders solche Messverfahren anzuwenden, die alle drei Gütekriterien erfüllen; dadurch steigt die Qualität und Verlässlichkeit der Ergebnisse.

Doch in der Praxis ist die Einhaltung der Kriterien oftmals nicht möglich. So ist die Objektivität, d. h. die unabhängige Beurteilung oder Beschreibung, in der Sozialwissenschaft schwer einzuhalten. Grund dafür ist zum einen die Schwierigkeit der Findung allgemeingültiger Verfahrenskriterien, sodass eine gemeinsame Bewertung stattfinden kann; zum anderen muss das Bewertungsverfahren der Beobachter anhand vorgegebener Bewertungskriterien festgelegt werden. Eine hohe Objektivität liegt dann vor, wenn unterschiedliche Personen, welche die gleiche Messung durchführen, zum gleichen Ergebnis kommen.

Die Reliabilität bezeichnet die Genauigkeit eines Messverfahrens, was dazu führt, dass die Ergebnisse bei mehrfacher Datenerhebung identisch ausfallen. Die Validität wird auf die tatsächliche Messung der geplanten Kriterien bezogen. Ein valider Test misst genau das, was er messen soll (Berger-Grabner 2016, S. 161).

Damit ist die berufliche Eignungsdiagnostik an komplexe Anforderungen gebunden, die sich nur schwer anhand einer Methode erfüllen lassen. In der Literatur werden daher verschiedene Verfahren aufgezeigt, die für eine Kompetenzdiagnostik gewählt werden können.

In dieser Arbeit wurde der Fokus zum einen auf Messverfahren gelegt, die in den Anwendungsbereich einer Online-Plattform fallen. Zum anderen konnte auf der von Ghionda und Terhat (2006) durchgeführten Recherche über Instrumente zur Erfassung und Diagnose von Kompetenzen aufgebaut werden. Demzufolge basieren 79 Prozent aller verfügbaren Kompetenzinstrumente (insgesamt wurden 47 analysiert) auf Fragebögen (Allemann-Ghionda & Terhart 2006, S. 36-41). Folgende Messverfahren wurden auf dieser Basis für diese Arbeit als relevant eingestuft und sollen im Folgenden erläutert werden:

- (1) Interview und Befragung
- (2) Leistungs- und Persönlichkeitstest
- (3) Biografische Untersuchung

(1) **Interviews und Befragungen** können sowohl schriftlich als auch mündlich durchgeführt werden und sind die mit am meisten angewandten Methoden in der Psychologie. Es handelt sich um Informationsvermittlung zwischen mindestens zwei Personen, in der Regel einseitig vom Befragten zum Befrager. Dabei kann die Exploration mündlich oder schriftlich durchgeführt werden (Sauter & Staudt 2016, S. 14).

Für die vorliegende Arbeit soll die schriftliche Befragung fokussiert werden, da nur diese auf einer Online-Plattform durchgeführt werden kann. Unabhängig davon ist die schriftliche Befragung kostengünstiger als die anderen Verfahren, es kann eine Vielzahl homogener Gruppen erreicht werden und es gibt keine örtliche Begrenzung. Auch kann die Beantwortung zeitunabhängig erfolgen, was zu einem unverfälschteren Ergebnis führen kann. Zudem können die Fragen meist anonym beantwortet werden, auf jeden Fall aber ohne Einfluss einer anderen Person, wie es im Interview oft der Fall ist. Dabei sollte die Befragung so angelegt werden, dass die Auswertung für die Forschung quantifizierbar ist (Berger-Grabner 2016, S. 163).

In Bezug auf die Exploration kann zwischen unstrukturierten und strukturierten Verfahren unterschieden werden. Bei einem unstrukturierten Vorgehen sind nur die Inhalte vorgegeben; Fragen und Antwortmöglichkeiten bleiben offen. Bei einem strukturierten Vorgehen hingegen sind die Fragen und Antwortklassen festgelegt (Jüttemann & Thomae 1987, S. 169). Dieses Vorgehen hat zum Ziel, dass die Ergebnisse auf der Grundlage standardisierter Ansätze vergleichbar sind und eine quantitative Befragung durchgeführt werden kann. Im Rahmen einer Kompetenzmessung empfiehlt

sich ein strukturiertes Vorgehen. So sollten beispielsweise die Kompetenzniveaustufen sowie die Grund- und Teilkompetenzen, die zu analysieren sind, vorweg festgelegt werden und als Grundlage der Befragung dienen. Dabei sollten die Antwortmöglichkeiten eine Schlussfolgerung über die Ausprägungen der Kompetenzen zulassen. Für die Konzipierung einer Befragung heißt das, die Fragen so festzulegen, dass die verschiedenen Personen diese auch unterschiedlich beantworten können, je nach persönlicher Kompetenzstärke.

(2) In der Literatur werden neben klassischen Befragungen auch **Leistungs- und Persönlichkeitstests** zur Kompetenzmessung durchgeführt. Leistungstests erfassen die Fertigkeiten und Personenmerkmale, während eine Tätigkeit ausgeführt wird, und sind oft Fähigkeiten- und Eignungstests. Persönlichkeitstests hingegen erfassen die Merkmale einer Person durch gezieltes Abfragen bestimmter Eigenschaften. Im Gegensatz zu Leistungstests sind sie nicht nach richtig oder falsch ausgelegt, sondern können im Sinne des zu messenden Merkmals nach niedrig oder stark bewertet werden (Rentzsch & Schütz 2009, S. 57).

Die eignungsdiagnostischen Verfahren für Personalentscheidungen bestehen oft aus Persönlichkeitsfragebögen. Ein solcher kann auch als Leitfaden für eine Befragung bezeichnet werden. Das Abfragen soziodemografischer Determinanten wird erweitert durch den Versuch, persönlichkeits-theoretische Eigenschaften zu erfassen. Hierbei sollte die Situation der Datenerhebung standardisiert sein, sodass die erhobenen Stichproben als Indikator für eine Verhaltensdisposition gelten (Jüttermann & Thomae 1987, S. 172). Immer häufiger werden Persönlichkeitstests von Unternehmen genutzt und in der Personalentwicklung eingesetzt. Eines der bekanntesten Instrumente unter den Persönlichkeitstests ist der „Big Five“, für den Warren Norman in den 1970er Jahren die Grundlagen legte und der von Lewis Goldberg weiterentwickelt wurde. Auf Basis von fünf Dimensionen der Persönlichkeit – Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus – werden Rückschlüsse auf die Dispositionen in Persönlichkeiten möglich (Simon 2006, S. 113).

Inwieweit Persönlichkeitstests für die Messung von Kompetenzen herangezogen werden können, ist fraglich. Laut Kauffeld sind Persönlichkeit und Kompetenz nicht zu vermischen; auch Sozialkompetenzen sollten nicht als Persönlichkeitsmerkmale ausgelegt werden. Persönlichkeitsmerkmale werden als stabil angesehen und sind nur begrenzt durch konkrete Maßnahmen weiterentwickelbar, während Kompetenzen auf

Handlungen und Situationen bezogen und sowohl erlernbar als auch veränderbar sind (Kauffeld 2006, S. 35).

(3) Ein etwas anderes Messverfahren stellt die **biografische Untersuchung** einer Person zur Feststellung von Kompetenzen dar. Während die Leistungs- und Persönlichkeitstests das gegenwärtige Verhalten und die Merkmale erfassen, betrachten biografische Verfahren die Leistungen aus der Vergangenheit. Die Personen werden gebeten, vergangene Situationen und Verhalten zu bewerten. Es handelt sich dabei in der Regel um eine Selbstbeschreibung, was dazu führt, dass die Angaben sehr subjektiv sind. Zu den Fragebögen bzw. Interviews können auch Nachweise einer Qualifikation vorgelegt werden in Form von Zertifikaten und Zeugnissen (Krause 2017, S. 107). Die biografischen Fragebögen sollen demzufolge auf der Grundlage von vergangenem Verhalten Rückschlüsse auf zukünftiges Verhalten zulassen. Jedoch behandeln die Fragebögen zum größten Teil Bereiche wie sozioökonomischen Status, persönliche Charakteristika und Berufserfahrung, wodurch eine Aussage über die Kompetenzen und Fähigkeiten einer Person nur schwer möglich ist (Haubrock & Ohlschlegel-Haubrock 2009, S. 80).

Die oben aufgeführten Messmethoden sind nur ein Teil aller statistischen Instrumente und Messtheorien, die von der kognitiven Psychologie und Sozialpsychologie entwickelt wurden. Mit dem Ziel, dass diese Verfahren die Grundlage für Entscheidungen bezüglich Mitarbeiterauswahl bzw. -entwicklung darstellen, ist der Versuch, eine einzige optimale Messmethode zu finden, durchaus kritisch zu betrachten.

Laut Erpenbeck und Rosenstiel (2007, S. XXX) bewegen sich die geeigneten Verfahren oftmals zwischen zwei Ansätzen: Auf der einen Seite befinden sich die objektiven Messungen; oftmals werden diese über eine Fremdeinschätzung durchgeführt. Ergänzt wird dies durch die qualitative Kompetenzforschung; wird hier versucht, die Kompetenzen messbar und vergleichbar zu machen. Auf der anderen Seite zeigen Messungen in diesen Bereichen oftmals Einflüsse von externen Faktoren wie Beobachter, Umfeld, Interpretationsraum, sodass diese einer subjektiven Kompetenzeinschätzung unterliegen. Durchgeführt werden diese Kompetenzmessungen in der Regel durch eine Selbsteinschätzung.

Ob letztendlich quantitative oder qualitative Messverfahren für eine Kompetenzerhebung geeignet sind, ist abhängig von dem Anlass, der einer Forschung zugrunde liegt, sowie

dem Forschungsziel. So kommt es in der Praxis vor, dass eine Kompetenzerhebung oftmals zwischen subjektiven und objektiven Messverfahren liegt. Diese Form wird auch als hybride Methode bezeichnet. Denn auch wenn Kompetenzen nicht immer mit diagnostischen Messverfahren erfasst werden können, bauen theoretische Standards und Modelle doch darauf auf, objektive Aussagen zu treffen (Sauter & Staudt 2016, S. 13).

Für die Entwicklung einer Methode zur Kompetenzmessung für eine Online-Vergleichsplattform sind verschiedene Ansätze möglich. Soll die Kompetenzerhebung im Rahmen einer Online-Befragung stattfinden, können Messungen, die auf eine Interaktion zwischen zwei Personen abzielen, ausgeschlossen werden. Ebenso wurde deutlich, dass reine Persönlichkeitstests die Komplexität von Kompetenzen nicht ausreichend erfassen. Hervorzuheben ist jedoch, dass Fragebögen als Messinstrument für Kompetenzen in der Praxis bereits am meisten Einzug gehalten haben. Mithilfe standardisierter Messverfahren kann der Fragebogen demnach als geeignetstes Instrument für einer Online-Plattform betrachtet werden. Immer mit dem Ziel, eine Messmethode für eine Online-Plattform zu entwickeln, die möglichst eine Vielzahl an Personen erreichen kann und keiner Hilfe externer Experten bedarf.

Ob die Wahl eines Testverfahrens ausreichend ist, ist fraglich. Denn nicht selten werden mehrere Testaufgaben in unterschiedlichen Situationen als notwendig empfunden, damit die Ausprägungen einer Kompetenz erfasst werden können.

### **3 Kompetenzentwicklung als integrativer Bestandteil von Weiterbildungen**

In Kapitel zwei wurde bereits das Thema „Kompetenzentwicklung“ ausführlich diskutiert, dennoch muss in diesem Kontext auch auf die „Weiterbildung“ als solche eingegangen werden. Weiterbildungen gehören heutzutage zum Standard vieler Unternehmen. Meist wird anhand von Mitarbeitergesprächen der Weiterbildungsbedarf erörtert (Kauffeld 2016, S. 2). Doch was ist eigentlich eine Weiterbildung und wie kann sichergestellt werden, dass Weiterbildungen zum einen dem Mitarbeiter und zum anderen dem Unternehmen nützen? Diesen und weiteren Fragen soll in Kapitel 3 nachgegangen werden.

#### **3.1 Personalentwicklung im Allgemeinen**

In der wissenschaftlichen Literatur sind unterschiedliche Definitionen der Personalentwicklung aufzufinden. Früher wurde häufig die Personalentwicklung der Personalweiterbildung gleichgestellt. Nach Neuberger umfasst die Personalentwicklung die Förderung und Steuerung des Handelns von Menschen unter dem Aspekt einer wirtschaftlich geregelten Verbindung bzw. Einigung. Demnach versteht Neuberger den Begriff Personal im Sinne einer wirtschaftlichen Ressource. Personal hat für ihn die Bedeutung einer personalen Kapazität, was auch als Humankapital bezeichnet werden kann. Folglich versteht er die Personalentwicklung als Weiterentwicklung des unternehmerischen Personals und nicht als Betrachtung eines Mitarbeiters als Individuum (Neuberger 1994, S. 8).

Einen moderneren Ansatz verfolgt Becker 2004, dessen Interpretation der Personalentwicklung über eine reine Humankapitalinvestition hinausgeht. Stattdessen sieht er die Weiterentwicklung der Mitarbeiter für die Umsetzung der Unternehmensziele als essenzielle Aufgabe der Personalentwicklung (Becker 2013, S. 5).

Heutzutage müssen Mitarbeiter nicht nur flexibel sein, sondern sich aufgrund von internationalen Vernetzungen und kürzer werdenden Produktlebenszyklen auf schnelle Veränderungen einstellen und dabei Produktivität aufzeigen. Informationen rücken vermehrt in den Mittelpunkt und verlangen von den Unternehmen trotz hoher Geschwindigkeit – im Sinne der Informationsübermittlung als Folge der Digitalisierung – weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Hierbei rückt das Wissen der Mitarbeiter in den Fokus der Unternehmen, um dem Wandel der Informationsgesellschaft durch Mitarbeiterentwicklung gegenzusteuern. Der ökonomische Wert der klassischen Schul-

und Berufsausbildung nimmt durch die steigende Wissensgenerierung immer mehr ab (Kauffeld 2016, S. 6). Da die erworbenen Kompetenzen langfristig in den Arbeitsprozess integriert und umgesetzt werden sollen, wird der Prozess der Personalentwicklung unabdinglich. Die Mitarbeiter erhalten durch Weiterbildungen eine Förderung, deren Wert in einer wissensgeprägten Gesellschaft unternehmerische und persönliche Interessen integriert und das berufliche Vorankommen sicherstellt.

Erkennbar wird, dass durch die individuellen Interessen der Mitarbeiter und die Ziele der Unternehmen ein Spannungsfeld unterschiedlicher Interessensbereiche entsteht, das eine Herausforderung für die Personalentwicklung darstellt. So orientiert sich der Prozess der Personalentwicklung an zwei voneinander unabhängigen Zielen: denen der Mitarbeiter und denen der Unternehmen. Das steigende individuelle Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, das Streben nach Weiterentwicklung im Beruf und die zunehmende Zahl an Möglichkeiten ist mit ausschlaggebend für die steigende Erwartung der Mitarbeiter an die Personalentwicklung. Hierbei rückt der Mitarbeiter seine persönlichen Bedürfnisse in den Fokus der Weiterentwicklung und stellt seine langfristige Karriereplanung den Unternehmenszielen voran. Die Unternehmen hingegen müssen aufgrund des Wettbewerbsdruckes interne Kompetenzen erkennen und entwickeln. Wichtige Stellen und Schlüsselpositionen müssen gesichert werden, da das Wissen dieser Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil genutzt werden kann. Während die Personalentwicklung als Ziel hat, dieses Wissen zu entdecken und zu fördern, werden die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugleich als integratives Hindernis wahrgenommen. Steht der persönliche Weiterentwicklungsdrang der Mitarbeiter über den Unternehmenszielen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen wechselt. Dabei wählt er ein Unternehmen, wo die Aufstiegschancen und die persönliche Weiterentwicklung größer sind (Wegerich 2015, S. 1).

Umso relevanter ist es, dass die Unternehmen die Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern durchführen und die Ziele beider Parteien miteinander verknüpfen.

Ziel einer erfolgreichen Personalentwicklung sollte es folglich sein, durch entsprechende Qualifikationen und Weiterbildungen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und mit den übergeordneten Unternehmenszielen zu vereinbaren (Mentzel 2012, S. 2).

### 3.2 Der Begriff „Weiterbildung“

Der Begriff „Weiterbildung“ wurde erstmals 1970 vom Deutschen Bildungsrat definiert. Demzufolge wird sie als die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Ausbildungsphase und in der Regel nach einer Berufs- oder Familientätigkeit“ verstanden (Deutscher Bildungsrat 1970, S. 197). Eine Weiterbildung kann in den unterschiedlichsten Lehrformaten stattfinden. Dabei ist kein zeitlicher Rahmen vorgegeben, vielmehr kann eine Weiterbildung variabel in einem Tag bis hin zu mehreren Wochen oder sogar mehreren Semestern absolviert werden (Kauffeld 2016, S. 3).

Der Bildungsrat wusste bereits 1970, dass ein Weiterlernen nach der ersten Ausbildung zwingend notwendig ist. Aus heutiger Sicht muss die Auslegung des Begriffs „Weiterbildung“ jedoch weitergefasst werden. Im Hinblick auf sich schnell verändernde technische Gegebenheiten, den demographischen Wandel und zunehmend wandelnde Arbeitswelten durch Globalisierung und neuen Arbeitsmodellen, gewinnt das Thema „Weiterbildung“ mehr denn je an Relevanz (Wegerich 2015, S. 1).

So sollte eine Weiterbildung nicht nur nach Abschluss einer Ausbildungsphase oder einer Berufstätigkeit stattfinden, sondern bereits während einer solchen Tätigkeit. Des Weiteren sollte auch ein Weiterbilden nach dem Abschluss der gesamten Berufslaufbahn, also im Rentenalter, möglich sein. Das Weiterlernen oder der Begriff „Weiterbildung“ kann folglich als der Wille zum lebenslangen Lernen und Weiterentwickeln verstanden werden – nicht nur aus Arbeitnehmersicht, sondern auch aus Sicht der Unternehmen.

Die Europäische Union liefert dafür eine passende Definition, die das lebenslange Lernen wie folgt beschreibt: „[...] alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt.“ (Kommission der europäischen Gemeinschaft 2001, S. 9). Daraus geht hervor, dass „lebenslanges Lernen“ und somit Weiterbilden nicht nur im Unternehmenskontext stattfindet, sondern alles Lernen beinhaltet, dass zur Aneignung neuen Wissens oder Kompetenzen dient. Da der Fokus dieser Arbeit jedoch auf der beruflichen Weiterbildung liegt, wird darauf in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

### **3.3 Anlass für Weiterbildungen im beruflichen Kontext**

Kauffeld (2016, S. 3) fasst den Begriff „Weiterbildung“ im beruflichen Kontext passend zusammen. So enthält ihrer Meinung nach eine Weiterbildung sämtliche Maßnahmen, die zur Vertiefung oder Fortsetzung der fachlichen Berufsausbildung dienen. Dazu zählen ebenfalls Aktivitäten, die den Erhalt und die Erweiterung von beruflichen Kenntnissen oder Fähigkeiten ermöglichen und letztlich zu einem Aufstieg verhelfen. Arbeitnehmer sollten demnach die Möglichkeit erhalten, sich während der Berufsausübung weiterzubilden, um dadurch zum einen effizienter und gezielter der aktuellen Arbeit nachkommen zu können und zum anderen um sich selbst bessere Aufstiegschancen zu ermöglichen.

Gerade heutzutage scheinen Weiterbildungen wichtiger denn je zu sein. Eine jährliche Auswertung des Statistischen Bundesamtes gibt Auskunft darüber, wie sich der Weiterbildungsmarkt entwickelt. In 2016 nahmen knapp 800.000 Menschen, mit einem Durchschnittsalter von 45+, an beruflichen Weiterbildungen teil (Statistisches Bundesamt 2017b, S. 6). Im Vergleich zum Vorjahr ist das ein Anstieg um ca. fünf Prozent (Statistisches Bundesamt 2016, S. 7). Des Weiteren geht aus der Statistik von 2016 hervor, dass vor allem Angestellte, die einen Hochschulabschluss besitzen, an beruflichen Weiterbildungen interessiert sind. Der Dienstleistungssektor und das produzierende Gewerbe scheinen dabei die führenden Wirtschaftsbereiche zu sein, in denen Weiterbildungen genehmigt und umgesetzt werden (Statistisches Bundesamt 2017b, S. 6). Insgesamt bieten 72,8 Prozent der deutschen Unternehmen Weiterbildungen für ihre Mitarbeiter an (Statistisches Bundesamt 2016, S. 9).

Eine weitere Umfrage des Statistischen Bundesamtes, welche die Weiterbildungsmöglichkeiten in Europa im Jahr 2015 untersucht, schlüsselt die investierten Stunden in Weiterbildungen in Qualifikationsbereiche auf. So wird ersichtlich, dass vor allem in Weiterbildungen mit technischer und praktischer Kompetenzentwicklung investiert wird (Statistisches Bundesamt 2017a, S. 42). In diesem Kompetenzbereich wurden fast dreimal so viele Stunden absolviert als in anderen Bereichen.

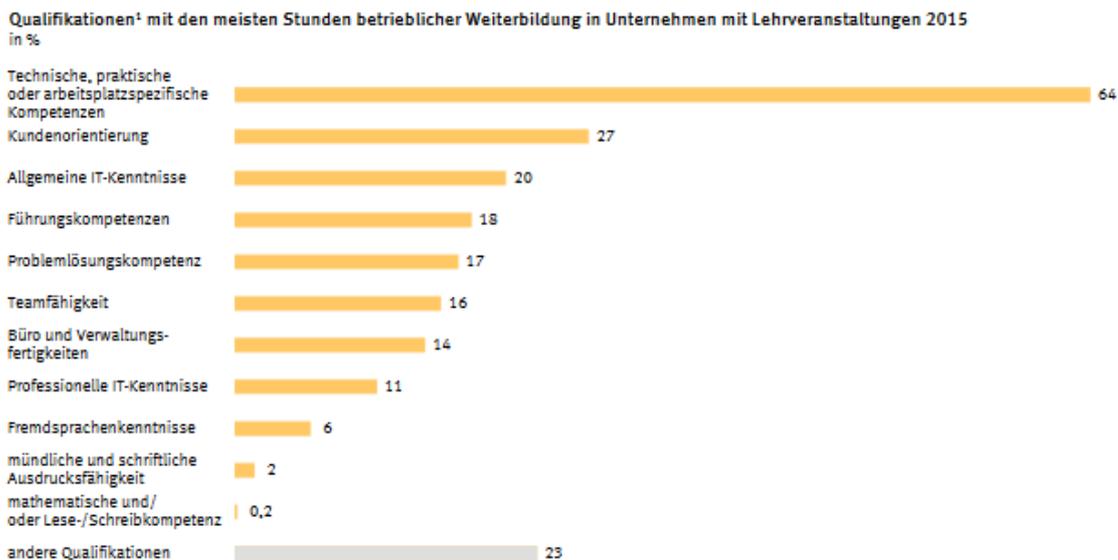


Abbildung 1: Stundenverteilung von Weiterbildungen auf Qualifikationsbereiche (Statistisches Bundesamt 2017a, S. 42)

Zusammenfassend veranschaulichen die Statistiken der vergangenen Jahre, dass eine hohe Nachfrage an Weiterbildungen vorhanden ist und diese tendenziell in den nächsten Jahren steigen wird. Im Vordergrund der Weiterbildungen stand der Ausbau von arbeitsspezifischen, sowie technisch- und praktisch-orientierten Kompetenzen. Beschäftigte konzentrieren sich demzufolge stark auf ihre fachliche Weiterentwicklung. Folglich können sie sich in ihrem Beruf stärker spezialisieren, aber gleichzeitig durch den Gewinn von Fachkompetenzen auch von anderen Kollegen abheben.

Aus einer eigens initiierten Mitarbeiterbefragung geht hervor, dass vor allem die „Aktualisierung des Wissenstands“, „fachliche Weiterbildung“, sowie eine „Verbesserung der Karrierechancen“ Gründe für eine berufliche Weiterbildung sind. Die ausgewertete Umfrage ist in Kapitel 7 zu finden. Letztlich kann festgehalten werden, dass das Weiterbilden nicht nur dem Ausbau eines Wettbewerbsvorteils im beruflichen Sinne dient, sondern auch dem persönlichen Streben nach lebenslangem Lernen nachkommt.

### 3.4 Arten der beruflichen Weiterbildung

Eine berufliche Weiterbildung dient dazu berufliche Kenntnisse zu aktualisieren, zu vertiefen oder zu ergänzen. In der Praxis wird dabei zwischen Aufstiegsfortbildung, Anpassungsfortbildung und Umschulung unterschieden (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2018).

Eine Aufstiegsfortbildung umfasst Maßnahmen, die den Mitarbeiter auf neue oder größere Aufgabengebiete und den damit einhergehenden größeren

Verantwortungsbereich vorbereiten. Die Anpassungsfortbildung hingegen befasst sich mit dem Erhalt und der Vertiefung von beruflichem Fachwissen. Dabei liegt der Fokus vor allem auf der Anpassung des Mitarbeiters an aktuelle Weiterentwicklungen im Fach- oder Branchenbereich (Gabler Wirtschaftslexikon 2018; Stadtportal Bremen 2018). Die klassische Umschulung zählt ebenfalls in den Bereich der beruflichen Weiterbildung (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2018). Diese wird wahrgenommen, wenn der Erwerbstätige nicht mehr den bisherigen Beruf ausüben kann oder sich neuorientieren möchte. Dann besteht die Möglichkeit einer Umschulung, die meist mit einer Prüfung oder dem Erwerb eines neuen Berufsabschlusses einhergeht (Stadtportal Bremen 2018).

Die Wissensvermittlung für die drei, in der Praxis gängigen, Weiterbildungsarten kann im Rahmen unterschiedlichster Formate erfolgen. Hierfür wird eingangs zusätzlich in informelles und formelles Lernen unterschieden. So kann das Lernen von Erfahrungen im betrieblichen Kontext als informelles Lernen bzw. Weiterbilden verstanden werden. Dabei werden Lernergebnisse erzielt, die „aus der Bewältigung von Arbeitsaufgaben und Handlungen hervorgehen“ (Dehnbostel 2014). Der Mitarbeiter bildet sich demnach unbewusst weiter. Das formelle oder auch formale Lernen stellt wiederum das bewusste Weiterbilden dar. Es ist ein „institutionell geprägtes, planmäßig strukturiertes Lernen mit anerkannten Zertifikaten“ (Overwien 2009, S. 26). Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die beiden Lern- bzw. Weiterbildungsformen und zeigt die wichtigsten Merkmale auf.

Formelles Lernen	Informelles Lernen
Organisiert, strukturiert	Unsystematisch, zufällig
Vermittlung vorgegebener, auf ein Ergebnis angelegter Lerninhalte	Beiläufiges Lernen, kein bewusst angestrebtes Lernziel
Vermittlung von Theoriewissen	Erwerb von Erfahrungswissen
Pädagogisch, professionell begleitet	Moderation von Reflexionsprozessen
Eingeschränkte Vermittlung von Sozial- und Personalkompetenzen	Gleichzeitiger Erwerb von Fach-, Sozial- und Personalkompetenzen

Seminar Workshop Lehrgang Informationsveranstaltung E-Learning / Webinar	Coaching Selbstgesteuertes Lernen Kontinuierliche Verbesserungsprozesse Lern- und Qualitätszirkel Gruppenarbeit
--	---

Tabelle 2: Merkmale des formellen und informellen Lernens (eigene Darstellung nach Dehnbostel 2005, S. 147; Kauffeld 2016, S. 109)

Bei genauerer Betrachtung der Merkmale, kann man schnell erkennen, dass die ersten zwei Weiterbildungsformen, Aufstiegs- und Anpassungsfortbildung, sowohl informell als auch formell stattfinden können. Eine Umschulung hingegen ist nur im formellen Kontext sinnvoll.

### 3.5 Lernmethoden der beruflichen Weiterbildung

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, finden Weiterbildungen aus unterschiedlichsten Gründen statt. Ob informelles oder formelles berufliches Weiterbilden, der Ort und Zeitpunkt des Lernens kann dabei stark variieren. Die nachfolgende Abbildung bietet einen Überblick über die zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten inner- und außerhalb eines Unternehmens.

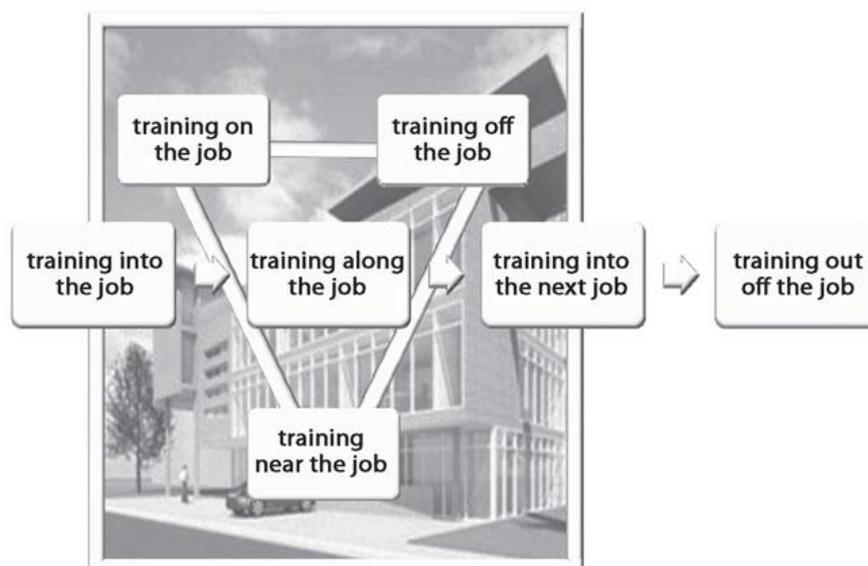


Abbildung 2: Trainingsmethoden (Quelle: Kauffeld 2016, S. 75)

Grundsätzlich wird dabei in sieben Kategorien unterschieden, die nachfolgend genauer erläutert werden.

### **(1) Into the job**

Das Training into-the-job dient dem Kennenlernen des neuen Unternehmens. Es soll den Mitarbeiter mit den unternehmerischen Strukturen, Produkten und Zielen vertraut machen. Dadurch wird der Mitarbeiter bestmöglich auf seine neuen Aufgaben vorbereitet und kann sich frühzeitig produktiv einbringen. Gleichzeitig fördert es die Mitarbeiterbindung, da dieser mit einem guten Einstiegstraining für das Unternehmen begeistert werden kann. Dies sind wichtige Bausteine, die das Wohlbefinden des Mitarbeiters und somit seine Zufriedenheit fördern (Kauffeld 2016, S. 74f).

### **(2) Into the next job**

Das Training into-the-next-job beschäftigt sich mit bereits bestehenden Mitarbeitern und fördert gezielt deren Potentiale. Dabei wird der Mitarbeiter fachlich betreut und weiterentwickelt, sodass er zu einem gewissen Zeitpunkt eine neue Aufgabe mit oder ohne Personalverantwortung übernehmen kann. Solch ein Training wird meist durch Mentoring oder sogenannte Patenschaften unterstützt (Kauffeld 2016, S. 75ff).

### **(3) On the job**

Wie der Begriff bereits vermuten lässt, ist damit das Weiterbilden während der Arbeit gemeint. Das sogenannte „learning by doing“ findet hier seine Anwendung. Kauffeld definiert diese Trainingsform als „die unmittelbare Auseinandersetzung mit Aufgaben in der Arbeit“ (Kauffeld 2016, S. 105). Dabei wird dem Mitarbeiter, auch Novize genannt, ein erfahrener Kollege (Experte) zur Seite gestellt, an dem der Mitarbeiter sich orientieren kann und direktes Feedback von diesem erhält. Diese Art des Trainings gilt als eine weniger kostenintensive Weiterbildung, muss jedoch im Vorhinein gut von dem Experten geplant und organisiert werden. Zudem erfordert es Vermittlungsgeschick und Einfühlungsvermögen seitens des Experten, da er derjenige ist, der den Novizen auf seine Aufgaben vorbereitet. Es besteht also eine starke Abhängigkeit des Novizen von dem Experten und dessen Wissensvermittlung (Kauffeld 2016, S. 105). Letztlich kann man sagen, dass ein Novize immer nur so gut sein kann, wie der Experte, der ihn eingelernt hat.

Die Methode „training on the job“ beinhaltet jedoch nicht nur das Lernen durch einen Experten, sondern auch sogenanntes „informelles Lernen“, womit das selbstinitiierte

Lernen seitens des Mitarbeiters gemeint ist. Dieses kann auf unterschiedlicher Art und Weise erfolgend (Kauffeld 2016, S. 109):

- Lernen von sich selbst (z.B. Selbstreflexion)
- Lernen von anderen (z.B. Austausch mit Kollegen)
- Lernen von nicht personalen Quellen (z.B. Fachliteratur)

Generell muss für die Trainingsform „on the job“ ein entsprechendes Lernklima und eine offene Kultur der Wissensvermittlung im Unternehmen vorhanden sein. Der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, dass seine Organisation den Prozess des Selbstlernens unterstützt, nur dann wird er sich auch aktiv weiterbilden und sich mit anderen darüber austauschen.

#### **(4) Off the job**

Die Trainingsform „off the job“ findet „außerhalb der täglichen Arbeitstätigkeit statt“ (Kauffeld 2016, S. 109). Darunter fallen vor allem Schulungen oder Seminare, die zur Vermittlung neuen Wissens oder Informationen dienen. Damit bleibt der Mitarbeiter stets auf dem aktuellsten Stand und kann dadurch Innovationen im Unternehmen anstoßen und vorantreiben (Kauffeld 2016, S. 109).

#### **(5) Near the job**

Hierbei wird dem Mitarbeiter Wissen vermittelt, welches inhaltlich stark an seine täglichen Arbeitstätigkeiten angelehnt sind. Dem Mitarbeiter werden somit Werkzeuge oder Wissen vermittelt, welches er unmittelbar auf seine Tätigkeiten übertragen kann. Beispiele hierfür sind Qualitätszirkel oder Lernstätten (Kauffeld 2016, S. 109).

#### **(6) Along the job**

„Along the job umfasst alle Maßnahmen der Personalentwicklung, durch die einen Mitarbeiter systematisch über einen längeren Zeitraum entwickelt und auf weiterführende Aufgaben vorbereitet wird“ (Wirtschaftslexikon24 2017).

Diese Trainingsform kann demnach als eine Zusammenfassung aller Trainingsformen bzw. Lernorte, die während eines Jobs anfallen, verstanden werden und tritt folglich während der gesamten beruflichen Tätigkeit auf. Sie beinhaltet vor allem die Laufbahn- und Karriereplanung (Wirtschaftslexikon24 2017).

**(7) Out of the job**

Diese Trainingsform beinhaltet zwei Formen des Weiterbildens. Zum einen die Ruhestandsvorbereitung und zum anderen das sogenannte Outplacement, welches eintritt, wenn das Unternehmen Mitarbeiter entlassen muss. Mit Hilfe dieser Weiterbildungsformen werden Mitarbeiter gezielt auf eine Situation außerhalb der Organisation vorbereitet, sei es die Rente, eine eventuelle Arbeitslosigkeit oder den Jobwechsel (Kauffeld 2016, S. 77). Dem Mitarbeiter werden dadurch neue Perspektiven vermittelt und er kann sich persönlich als auch fachlich auf die neue Lebenssituation vorbereiten. Somit entsteht der Eindruck beim Mitarbeiter, dass das Unternehmen persönlich an seinem Wohlergehen, auch außerhalb der Organisation, interessiert ist. Das Unternehmen vermeidet hierdurch, dass der Mitarbeiter mit einem schlechten Gefühl das Unternehmen verlässt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es ganz unterschiedliche Formen von Trainingsmethoden bei Weiterbildungen gibt. Sie finden in diversen Bereichen und Arbeitssituationen ihre Anwendung. Voraussetzung für eine Weiterbildung ist und bleibt jedoch zum einen der persönliche Wille und das vom Unternehmen vorgegebene Arbeits- bzw. Lernklima. Wenn diese beiden Faktoren nicht vorhanden sind, fühlt sich der Mitarbeiter nicht motiviert, um sich weiterzubilden oder gar vom Unternehmen abgewiesen und nicht geschätzt. Wenn dieser Fall eintritt, kann es zu einer Wissenstagnation im Unternehmen kommen. Dies hat zur Folge, dass sich das Unternehmen selbst nicht mehr weiterentwickeln und letztlich nicht mehr konkurrenzfähig bleiben kann. Weiterbildungen sind also nicht nur eine Investition in den Mitarbeiter, sondern auch in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Denn nur wer wissensbegierige und gut ausgebildete Mitarbeiter hat, kann innovative Themen entwickeln und vorantreiben.

## 4 Marktanalyse

Um einen Markt näher zu betrachten und einzuschätzen, kann eine Marktanalyse durchgeführt werden. Sie liefert Daten, die für eine Prognose hinsichtlich zukünftiger Kunden-, Wettbewerbs- und Umfeld-Entwicklungen notwendig sind. Insbesondere die Zielgruppe sowie deren Bedarfsentwicklung spielen eine wichtige Rolle in der Marktanalyse. Die Wettbewerbssituation und das gesamte Marktumfeld bilden ebenfalls einen wichtigen Baustein, um Differenzierungs- und Wettbewerbsvorteile zu eruieren und entsprechende Maßnahmen und Ziele für das Geschäftsmodell von EDUfittery abzuleiten.

### 4.1 Der Weiterbildungsmarkt

Internet der Dinge, cyber-physische Systeme und Smart Factories sind nur ein Teil der neuen Technologien, die mit der 4.0 Industrie Einzug in die Unternehmen halten (Abteilung Beruf und Qualifikation 2016, S. 3). Mit Anstieg der technologischen Entwicklung und Digitalisierung in Unternehmen steigen zugleich die Anforderungen an die Mitarbeiter. Die Aufgabenfelder werden komplexer, neue Fähigkeiten und Kenntnisse werden benötigt. Zudem sind Veränderungen in den Unternehmen aufgrund der Digitalisierung rasant und benötigt eine schnelle Anpassung interner Unternehmensstrukturen und Prozesse, die in erster Linie von den Mitarbeitern umgesetzt werden (Arntz et al. 2016, S. 38-39). Dies führt dazu, dass bestimmte Tätigkeiten wegfallen oder von qualifizierten Arbeitnehmern übernommen werden müssen. Somit ist eine Verschiebung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft zu verzeichnen.

Um diesen Veränderungen und dem erhöhten Wettbewerbsdruck standzuhalten, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter stetig weiterbilden (Gorltd et al. 2016, S. 50). So stellen viele Personaler fest, dass durch die Digitalisierung der Bedarf an Weiterbildung stark gestiegen ist. Dies kann anhand der Unternehmensgrößen differenziert werden: In großen Unternehmen gehen über 90 Prozent der Personaler davon aus, dass der Fortbildungsbedarf steigt; in kleinen Unternehmen sind es hingegen nur 60 Prozent (TNS 2017, S. 5).

Auch in Bezug auf die Auswirkungen, die die Wirtschaft 4.0 auf Qualifikationen haben könnte, setzen laut einer Umfrage der IHK Online große Unternehmen ab 500 Mitarbeitern auf die Qualifizierung in Aus- und Weiterbildungen. Dass die Mitarbeiter die notwendigen Kenntnisse bereits bei Berufseinstieg mitbringen, wird folglich weniger erwartet. Kleine Unternehmen treffen hingegen nur wenige Vorkehrungen. Vielmehr

setzen sie darauf, dass die Mitarbeiter die nötigen Kenntnisse bereits bei der Einstellung mitbringen (Abteilung Beruf und Qualifikation 2016, S. 15).

Die Betrachtung des Weiterbildungsmarktes zeigt, dass Weiterbildungen stark nachgefragt werden. Auch scheint das Potenzial noch nicht ausgeschöpft zu sein, denn besonders aufgrund des technologischen Wandels ist von einer Zunahme des Fortbildungsbedarfs auszugehen.

#### **4.1.1 Vor- und Nachteile eines Vergleichsportals**

Vergleichsportale sind eine Art Suchportal, die eine Gegenüberstellung und einen Vergleich von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen und dabei dem Verbraucher einen Überblick geben und eine Orientierung bieten angesichts der Vielfalt an Produkten und Tarifen, die auf dem Markt existieren. Ein großer Teil dieser Vergleichsportale stellt einen Vergleich von Tarifen wie Handytarife, Strom- oder Gastarife, Versicherungstarife und Kreditkonditionen dar, aber auch Vergleichsplattformen von Produkten, Dienstleistungen und Flugreisen sind vielfach aufzufinden (Lammenett 2017, S. 206). Eines der geläufigsten Preisvergleichsportale ist idealo.de: Ausgelegt auf Produkte, Flüge, Hotels und Ferienwohnungen, werden auf Idealo über 330 Millionen Angebote von 50.000 Händlern gelistet (Idealo 2018). Vergleichsportale wie Idealo ermöglichen es den Händlern, die Preise jederzeit an Wettbewerb und Nachfrage anzupassen, sodass die Aktualität der Preise für die Verbraucher ausreichend gewährleistet ist (Jacob 2015, S. 106).

Das Betreiben solcher Portale ist vergleichsweise günstig und mit wenig Aufwand verbunden. Für die Bereitstellung der aktuellen Produkt- und Tarifdaten erhalten die Vergleichsportale die Daten als CSV- oder XML-Katalog und importieren diese direkt in das Portal. Dieser Datenaustausch findet überwiegend vollautomatisch statt und ermöglicht die zeitnahe Generierung und Weiterverarbeitung neuer Datensätze (Lammenett 2017, S. 266).

Problematischer gestaltet sich die Frage nach dem geeigneten Vergütungsmodell. Selbst bei einer hohen Serviceleistung ist die Zahlungsbereitschaft der Nutzer für den Dienst einer Vergleichsplattform sehr gering (Kneiper 2016, S. 6). Die Internetnutzer erwarten heutzutage, dass Leistungen und Informationen kostenlos zur Verfügung gestellt werden, sodass Portale gezwungen sind, ihre Einnahmen über Komplementärleistungen zu generieren. Im Rahmen eines reinen Vergleichsportals führt die kostenlose Leistung dazu, dass mehr Nutzer einen Vergleich in Anspruch nehmen. Diese zunehmende Attraktivität des Portals rechtfertigt die Erhebung eines Preises für Händler und

Werbeanbieter, da diese von einer hohen Nutzerzahl profitieren (Behrens 2017, S. 422). Dabei können die Portalbetreiber aus drei verschiedenen Vergütungsmodelle wählen: Zum einen können die Portale eine feste Gebühr von den Anbietern dafür verlangen, dass deren Produkte in den Vergleichsprozess integriert werden. Zum anderen können die Portale eine umsatzbezogene Vergütung verlangen; außerdem existieren Portale, die sich rein über Werbeinnahmen finanzieren (Lammenett 2017, S. 266). Welches Modell für die Portale letztendlich am sinnvollsten ist, hängt unter anderem von den angebotenen Leistungen ab. Die Leistung, dass über ein Portal direkt ein Kauf getätigt wird, kann demnach dem Weiterbildungsanbieter für eine umsatzbezogene Vergütung angeboten werden. Für einen rein informativen Vergleich, ohne dass eine Vermittlung unterstützt wird, sind hingegen Vergütungsmodell wie das der Werbeeinnahmen besser geeignet.

Der steigende Trend von Vergleichsplattformen ist nicht unbegründet, sondern die Portale bieten viele Vorteile, die den Entscheidungsprozess der Nutzer rationalisieren (Dorn & Tacke 2018, S. 152). Laut einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa glauben 48 Prozent der Menschen, auf einer Vergleichsplattform das beste und günstigste Produkt finden zu können (Klemm 2017). 60 Prozent der deutschen Internetnutzer verwenden Vergleichsportale, um sich über Waren und Dienstleistungen zu informieren, und 24 Prozent tätigen darüber einen direkten Kauf oder Vertragsabschluss (WIK-Consult 2018, S. 1). Für den Verbraucher kann ein Kauf nach einem Vergleich dazu führen, dass günstigere Angebote gefunden werden, als bei einem Kauf ohne Vergleich: Bei Strom, Gas, Breitband und Kfz-Haftpflicht-Versicherungen liegen die Einsparungen pro Wechsler je nach Bereich zwischen 190 und 868 Euro (WIK-Consult 2018, S. 35).

Die meisten Konsumenten empfinden die Vergleichsportale als unabhängig, etwa 10-mal höher als auf den Anbieterseiten selbst. Für die Anbieter hat das zur Folge, dass über die Vergleichsplattformen mehr potenzielle Kunden erreicht werden können als auf den eigenen Internetseiten. Umso relevanter ist es für die Anbieter, dass die eigenen Produkte in den vorderen Ergebnissen erscheinen und häufig angeklickt werden (Dautzenberg et al. 2016, S. 7).

Ein Vergleich von Preisen führt in der Praxis nicht immer dazu, dass die günstigsten Produkte aufgezeigt werden, wie die Studie Marktwächter digital der Verbraucherzentrale verdeutlicht. So zeigt der Preisvergleich im Bereich der Telekommunikation häufig höhere Preise auf (Dautzenberg et al. 2016, S. 37). Die Gründe sind vielschichtig: Zum einen können Mehrheitsanteile gleicher Gesellschafter dafür die Ursache sein. Zum anderen bestehen teilweise Kooperationen zwischen den

Portalbetreibern und den Händlern. Im Bereich Energie, Telekommunikation sowie Flugreisen führen die Kooperationen dazu, dass selbst bei Anwendung verschiedener Portale letztendlich keine unabhängigen Preisvergleiche möglich sind (Dautzenberg et al. 2016, S. 7). Der Zweck einer Vergleichsplattform, nicht nur dem Kunden durch einen direkten Vergleich die bestmögliche und günstigste Lösung aufzuzeigen, sondern auch den Anbieter bei der Vermittlung zu unterstützen, wird in der Praxis demnach nicht immer ermöglicht. Dementsprechend kann der Erwerb eines Versicherungsproduktes über eine Vergleichsplattform den Versicherungsanbieter eine bis zu viermal höhere Provisionszahlung kosten als die einer durchschnittlichen Versicherungsprämie, die über die eigene Portalseite abgeschlossen werden konnte (Investment 2014).

Dies führt dazu, dass die Anbieter einer Versicherung für die Buchungen der kostengünstig kalkulierten Versicherungen eine verhältnismäßig hohe Provision zahlen müssen. Eine hohe Provisionszahlung führt dazu, dass Anbieter die Preise auf den Portalseiten erhöhen. Das hat zur Folge, dass Endverbraucher häufig auf den Anbieterseiten ein günstigeres Angebot finden als auf den Vergleichsportalen. Ebenfalls herrscht oftmals Intransparenz über die tatsächlichen Preise auf Vergleichsportalen. So werden beispielsweise im Marktsegment der Flugreisen im Verlauf der Buchung oftmals weitere Gebühren erhoben, die für Kunden beim ersten Preisvergleich nicht ersichtlich sind (Dautzenberg et al. 2016, S. 48). Doch heutzutage ermöglichen die Vergleichsportale nicht nur den Preisvergleich von Dienstleistungen und Produkten, sondern der Nutzer wird von der Suche über die Entscheidung bis zum Kauf begleitet. Dabei ist besonders die Aufbereitung einer Vergleichsplattform mit ausschlaggebend, ob die Informationen von den Nutzern auch richtig verstanden werden (Kneiper 2016, S. 5). 77 Prozent der Nutzer schätzen Vergleichsplattformen, die leicht und verständlich aufbereitet sind, sodass die Produkte und Dienstleistungen einfach zu finden sind (Kneiper 2016, S. 15). Ausschlaggebend dafür, ob die Nutzer ein Vergleichsportal als gut empfinden, ist zwar immer auch die Erfolgsquote eines Vergleichs, trotzdem nehmen die Nutzer Unterschiede zwischen den Portalen wahr und wissen eine hohe Qualität zu schätzen. Dementsprechend bevorzugen sie eine individuelle Suche mithilfe von Filterkriterien sowie die Möglichkeit, die Ergebnisse nach individuellen Präferenzen zu sortieren (Kneiper 2016, S. 11).

Tabelle 3 zeigt eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile eines Vergleichsportals. Es wird deutlich, dass der Schwerpunkt eines Vergleichs in der strukturierten Gegenüberstellung verschiedener Angebote liegen sollte, da so ein ganzheitlicher

Suchprozess ermöglicht werden kann. Besonders die Aktualität und Transparenz der Preise und Produktdaten sind sowohl für Anbieter als auch Kunden ein wichtiger Faktor. Die Preistransparenz von Vergleichsportalen führt dazu, dass die Anbieter einem Konkurrenzkampf unterliegen, der vorteilhaft für die Verbraucher ist. Jedoch sind Absprachen und Mehrheitsanteile von Anbietern nachteilig für einen transparenten Suchprozess. Für die Entwicklung eines Vergleichsportals gilt es diese daher zu vermeiden (Kneiper 2016, S. 3). Vielmehr sollte es die Aufgabe eines Portals sein, die unabhängige und neutrale Wirkung, die Portale auf die Nutzer haben, zu bewahren und zu nutzen. So bieten eine Vielzahl der Portale dem Kunden von der einfachen Preissuche über den Kaufprozess und das Bereitstellen wichtiger Informationen einen Full-Service an.

Vorteile einer Vergleichsplattform	Nachteile einer Vergleichsplattform
Übersichtlicher Preisvergleich	Führt zu starkem Preisdruck auf Anbieterseite
Wird von den Kunden als unabhängig wahrgenommen	Mehrheitsanteile von Gesellschaftern
Unterstützung im Buchungsprozess	Selektierte Produktauswahl und variierende Preise
Das Finden günstiger Angebote führt zu Kosteneinsparungen	Versteckte Kosten, die im Vergleichspreis nicht angezeigt werden

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Vergleichsportalen (Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.1.2 Marktanalyse von Vergleichsportalen im Weiterbildungsbereich

Aufgrund der steigenden Bedeutung von Weiterbildungen in einem sich wandelnden Umfeld ist es für Mitarbeiter und Unternehmen notwendig, das Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt den eigenen Bedürfnissen und Zielen gegenüberzustellen. Die Suche nach der passenden Weiterbildung gestaltet sich nicht nur für Unternehmen und Mitarbeiter schwierig, sondern auch Privatpersonen sind hierbei häufig auf externe Beratung angewiesen. Das liegt daran, dass zum einen der Bedarf einer Weiterbildung häufig nicht erkannt wird und zum anderen vielen das große Angebot an Weiterbildung

nicht bewusst ist. Oftmals wissen viele Mitarbeiter, welcher Bereich durch eine Weiterbildung erlernt oder vertieft werden soll, aber das Finden der passenden Weiterbildung erweist sich als schwierig (Cramer et al. 2012, S. 9). Ein Vergleichsportal sollte daher inhaltlich darauf ausgerichtet sein, die Angebote in einen strukturierten Suchprozess zu integrieren.

Dass diese Entwicklung bereits in der Praxis Einzug gehalten hat, verdeutlichen die rund 200 Datenbanken in Deutschland, die sich auf Weiterbildungsangebote spezialisiert haben (Stiftung Warentest 2017). Auch international ist der Trend von Vergleichsplattformen im Weiterbildungsmarkt zu erkennen, wie eine Statistik der Educational Media Group (EMG) zeigt. Die EMG ist Marktführer im Bildungsbereich und betreibt die weltweit größte Suchmaschine für Aus- und Weiterbildungen. Ihrer Statistik zufolge konnten im Jahr 2016 weltweit 28 Millionen Besucher auf den Weiterbildungsplattformen der EMG vermerkt werden, wovon 70.000 qualifizierte Anfragen waren (EMG 2018).

Im Weiterbildungsbereich führt das mangelnde Vertrauen bei der Online-Suche dazu, dass viele Kunden den Portalen eher skeptisch gegenüberstehen. Demnach empfinden viele die Intransparenz über die Qualitätskriterien einer Weiterbildung als negativ, ebenso wie die unverständliche Struktur der Angebotsauflistung (Cramer et al. 2012, S. 6). Die zu vergleichenden Weiterbildungen enthalten teilweise sehr unspezifische Angaben, sodass die Nutzer weder Inhalte der Weiterbildung noch weitere Informationen, wie beispielsweise Trainerbewertung, einsehen können. Für die Nutzer sind eine übersichtliche Darstellung der Weiterbildungsinformationen sowie die Sortierkriterien die wichtigsten Faktoren bei der Angebotssuche, wohingegen Rankings und Nutzerbewertung vergleichsweise irrelevant sind (Cramer et al. 2012, S. 16).

Im Folgenden wird eine Auswahl an Weiterbildungsvergleichsportalen einander gegenübergestellt. Dafür wurde im ersten Schritt eine umfassende Internetrecherche der deutschen Online-Vergleichsportale für Weiterbildung durchgeführt. Vorbedingungen waren zum einen, dass die Plattformen über eine öffentlich zugängliche Webpräsenz verfügen; zum anderen wurden die Ergebnisse einer Untersuchung der Stiftung Warentest herangezogen, die aufgezeigt hat, dass von 68 getesteten Datenbanken 27 einen bundesweiten Vergleich von Weiterbildungen ermöglichen (Stiftung Warentest 2017).

Aufbauend darauf werden nachfolgend fünf verschiedene Vergleichsportale im Weiterbildungsbereich näher betrachtet. Dabei wurden sehr gut bewertete (Springest), gut bewertete (Semigator und Kursfinder) und als ausreichend bewertete Datenbanken

(Fortbildung<sup>24</sup>) untersucht. Von der Stiftung Warentest nicht untersucht wurde das Portal Seminarcheck; dieses soll hier näher betrachtet werden. Die Portale wurden ergänzend zu den Bewertungskriterien der Stiftung Warentest auf Filterkriterien, Aufbau und Suchprozess geprüft und es wurde betrachtet, ob weitere integrierte Serviceleistungen angeboten werden.

### **(1) Seminarcheck**

Seminarcheck ist ein Bewertungsportal, das es den Nutzen ermöglicht, Informationen über verschiedene Weiterbildungsangebote zu erhalten und passende Weiterbildungen zu finden. Erfahrungen hierfür konnten die Betreiber bereits durch die von ihnen betriebenen Bewertungsportale wie FernstudiumCheck und StudyCheck sammeln. Auf der Internetseite wirbt das Portal mit einer sorgfältig zusammengetragenen Datenbank aus Weiterbildungsangeboten, die regelmäßig erweitert und aktualisiert wird. Insgesamt hat Seminarcheck 326 Anbieter gelistet und stellt eine Auswahl von über 3.337 Weiterbildungen bereit. Die Plattform fokussiert sich dabei auf die Sammlung qualitativer Erfahrungsberichte der Nutzer. Nach der Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme können die Nutzer anhand verschiedener Bewertungskategorien 1 bis 5 Sterne vergeben und einen persönlichen Erfahrungsbericht über die Weiterbildung verfassen. Dafür müssen Teilnehmer, die eine Bewertung abgeben möchten, folgende Pflichtfelder ausfüllen: Kursinhalt (Sind die Inhalte aktuell? Passen die Inhalte zu möglichen externen Prüfungen? Sind die Inhalte aktuell und im Beruf anwendbar?), Schulungsmaterial (Wie ist die Qualität des Schulungsmaterials? Sind diese aktuell und fehlerfrei?), Dozenten (fachliche Kompetenz? Zufriedenheit mit der Person?) Praxisnähe (Ist der Lerninhalt praxisnah? Gibt es Fallbeispiele?), Veranstaltungsort (Ist der Veranstaltungsort modern und gepflegt? Wie ist die Erreichbarkeit mit dem Auto und öffentlichen Verkehrsmitteln?), Preis/Leistung (Ist der Preis für die Weiterbildung angemessen?).

Durch die Anwendung eines Algorithmus prüft Seminarcheck alle Berichte vor der Veröffentlichung, um eventuelle Falschaussagen oder beabsichtigte Negativbewertungen zu erkennen und auf ihren Wahrheitsgehalt zu prüfen. Dementsprechend wird auf der Internetseite betont, dass Seminarcheck komplett unabhängig ist und die Bewertungen weder zensiert noch eingekauft werden, sondern dass es sich allein um die von den Teilnehmern abgegebene Bewertung handele. Daraus ist zu schließen, dass Seminarcheck versucht, eine hohe Qualität der Bewertungsergebnisse zu gewährleisten.

Neben den Bewertungen bietet Seminarcheck den Vergleich von Weiterbildungen und Anbietern an. Die Auswahl vordefinierter Filterkriterien wie Themenbereich, Anbietername, Ort/PLZ, Bewertungen sowie Studienrichtung erlaubt eine individuelle Suche. Die Ergebnisse werden in gelisteter Form präsentiert und beinhalten das Logo des Anbieters, die Ergebnisse der Bewertung, die Anzahl der Erfahrungsberichte, den Standort der Weiterbildungen und die Profilaufrufe. Der Nutzer hat dann die Möglichkeit, aus der Liste eine Weiterbildung oder einen Anbieter auszuwählen, und wird daraufhin auf eine weitere Seite von Seminarcheck geleitet, um Details zum Anbieter sowie Bewertungen und Erfahrungsberichte der Teilnehmer einzusehen. Seminarcheck ermöglicht demnach einen Vergleich von Weiterbildungen mit dem Schwerpunkt Einholen und Präsentieren von Bewertungen und Erfahrungsberichten. Jedoch werden die Nutzer nicht auf die Seite des Weiterbildungsanbieters weitergeleitet und auch die Direktbuchung einer Weiterbildung ist nicht möglich (Tibroni 2018).

## **(2) Fortbildung24**

Eine weitere Vergleichsplattform im Weiterbildungsbereich stellt Fortbildung24 dar. Mit über 50.000 Bildungsangeboten und rund 500 Akademien zählt Fortbildung24 zu den führenden Onlineportalen für berufliche Fort- und Weiterbildungen. Den Angaben zufolge hat Fortbildung24 ein Anfragevolumen von über 18,4 Mio. Euro pro Jahr und über 1,2 Mio. User pro Jahr. Auf der Startseite können die Nutzer direkt die jeweilige Kategorie auswählen, in der eine Weiterbildung angestrebt werden soll. Dafür werden vordefinierte Kategorien wie Industrie und Bauwirtschaft, Handwerk und Bauhandwerk, Handel und Dienstleistungen, Gesundheit und Pflege sowie weitere Branchen und passende Unterkategorien zur Wahl gestellt. Der Kunde kann über die Auswahl einer Kategorie in die Suche gelangen oder direkt auf der Startseite eine offene Textsuche beginnen. Unabhängig davon, für welchen Weg sich der Kunde entscheidet, bietet jeder Suchvorgang die Möglichkeit, weitere Kriterien wie Ort/Umkreis, Termin, Kursart und Preis für die Eingrenzung der Suche auszuwählen. Fortbildung24 zeigt die Ergebnisse der Suche in einer Liste mit Informationen über den Ort, Preis und Zeitraum der jeweiligen Weiterbildungen an. Nach Anklicken der Weiterbildung erhält der Nutzer weitere Informationen (Details, Schulungsort, Kontakt, Orte/Termine, weitere Angebote des gleichen Anbieters und Bewertungen).

Für die Weiterbildungsanbieter werden zwei Möglichkeiten zur Einstellung der eigenen Weiterbildungen bereitgestellt: das Basispaket und das Premiumpaket. In beiden Paketen

ist enthalten, dass das Logo des Anbieters angezeigt wird, die Keywords optimiert werden können, die Auslieferung im gesamten Partnernetzwerk, der Zugang zur Kursstatistik sowie die Weiterleitung von Interessenten und die Weiterleitung von Buchungen. Der Unterschied ist, dass im Premiumpaket die Kontaktdaten allen Nutzern angezeigt werden und im Basispaket nur den Nutzern, die auf der Plattform angemeldet sind. Premiummitglieder können des Weiteren Pressemeldungen veröffentlichen, Details der Bildungsanbieter darstellen und erhalten 50 Prozent Rabatt auf zusätzliche Werbung in ihrer Zielgruppe. Einen deutlichen Unterschied zwischen den beiden Paketen gibt es bei der Kursanzahlung: Das Basispaket verlangt eine monatliche Grundgebühr von 25 Euro, zudem müssen 1 Prozent Provision bei Anfragen gezahlt werden und 10 Prozent Provision bei Buchung. Das Premiumpaket wird nochmal in drei Serviceoptionen unterteilt: die Einstellung von 50 Kursterminen für 125 Euro, von 100 Kursterminen für 250 Euro oder unbegrenzt vielen Kursterminen für 491,66 Euro pro Monat.

Es wird ersichtlich, dass Fortbildung24 keine reine Vergleichsplattform ist (wie Seminarcheck), sondern der Nutzer kann kostenlose Informationen anfordern, den Anbieter kontaktieren oder die Weiterbildungsmaßnahmen direkt buchen. Der Buchungsprozess einer Weiterbildung ist ein integrativer Prozess der Plattform und führt dazu, dass die Nutzer von der Suche bis zur Teilnahme an einer Weiterbildung von Fortbildung24 geleitet werden. Im direkten Vergleich mit Seminarcheck ist das Weiterbildungsangebot bei Fortbildung24 wesentlich größer. Das ist insofern erstaunlich, als eine direkte Buchung und Weiterleitung an die Weiterbildungsanbieter den Abschluss eines Vertrags voraussetzt. Hier ist davon auszugehen, dass Fortbildung24 den Weiterbildungsanbietern einen Mehrwert bietet, der ausschlaggebend dafür ist, dass viele Anbieter bereit sind, für das Einpflegen der Weiterbildungsdaten zu zahlen (Fortbildung24 2018).

### **(3) Semigator**

Semigator ist ein Buchungsportal für Seminare, Tagungen und Kongresse. Laut Website werden 50.000 Angebote von über 1.500 Seminaranbietern angeboten. Über eine Direktbuchung kann auf 220.000 Seminare zugegriffen werden.

Der Unterschied zu den beiden bereits vorgestellten Portalen ist, dass sich Semigator in erster Linie an Personalabteilungen und Führungskräfte richtet, die für ihre Mitarbeiter eine passende Weiterbildung suchen. Über die Startseite hat der Nutzer die Möglichkeit, die Suche über die zwei Felder Seminarart und Ort zu starten. Dadurch wird eine weitere

Seite geöffnet und dem Nutzer eine Sucheingrenzung ermöglicht, und zwar über die Filter Veranstaltungstyp, Bewertung, Ort und Umkreis, Veranstaltung, allgemeine Filter, Dauer der Veranstaltung, Lernniveau, Veranstaltungssprache, Zeitraum, Preisspanne, Abschlussqualifikation, „Geeignet für“ und Teilnahme-Voraussetzung. Nachdem der Nutzer ein Seminar ausgewählt hat, werden Inhalte der Weiterbildung, Lernziele sowie Termine und Orte aufgezeigt; auch eine Direktbuchung ist möglich. Seminarcheck stellt zudem den Service einer kostenfreien Beratung bereit und unterscheidet sich dahingehend von Fortbildung<sup>24</sup>.

Mit Semigator Corporate haben die Betreiber einen weiteren Service eingeführt, der die Unternehmen bei der Personalentwicklung unterstützt. Als ein intelligentes Weiterbildungscockpit dient dieser zur Steuerung von Weiterbildungsprozessen im Unternehmen. Die Personalabteilung eines Unternehmens legt das Angebot der Weiterbildungen, die intern zur Verfügung stehen sollen, fest und können diese über einen individuellen Freigabeprozess steuern. Jeder Mitarbeiter hat dann die Möglichkeit, die Weiterbildung zu buchen. Über Corporate kann die Personalabteilung einen Überblick über Buchungen und Kosten erhalten, die durch die Weiterbildungen der Mitarbeiter entstanden sind. Ähnlich wie bei der einfachen Seminarsuche ermöglicht Corporate den Vergleich aller Weiterbildungen. Doch handelt es sich hierbei um eine unterstützende Leistung, die bei der Weiterbildungsplanung beginnt und bei einer detaillierten Präsentation der Kosten und Bewertungen endet (Semigator GmbH 2018).

#### **(4) Kursfinder**

Kursfinder ist eine Suchmaschine, die speziell für Berufstätige entwickelt wurde und bis zu 21.733 Bildungsangebote bereitstellt. Als Teil von EMG (Educations Media Group) gehört Kursfinder.de zu einer Gruppe von Webseiten, die weltweit Portale bereitstellen und den Vergleich und die Vermittlung von Kursen und Weiterbildungen im Bildungsbereich ermöglichen. Neben der nordamerikanischen Website betreibt EMG Suchmaschinen in Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Schweden und Großbritannien.

Die Suche kann über ein freies Textfeld gestartet werden oder über eine Navigation durch eine Auswahl an Kategorien oder Trainingsarten. Nutzer, die bereits wissen, ob die Weiterbildung im Klassenzimmer oder online stattfinden soll, können in der Menüleiste direkt über die jeweilige Kategorie zu allen Weiterbildungen in den Klassenzimmer- oder im Online-Bereich gelangen und dort ihre Suche weiter eingrenzen. Die Ergebnisse

werden aufgelistet und können vom Nutzer nach Preis, Bewertung, Dauer oder Starttermin sortiert werden. Die einzelnen Weiterbildungen werden mit kurzer Beschreibung sowie Angaben zu den Teilnahmebedingungen und Lernzielen präsentiert. Auch hier gibt es fünf Kategorien (IT, Wirtschaft und Finanzen, persönliche Entwicklung, Recht, Management) sowie alphabetisch sortierte Untergruppen. Mit dem Starten der Suche werden erste Ergebnisse angezeigt. Jedoch hat der Nutzer die Option, aus verschiedenen Kursarten (offene Kurse, Inhouse-Kurse, Fernlehrgänge, Bachelorstudium und Masterstudium, Aufstiegsfortbildung, Tagung und Kongress) zu wählen und die Suchergebnisse einzugrenzen. Zwar wird nach Wahl einer Weiterbildung eine genaue Übersicht mit Details zur jeweiligen Weiterbildung angezeigt, aber eine direkte Buchung ist nicht möglich. Lediglich das Anfordern von Informationen wird dem Kunden angeboten sowie ein Link, mit dem er direkt auf die Seite des Anbieters gelangen kann. Kursfinder berechnet die Anbieter anhand dessen, wie oft die Nutzer die Anzeige angeklickt haben (Kursfinder GmbH 2018).

#### **(5) Springest**

Auf Springest sind 36.000 Weiterbildungsangebote von mehr als 1.400 Anbietern zu finden. Springest gestaltet die Website mit vielen Informationen zu den Bildungsanbietern, den einzelnen Weiterbildungsbereichen und den Funktionen des Portals, was mit ausschlaggebend dafür ist, dass die Stiftung Warentest Springest als gut bewertet hat.

Die Suchfunktion kann über die Startseite begonnen werden, indem der Nutzer den Bereich der Weiterbildung, Ort oder das Niveau der Weiterbildung in ein Suchtextfeld eingibt. Erst in einem weiteren Fenster können die Ergebnisse, die aufgrund der offenen Suche noch relativ ungenau sind, durch optionale Nutzung weiterer Filterkriterien eingegrenzt werden. Hierfür stehen die Filter Preis, Region, Niveau, Methode, Startdatum, Dauer, Tageszeit, Sprache, Verbände und Förderung zur Auswahl. Wie bei einigen anderen Portalen ist eine Direktbuchung der Weiterbildung über das Portal möglich.

Springest unterstützt ebenso wie Semigator die Unternehmen bei der Durchführung und Kontrolle der Weiterbildungen. Dafür erstellt das Portal für die Unternehmen, die einen solchen Service in Anspruch nehmen möchten, ein integriertes Design in das unternehmensinterne Intranet, das wie eine Schaltzentrale für die Weiterbildungsprozesse agiert. Die von den Vorgesetzten ausgewählten Weiterbildungen werden auf der

integrierten Intranetseite eingestellt und können daraufhin von den Mitarbeitern gebucht werden. Über die interne Buchungsseite können die Unternehmen die Buchungen und Kosten aller Mitarbeiter überwachen.

Eine Besonderheit von Springest ist, dass die Nutzer, die ein LinkedIn-Profil besitzen, sich darüber anmelden können und auf das Profil zugeschnittene Angebote passender Kurse erhalten (Springest GmbH 2018).

#### **4.1.3 Gegenüberstellung der Konkurrenten**

Der direkte Vergleich der Vergleichsplattform hat dargelegt, dass die Portale Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede bei den untersuchten Kriterien aufzeigen. Ein wichtiges Kriterium sind die Filterindikatoren einer Plattform. Diese ermöglichen es, dass der Nutzer die Suche nach individuellen Präferenzen eingrenzen kann. Die Gegenüberstellung hat gezeigt, dass die Portale sich anhand der Anzahl und Art von Filterindikatoren unterscheiden (s. Tabelle 4). Die größte Auswahl an Filterindikatoren bietet Semigator an. Mit 15 verschiedenen Filtern haben die Nutzer dort die bestmögliche Sucheingrenzung im Vergleich zu den anderen Portalen.

Filterindikatoren	Semigator	Fortbildung24	Springest	Kursfinder	Seminarcheck
Veranstaltungstyp/ Lernform	✓	✓	✓	✓	
Bewertung	✓				✓
Ort/ Umkreis	✓	✓	✓	✓	✓
Veranstalter	✓				✓
Veranstaltungsdauer	✓		✓	✓	✓
Lernniveau	✓		✓		
Veranstaltungssprache	✓		✓		✓
Zeitraum	✓	✓	✓	✓	
Preisspanne	✓	✓	✓	✓	
Abschlussqualifikation	✓			✓	✓
Geeignet für	✓				
Teilnahmevoraussetzung	✓				
Weitere Angebote	✓				
Kategorie	✓	✓		✓	✓
Tageszeit	✓		✓		
Förderung	✓		✓		
Vollzeit/ Teilzeit				✓	

Tabelle 4: Übersicht der Filterindikatoren (Quelle: eigene Darstellung)

Der Filter für die Kategorieauswahl wird von den Portalen auf unterschiedliche Weise in den Suchprozess integriert. Ein Großteil der Portale listet den Kategoriefilter mit anderen Filtern wie Ort, Preis, Zeitraum in einer Seitenleiste im Verlauf des Suchprozesses auf. Eine andere Herangehensweise weisen Fortbildung24, Semigator und Kursfinder auf: Diese stellen auf der Startseite dem klassischen Suchfeld das Feld der Kategorieauswahl vorweg. Beide Optionen lassen sich durch die unterschiedlichen Vorgehensweisen, die Nutzer im Suchverhalten aufzeigen, begründen. Marchionini unterscheidet hier drei verschiedene Vorgehensweisen: die gezielte Suche, das halbgerichtete Browsen und das ungerichtete Browsen. Ersteres beschreibt eine systematische Suche nach einem konkreten Ziel. Das offene Suchfeld ist für das Suchverhalten von Nutzern ausgelegt, die eine gezielte Weiterbildung suchen und diese auch selbst benennen können. Hingegen stellt das halbgerichtete und ungerichtete Browsen eine Herangehensweise dar, bei welcher der Nutzer das eigene Informationsbedürfnis weniger genau definiert hat (Marchionini 1996, S. 55-59). Hierfür ermöglicht die Kategorienauswahl auf der Startseite, dass der Nutzer systematisch durch die Suche geleitet wird. Wie viele Auswahlmöglichkeiten der Nutzer haben sollte, ist unklar. Jedoch scheint im Rahmen von Weiterbildungen eine große Auswahl an Kategorien sinnvoll, da das Angebot, das im Umfang bereits feststeht, dadurch strukturiert wird. Fortbildung24 hat das umfangreichste Angebot an Kategorien, die zur Auswahl stehen. So kann beispielsweise aus sechs Hauptkategorien die Kategorie Handwerk und Bauhandwerk ausgewählt werden, woraufhin weitere Unterkategorien wie Friseur, Bäcker, Dachdecker aufgezeigt werden. Wird daraufhin beispielsweise die Kategorie Dachdecker gewählt, werden weitere Unterkategorien wie Dachbau, Dachausbau, Holzbau und ähnliche Bereiche zur Auswahl angeboten. Die Kategoriensuche ermöglicht demnach auch bei einer weniger zielgerichteten Suche eine systematische Herangehensweise.

Die folgende Tabelle 5 zeigt die Leistungen auf, die insgesamt von allen hier untersuchten Portalen angeboten werden. Neben dem Vergleich von Weiterbildungen und Anbietern sind Preisangaben, Informationen zu den Weiterbildungen und transparente Suchprozesse wichtige Serviceleistungen. Ein weiterer Service der Plattformen ist der Buchungsprozess. Während viele Plattformen nur Informationen über die Weiterbildungen bereitstellen, gibt es Portale, die eine Weiterleitung auf die Seite der Weiterbildungsanbieter ermöglichen, und Portale, die einen integrierten Buchungsprozess anbieten.

Service der Plattform	Beschreibung
Weiterbildungsvergleich	Ein Vergleich vieler Weiterbildungen wird ermöglicht.
Anbietervergleich	Ein Vergleich vieler Weiterbildungsanbieter wird ermöglicht.
Bewertungsvergabe	Die Plattformen stellen ein Bewertungsschema bereit, mit dessen Anwendung die Weiterbildungen anhand vordefinierter Antwortmöglichkeiten sowie Erfahrungsberichte bewertet werden können.
Auflisten der Suchergebnisse	Die Auflistung der Suchergebnisse stellt eine hierarchische Struktur dar, die eine übersichtliche und klare Darstellung der individuellen Suche erlaubt.
Preisangaben	Preise und anfallende Kosten für die Weiterbildungsmaßnahmen werden für alle Nutzer sichtbar bereitgestellt.
Information über die Weiterbildung und Anbieter	Detaillierte Angaben zur Weiterbildung und zu den Anbietern, wie Inhalte, Ziel, Aufbau der Weiterbildung.
Weiterleitung zum Anbieter	Wählt der Nutzer eine Weiterbildung aus, wird er automatisch auf die Internetseite des Weiterbildungsanbieters geleitet.
Direktbuchung	Die Nutzer haben die Option, die Weiterbildung direkt über die Plattform zu buchen. Das Vergleichsportale erhält dafür alle nötigen Berechtigungen und Informationen, um den Buchungsprozess unabhängig durchzuführen.
Unterstützung der Unternehmen im Weiterbildungsprozess	Eine auf unternehmensinterne Prozesse angepasste Plattform zur Buchung von Weiterbildungen wird bereitgestellt, die Führungskräften die Überwachung und Steuerung aller Weiterbildungen und Kosten der Mitarbeiter ermöglicht.

Tabelle 5: Übersicht der integrierten Serviceleistungen (Quelle: eigene Darstellung)

Die folgende Tabelle 6 zeigt, welche Serviceleistungen von den jeweiligen Portalen angeboten werden. Semigator beinhaltet als einziges Portal alle der hier definierten Leistungen. Auch Springest ist bezüglich der Serviceleistungen gut aufgestellt. Die Portale Kursfinder und Seminarcheck beinhalten keine Direktbuchung der Angebote. Die Weiterbildungsinformationen sowie eine Auflistung der Suchergebnisse werden von allen Portalen zur Verfügung gestellt. Der Unterschied liegt hierbei vielmehr in der Qualität des Suchprozesses und der bereitgestellten Informationen.

Service der Plattform	Semigator	Fortbildung24	Springest	Kursfinder	Seminarcheck
Weiterbildungsvergleich	✓	✓	✓	✓	✓
Anbietervergleich	✓				✓
Bewertungsvergabe	✓	✓	✓	✓	✓
Auflisten der Suchergebnisse	✓	✓	✓	✓	✓
Preisangaben	✓	✓	✓	✓	
Information über den Anbieter und/ oder Weiterbildung	✓	✓	✓	✓	✓
Weiterleitung zum Anbieter					
Direktbuchung	✓	✓	✓		
Unterstützung der Unternehmen im Weiterbildungsprozess	✓		✓	✓	

Tabelle 6: Übersicht der integrierten Serviceleistungen aus Tabelle 5 in Bezug auf die hier untersuchten Portale (Quelle: eigene Darstellung)

Die Transparenz über die Weiterbildungsinformationen ist mit ausschlaggebend dafür, dass eine Suche erfolgreich ist. Demnach hat die übersichtliche Darstellung der Informationen eine größere Relevanz als die Sortierkriterien. Umso erstaunlicher ist es, dass viele Benutzer diesen Punkt als mangelhaft wahrnehmen (Cramer et al. 2012, S.15). Vielmehr ist es den Nutzern wichtig, die Ergebnisse der Suche so präsentiert zu bekommen, dass sie alle notwendigen Informationen übersichtlich und sinnvoll aufgezeigt bekommen. Die gleiche Relevanz haben die Inhalte der

Weiterbildungsinformationen. Fehlende Inhalte führen dazu, dass der Nutzer diese zusätzlich bei den Anbietern nachfragen muss, bevor er eine Entscheidung treffen kann. Die Angabe aller Informationen und Inhalte über die Weiterbildung und den Anbieter sollte demnach die Voraussetzung sein, damit den Nutzern die Suche bestmöglich angeboten werden kann. In der Praxis scheint die Forderung nach mehr Informationen jedoch nicht so einfach umgesetzt zu werden. Insbesondere ausschlaggebende Informationen wie Preise und Dauer fehlen oft bei den Vergleichsportalen. Aus Sicht der Anbieter handelt es sich dabei um sensible Daten, die oftmals nur auf Nachfrage von den Anbietern bekannt gegeben werden (Cramer et al. 2012, S.18).

Das Informationsangebot von Semigator ist deutlich umfangreicher als das der anderen Portale. Auch bei der Anwendung und Auswahl von Filterkriterien schnitt Semigator besser ab als die anderen vier Datenbanken. Fortbildung 24 zeigt hier noch starken Entwicklungsbedarf, da diese Datenbank mit nur fünf Filterkategorien weit hinter den anderen Portalen liegt. In Bezug auf die Suchfunktion weisen die Plattformen keine großen Unterschiede auf. Abheben können sich zudem die Portale Springest, Kursfinder und Semigator mit dem Service einer firmenindividuellen Plattform, die den Prozess der Weiterbildungsfindung in Unternehmen ganzheitlich unterstützt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Untersuchung von Stiftung Warentest. Das beste Ergebnis unter den bundesweiten Portalen erhielt Springest. Besonders gut wurden hier die Informationen über die Weiterbildung und die Bildungsanbieter bewertet. Die Suchfunktion wurde hingegen nur als gut eingestuft und die Nutzerfreundlichkeit als befriedigend. Ähnlich verhält es sich bei Semigator und Kursfinder; hier wurde die Nutzerfreundlichkeit am schlechtesten bewertet. Das Qualitätsurteil von Fortbildung24 ist nur befriedigend, da die Information über die Bildungsanbieter und Angebote mit ausreichend bewertet wurde, ebenso wie die Nutzerfreundlichkeit (Stiftung Warentest 2017). Die Ergebnisse der Stiftung Warentest konnten durch die vorliegende Untersuchung zu großen Teilen bestätigt werden. Semigator sticht durch einen hohen Informationsgehalt und integrierte Serviceleistungen heraus und kann am ehesten als Orientierung für die Konzipierung eines Weiterbildungsvergleichsportals gewählt werden.

#### **4.1.4 Internationale Betrachtung von Vergleichsportalen im Weiterbildungsbereich**

Auch international haben die Vergleichsportale auf dem Markt der Weiterbildungen Einzug gehalten. Dabei zeigt sich, dass diese vor allem auf den Vergleich von Online-Kursen spezialisiert sind. Um eine praktikable Basis für einen Vergleich zu erhalten, wurde die Auswahl auf drei Portale reduziert und wird im Folgenden analysiert.

##### **(1) UdeMy**

UdeMy ist eine globale Plattform aus Amerika, auf der über 65.000 Online-Kurse angeboten werden. Damit zählt diese Website zu der zukunftsorientierten Weiterbildungsbranche und hat sich auf die Angebote von Online-Kursen spezialisiert. Eine Auflistung verschiedener Kategorien und ein Textsuchfeld ermöglichen die Suche nach den passenden Online-Kursen. Die Kurse werden mit einem Logo, der Bewertung und den Preisen übersichtlich nebeneinander präsentiert. Nach Auswahl eines Kurses werden die Lernziele hervorgehoben und dem Nutzer übersichtlich präsentiert. Auch werden Lehrpläne bereitgestellt, die Informationen zum Aufbau und Zeitverlauf aufzeigen. Kurze Videos können dem Nutzer einen ersten Einblick in die Kurse geben.

Zu erwähnen ist hier, dass nicht die Anbieter der Weiterbildungen im Zentrum stehen, sondern der Lehrer, Dozent oder Trainer. Ebenso wie die Weiterbildung werden diese den Nutzern mithilfe eines Profils vorgestellt. Somit wird bereits bei der Suche nach einem Kurs eine persönlichere Ebene zwischen Trainer und Lernenden angestrebt.

Da alle Kurse bereits als Online-Material zur Verfügung stehen, können die Kurse direkt gekauft oder in den Einkaufswagen gelegt werden. Der Kunde hat dabei die Möglichkeit, den Zeitraum festzulegen, in dem er den Kurs durchführen möchte. Dadurch fallen Filterkriterien wie geografische Eingrenzung, Zeitraum und Art der Weiterbildung weg. UdeMy ist daher nur indirekt mit den anderen Weiterbildungsplattformen zu vergleichen, sollte hier jedoch nicht ausgelassen werden, da diese Art der Weiterbildungskurse eine stetige Zunahme verzeichnet (UdeMy 2018).

##### **(2) Reed**

Reed ist eine britische Vergleichsplattform, die sowohl Stellenangebote als auch Weiterbildungskurse vergleicht. Mit 33.966 Kursen (Stand: 2018), auch vielen Online-Kursen, können Suchende auch hier Filterkriterien angeben, um die Suche individuell einzugrenzen. Die Auflistung der Kurse mit Preisangabe, eine kurze Beschreibung, Art der Weiterbildung und die Dauer des Kurses ermöglichen eine erste Übersicht. Daher

können auch die Filterkriterien zu Preiseingrenzung, Kurslevel und Art der Weiterbildung vorweg festgelegt werden, um die Ergebnisse nutzergerecht einzugrenzen.

Im Vergleich zu den bisherigen Portalen ist dieses Portal gekennzeichnet durch ein modernes und nutzerfreundliches Design. Die einzelnen Kategorien sind jeweils mit individuellen Bildern passend zum Bereich der Kategorie dargestellt. Nach Auswahl einer Weiterbildungskategorie werden dem Nutzer weitere Unterkategorien aufgezeigt, aus denen die passenden Bereiche ausgewählt werden können. Die Kurse der jeweiligen Kategorie können dann in einem weiteren Schritt durch die Filter eingegrenzt werden.

Die einzelnen Kurse sind durch eine übersichtliche Beschreibung gekennzeichnet und mithilfe eines Menüs gefiltert werden. Die Menüpunkte sind eine Zusammenfassung des Kurses, Überblick, Beschreibung, Zielgruppe, Voraussetzungen, Karriereweg sowie Fragen und Antworten. Letzteres ermöglicht es, dass offene Fragen anderer potenzieller Teilnehmer öffentlich angezeigt werden und direkt vom Anbieter beantwortet werden können, sodass diese für alle sichtbar sind.

Reed bietet zudem den Service, dass Nutzer die Favoriten in einer gesonderten Gegenüberstellung vergleichen können. Dafür gibt es in der Menüleiste ein extra Feld „compare“, in dem der Nutzer seine vorweg ausgewählten Favoriten auffindet und vergleichen kann.

Sollte bei einem Kurs keine Direktbuchung möglich sein, kann der Nutzer eine Anfrage stellen, die von Reed an den Kursanbieter weitergeleitet wird (Reed Online Ltd 2018).

### **(3) FET**

Die irische Plattform FET (further education and training course hub) bietet Informationen zu Lehrstellen, Praktika, Post-Leaving-Cert(PLC)-Kursen, Gemeinschafts- und Erwachsenenbildung sowie Kernkompetenzen im Bereich Lesen und Schreiben. FET-Kurse und Programme werden über das Netzwerk des Education and Training Board im ganzen Land sowie über andere lokale Anbieter, einschließlich online über SOLAS eCollege, bereitgestellt.

FET unterscheidet vier Arten von Weiterbildungskursen auf dem Portal: Fulltime (Vollzeit), Parttime (Teilzeit), Online und Evening (Abendkurs). Der Nutzer kann die Suche anhand von Keywörtern und Ortseingrenzungen durchführen. Die Ergebnisse werden aufgelistet und mit der jeweiligen Art der Weiterbildungskurse gekennzeichnet. Eine farbliche Unterscheidung macht die passenden Kurse sichtbar. Nachdem ein Kurs aus der Liste ausgewählt wurde, werden weitere Informationen zu dem Kurs

bereitgestellt. Eine direkte Buchung ist bei den einfachen Weiterbildungen nicht möglich, sondern es werden lediglich die Kontaktinformationen bereitgestellt. Jedoch ermöglicht FET auch den Vergleich von Vollzeitkursen, beispielsweise an einem College. Hier ist die Bewerbung über die FET-Plattform möglich; ein Nutzerkonto wird allerdings vorausgesetzt. FET wird von der irischen Regierung und der Europäischen Union unterstützt. Dies führt nicht zuletzt dazu, dass sich die Plattform von denen der nationalen und internationalen Marktanalyse unterscheidet. Dies liegt vor allem an der Angebotsvielfalt, da FET neben den klassischen Weiterbildungen und Universitätskursen auch ein Weiterbildungsangebot für Menschen ohne Arbeit bereitstellt. Das Portal unterstützt Menschen dabei, Weiterbildungs- und Trainingsmöglichkeiten zu erkunden, bis hin zu einem persönlichen Entwicklungsplan. Inwieweit der Ansatz eines persönlichen Entwicklungsplans jedoch für die Entwicklung einer Vergleichsplattform im Weiterbildungsbereich sinnvoll ist, wird im Verlauf der Arbeit betrachtet (Fetchcourses 2018).

Auch international konnten sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede festgestellt werden. Eine detaillierte Gegenüberstellung soll hier jedoch nicht vorgenommen werden, da die Portale sowohl im Suchprozess als auch bei den Filterkriterien denen der deutschen Marktanalyse ähnlich sind; jedoch lag der Fokus hier auf dem Vergleich von Online-Kursen. Auch in Deutschland bildet sich mittlerweile fast jeder Zweite online weiter. Dabei ist das zeit- und ortsunabhängige Lernen der entscheidende Vorteil. Die Nutzer digitaler Lernformate glauben mit diesen schneller und zielgerichteter lernen zu können. Die Formate sind besser in den Alltag zu integrieren und vereinfachen den Lernprozess (Mütze 2018).

Für die Betreiber der Portale, die Online-Kurse bereitstellen, liegt der größte Unterschied zu den Nicht-Online-Vergleichsportalen im Buchungsprozess. Der Nutzer kann die Online-Kurse, die in der Regel aus mehreren Videos aufgebaut sind, direkt buchen. Nach der Buchung werden die Videos in den Benutzerkonten gespeichert und sind für den Nutzer zu jedem Zeitpunkt verfügbar. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Videos schrittweise anzuschauen. Auch die Bewertung kann aufgrund der direkten Teilnahme leicht durchgeführt werden und erhält dadurch eine höhere Qualität.

## **4.2 Kompetenzplattformen**

Die Nützlichkeit, die Kompetenzen von Mitarbeitern zu messen, wurde in der Theorie bereits erkannt und dementsprechend durch unterschiedliche Modelle und Verfahren durchaus in der Praxis angewandt. Auch im Internet haben sich einige wenige Anbieter darauf spezialisiert, die Kompetenzmessung anhand einer Online-Plattform durchzuführen. Bei einem Großteil der Verfahren und Instrumente zur Kompetenzmessung handelt es sich um sind Tests zur Feststellung von Persönlichkeitsausprägungen. So werden beispielsweise Verfahren wie der 16-Persönlichkeits-Faktor-Test oder das Neo-Fünf-Faktoren-Inventar (Neo-FFI) im Zuge der Mitarbeiterbewertung und Fähigkeitsanalyse eingesetzt. Beide Verfahren werden zwar im wirtschaftsbezogenen Kontext angewandt, beinhalten jedoch keine direkte Messung von Kompetenzen und können für die hiesige Analyse ausgeschlossen werden (Hossiep et al. 2000, S. 119).

### **4.2.1 Analyse der relevanten Kompetenzplattformen**

Aufbauend auf einer systematischen Kompetenzmessung konnten für die vorliegende Arbeit die Diagnostikverfahren KODE, BIP und Kompetenzpass ausgewählt werden.

#### **(1) KODE**

„If you can't measure it, you can't manage it“, lautet die Leitlinie von KODE (Kompetenz, Diagnostik und Entwicklung) und steht für deren Grundidee, dass die Kompetenzen, die im beruflichen Alltag entwickelt und gesteuert werden, einer wissenschaftlichen Kompetenzmessung unterliegen sollten. KODE ist ein objektivierendes Einschätzungsverfahren, das die Ausprägung der Grundkompetenzen ermittelt. Dabei stützt sich das Verfahren nicht auf Persönlichkeitstests, sondern ermittelt Handlungsfähigkeiten.

KODE misst dabei die vier Basiskompetenzen personale (P), aktivitäts- und handlungsbezogene (A), fachlich-methodische (F) und sozial-kommunikative (S) Kompetenzen, indem die verschiedenen Ausprägungen der Teilkompetenzen aufgezeigt werden sollen. Jede dieser Kompetenzausprägungen wird bewertet mit den Handlungsalternativen: Handlungsideal (Was ist für mich sehr wichtig?), Handlungserwartung (Was nehme ich mir vor?), Handlungsvollzug (Was mache ich?) und Handlungsergebnis (Was habe ich erreicht?).

Für die Messung, die in der Regel online durchgeführt wird, ist ein Zeitaufwand von circa 25 Minuten vorgesehen. Dabei werden die Ergebnisse mithilfe des Kompetenzatlas untersucht. Dieser setzt sich aus den vier Kompetenzgruppen zusammen (P/A/F/S) und unterteilt diese in 64 Teilkompetenzen. Jeder Grundkompetenz werden dabei 16 Teilkompetenzen zugeordnet, die mit einer Kurzbeschreibung, Definition, generischen Handlungsankern und möglichen Kompetenzübertreibungen versehen sind. Die Kompetenzausprägungen werden dafür einmal unter schwierigen Lebens- und Arbeitsbedingungen angezeigt und einmal unter normalen Bedingungen. Unterschiedliche Farben bei der Darstellung zeigen die Kompetenzausprägung an. Es wird ein sogenanntes Ist-Profil erstellt, das sowohl die Kompetenzausprägungen unter normalen als auch unter schwierigen Bedingungen darstellt. Das KODE-System nimmt dabei keine Wertung vor, da so etwas wie ein Idealprofil nicht existiert, sondern beurteilt alle Kompetenzen mit positiv.

KODE gibt den Mitarbeitern und Führungskräften ein Instrument an die Hand, mit dessen Anwendung Kompetenzen gemessen werden können und das als Grundlage für eine Kompetenzentwicklung dienen kann. Es ist das erste Verfahrenssystem, das die vier Kompetenzbasisgruppen misst und zur Stärkung von Handlungsfähigkeiten dient. Zwar bietet KODE weitere Konzepte einer Kompetenzmessung an, diese werden jedoch für die hiesige Analyse nicht weiter betrachtet, da deren Durchführung nicht unter den Anwendungsbereich einer Online-Plattform fällt (KODE GmbH 2018).

## **(2) BIP**

Ein weiteres Instrument für die Kompetenzmessung stellt das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung bereit. Das BIP ist eine universitäre Forschungsversion bestehend aus einem Fragebogen, der 17 berufsbezogene Aspekte der Persönlichkeit erfasst. Unterschieden wird das BIP in BIP-SI, BIP-FI und BIP-AM. Das BIP-SI wird für die Selbstbeschreibung einer Person herangezogen und legt den Fokus auf die im Berufsleben relevanten Faktoren. Folglich zielt das BIP primär auf die Selbstexploration an und stellt einen Anknüpfungspunkt für Beratungs- und Platzierungsgespräche dar. Damit dies möglich ist, müssen die Teilnehmer 253 Aussagen beantworten, indem anzugeben ist, inwieweit die Aussagen auf sie zutreffen oder nicht. Auch den vier Persönlichkeitsbereichen berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenzen und psychische Konstitution werden insgesamt 17 Persönlichkeitseigenschaften zugeteilt. Beispielsweise wird die berufliche Orientierung

definiert über die Eigenschaften Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation und Wettbewerbsorientierung.

Die Auswertung der Messung wird mithilfe eines grafischen Profils dargestellt. Die Ergebnisse für jede Persönlichkeitseigenschaft können zwischen 1 und 10 ausfallen. Dabei bedeutet beispielsweise 10 nicht gleich, dass diese Eigenschaft das Optimum erreicht hat, sondern dies dient lediglich zur Bewertung gegenüber anderen relevanten Gruppen. Als Beispiel: Wenn die Kontaktfähigkeit bei 10 liegt, wäre die Aussage davon, dass die Kontaktfähigkeit von Herrn X im Vergleich zu anderen sehr hoch ist. Folglich lassen sich Eigenschaften bei dem BIP immer nur relativ zu anderen Personen bewerten. Eine Erweiterung kann das BIP-SI durch das BIP-FI erhalten. Hierbei handelt es sich um das sogenannte Fremdbeschreibungsinventar von BIP. Ziel ist es, dass Personen ein Fremdbild über ihre Persönlichkeitseigenschaften einholen, im Optimalfall aus dem beruflichen Umfeld. Ähnlich wie das BIP-SI umfasst das Fremdbild die identischen 17 Persönlichkeitseigenschaften aufgeteilt auf vier Bereiche; nur so ist eine Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild möglich. Die Messung erfolgt über die gleiche Struktur: Anhand von vorgegebenen 199 Aussagen müssen die Durchführer der Messung die Person danach bewerten, ob die Aussagen zutreffen oder nicht. Nach Durchführung beider Tests erhält der Teilnehmer eine Auswertung der Ergebnisse in einer grafischen Darstellung und kann die Abweichung der Selbsteinschätzung gegenüber der wahrgenommenen Außenwirkung vergleichen (Ruhr-Universität Bochum 2018).

### **(3) Der Kompetenzpass**

Der Kompetenzpass der Fachhochschule Köln ist ein Leitfaden, mit dessen Hilfe die Kompetenzen selbstständig analysiert und weiterentwickelt werden können. Die Kompetenzen werden hierbei nur in drei Bereiche unterteilt: in methodische, sozial/kommunikative und persönliche Kompetenzen. Aufgebaut ist der Kompetenzpass in vier Schritte: Er beginnt mit der Ist-Analyse, danach folgen die Zielbestimmung und der Aktionsplan, vorbereitend für das Handeln und abschließend ein Feedback. Die Ist-Analyse stellt den Kompetenzcheck bereit, unterteilt in methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzcheck. Insgesamt besteht dieser aus über 70 Aussagen, die jeweils mit „stimmt nicht“, „stimmt kaum“, „stimmt eher“ oder „stimmt genau“ anzukreuzen sind. Die Auswertung erhält innerhalb der einzelnen Kompetenzbereiche weitere Teilaspekte. So sind den methodischen Kompetenzen die Arbeitstechnik, Präsentationstechnik, Moderation, Problemlösen, Kreativitätstechnik, Zeitmanagement

und Selbstmarketing zugeordnet. Mithilfe von Werten und farblicher Darstellung wird die Ausprägung der einzelnen Teilkompetenzen als Ergebnis dargestellt. Durch die Bereitstellung von Arbeitsblättern können Nutzer die Ergebnisse der Teilkompetenzen selbstständig übertragen und diese nochmals durch die persönliche Selbsteinschätzung jeder Teilkompetenz ausfüllen.

Der Kompetenzpass empfiehlt, die Kompetenzen mit Lerner (Aufgaben mit diesen Kompetenzen erscheinen schwer), Kenner (bekannte Situationen mit den Kompetenzen können gut gemeistert werden, unbekannte stellen jedoch eine Herausforderung dar) und Könner (Kompetenzen sind gut ausgeprägt) in der Selbsteinschätzung zu bewerten. Erst danach werden Angaben zu den Kompetenzen gemacht, an denen der Teilnehmer in Zukunft arbeiten möchte. Dafür wird das Arbeitsblatt „Zielbestimmung“ als Download zur Verfügung gestellt, das es ermöglicht, ergänzend zu den Punkten, an denen eine Verbesserung der Kompetenzen angestrebt wird, ein konkretes Ziel abzuleiten. Über die Angabe von Zeitrahmen soll die Verbindlichkeit der Zielsetzung angestrebt werden. In einem weiteren Arbeitsblatt wird dem Nutzer empfohlen, die Maßnahmen zu definieren, die für die Erreichung des Ziels notwendig sind, und diese anhand einer Priorisierung zu strukturieren.

Abschließend rät der Kompetenzpass, die Ziele und Maßnahmen zu kontrollieren und gegebenenfalls externe Meinungen zu der persönlichen Kompetenzentwicklung einzuholen. Damit ist der Kompetenzpass ein Versuch, den Nutzer den ganzheitlichen Prozess der Kompetenzdiagnostik sowie deren Entwicklung und Beobachtung durch passende Arbeitsblätter und Leitfäden selbstständig durchführen zu lassen (Fachhochschule Köln 2018).

#### **4.2.2 Gegenüberstellung der Kompetenzplattformen**

Die Betrachtung der hierfür ausgewählten Kompetenzplattformen im Online-Bereich zeigt, dass die Messverfahren eine Vielzahl an Kompetenzausprägungen erfassen und von einer Entwicklungsmöglichkeit dieser Kompetenzen ausgehen. Auch stützen sich alle drei Verfahren auf psychologische Sachverhalte und Methoden. KODE erweist sich als ein quantitatives Kompetenzermittlungsverfahren, das auf wissenschaftlich fundierten Kompetenzmodellen basiert und dem keine gleichwertigen Messinstrumente gegenübergestellt werden können. Die Verfahren wurden mehr als 600.000 Mal eingesetzt (Zeitraum: 2001–2012) und verbinden die Selbst- und Fremdeinschätzungsfragebögen mit Interpretationsvorschlägen der Kompetenzverteilung

sowie Vorschlägen zur Kompetenzförderung (Erpenbeck & von Rosenstiel 2007, S. 254). Auch bei der Auswertung zeichnet sich das KODE-Verfahren durch eine hohe Objektivität aus. Die Auswertung findet nicht auf Basis einer automatischen Berechnung statt, sondern wird von Experten begleitet. Was die Ergebnisbewertung betrifft, versuchen KODE und der Kompetenzpass die Bewertungsvergabe anhand qualitativer Kriterien zu begründen, ohne diese jedoch mit gut oder schlecht zu bewerten. Auch das BIP-Verfahren nimmt keine direkte Bewertung vor, setzt die Ergebnisse jedoch in Verhältnis zu anderen Messergebnissen.

Wenige Unterschiede konnten im Zeitanspruch und in den räumlichen Voraussetzungen festgestellt werden. Auch bei der Anzahl der Fragen gibt es keine großen Unterschiede, jedoch ist die Art der Fragen unterschiedlich konzipiert. KODE verwendet für die Fragebogen die Satzergänzungsmethodik und Rangordnungsskala, der BIP und das Kompetenzkompassverfahren nur die Rangordnungsskala. Im Rahmen eines Online-Portals sticht der Kompetenzpass durch eine einfache Durchführung der Kompetenzmessung heraus. Es wurde mit dem Kompetenzpass ein Instrument entwickelt, das eine schnelle Umsetzung ermöglicht und auch für die selbstständige Kontrolle und Weiterentwicklung der Kompetenzen wichtige Informationen bereitstellt. Fraglich ist jedoch, ob ein solch unkompliziertes Verfahren den methodischen Ansprüchen an Validität, Reliabilität und Objektivität in dem Maße gerecht wird, wie es die beiden anderen Verfahren versuchen.

Bei allen Gemeinsamkeiten und Unterschieden ist eine Wertung der drei Verfahren insofern problematisch, als keines der Verfahren ein Instrument mit gezielter Entwicklungsempfehlung durch Weiterbildungsmaßnahmen darstellt. Inwieweit daher die Verfahren als Ansatz für eine kompetenzgestützte Vergleichsplattform gewählt werden können, kann an diesem Punkt der Arbeit noch nicht beantwortet werden. Vielmehr ist die Transparenz, die aufzeigt, welche Fähigkeiten und Kenntnisse einer Kompetenz innewohnen, notwendig, damit eine Klassifikation der Kompetenzen anhand von Niveaustufen durchgeführt werden kann. Dabei zeigt das KODE-Verfahren das umfangreichste Angebot an Informationen zu der Kompetenzbewertung sowie Entwicklungsvorschlägen.

#### **4.2.3 Kompetenzplattformen im internationalen Umfeld**

Die Recherche auf den internationalen Märkten zeigt, dass diese vor allem durch eine Auswahl an Instrumenten herausstechen, die zur Feststellung von Fähigkeiten und

Persönlichkeiten verwendet werden. Hierbei liegt der Fokus weniger auf der Kompetenzmessung und Entwicklung, sondern die Mehrzahl der Online-Plattformen unterstützt die Prozesse der Mitarbeiterauswahl, sogenannte Eignungstests.

Dabei bauen die Ansätze eines solchen Verfahrens auch auf einer Benennung und Strukturierung von Kompetenzen und Fähigkeiten auf, die mithilfe von Fragebögen und Online-Tests gemessen werden sollen. Nachfolgend werden zwei der relevantesten Plattformen vorgestellt.

### **(1) Criteria Pre-Employment Testing**

Criteria ist ein führender Anbieter von webbasierten Mitarbeitertests, dessen Ziel es ist, qualitativ hochwertige Testverfahren für die Mitarbeiterauswahl aller Unternehmensgrößen zugänglich zu machen. Mithilfe einer Saas-Lösung (Software as a Service) haben Unternehmen und Mitarbeiter die Möglichkeit, durch Bewertungswerkzeuge die Effektivität der Mitarbeiterauswahl zu erhöhen. Für die Entwicklung dieser Tests stützt sich das Unternehmen auf Psychologen und Experten für Testentwicklung von Universitäten wie Harvard, Penn, Stanford und Wharton School. Die Testverfahren setzen sich aus einem Eignungs, Persönlichkeits- und Fähigkeitstest zusammen. (1) Der kognitive Eignungstest ist laut Criteria der genaueste Prädiktor für Arbeitsleistung und testet Bereiche wie Problemlösen, kritisches Denken, Aufmerksamkeit für Details und die Fähigkeit, neue Informationen zu lernen, und wird in weitere sechs Tests aufgeteilt. (2) Der Cognitive Capability Test (CCAT) untersucht die Fähigkeit einer Testperson, Probleme zu lösen, neue Fähigkeiten zu erlernen und kritisch zu hinterfragen. Zur Durchführung werden 50 Elemente in 15 Minuten abgefragt. Die Auswertung baut auf Normen auf, die mithilfe einer Stichprobe von 985 Personen entwickelt wurden. Relevant für die vorliegende Analyse ist der Kompetenztest von Criteria. Anhand von fünf verschiedenen Testverfahren wird versucht, die grundlegenden Kompetenzen, die mit den wesentlichen Arbeitsaktivitäten verbunden sind, zu untersuchen.

(3) Der Kriterien Basic Skills Test (CBST) ermittelt die Arbeitsbereitschaft, indem grundlegende mathematische, verbale und kommunikative Fähigkeiten gemessen werden. Erweitert wird der CBST durch einen einmütigen Test, der die Tippgeschwindigkeit und Genauigkeit einer Person feststellt. Des Weiteren wird ein Zehn-Schlüssel-Test durchgeführt, der die Fähigkeiten misst, numerische Daten einzugeben, und der Geschwindigkeits- und Genauigkeitsmessung dient. Ebenso werden

Tests zur Messung der Kenntnisse von Microsoft Word und Microsoft PowerPoint bereitgestellt sowie ein Test zur Messung der Fähigkeit im Umgang mit E-Mail- und Textbearbeitungsprogrammen.

Die Testverfahren der Criteria-Plattformen zeigen einen strukturierten Aufbau mit vielen Testverfahren zur Feststellung unterschiedlicher Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, die für die Mitarbeiterauswahl relevant sind. Aufgrund der wissenschaftlichen Zusammenarbeit mit den Universitäten unterliegen die Messverfahren strikten Vorgaben und sind universal anwendbar. Dafür wird der Großteil der Tests durch vordefinierte Elemente aufgebaut, die in einer bestimmten Zeitvorgabe durchzuführen sind. Die Ergebnisse sind skalierbar und ermöglichen den Unternehmen einen Vergleich, wenn es um die Auswahl der passenden Mitarbeiter geht (Criteria Corp 2018).

## **(2) Test Partnership**

Die psychometrischen Testverfahren von Test Partnership zielen auf eine Auswertung detaillierter Eignungswerte und ein Persönlichkeitsprofil ab und werden ebenfalls als Auswahlkriterien für den Einstellungsprozess verwendet. Die cloudbasierte Online-Plattform ermöglicht eine sofortige Durchführung der Tests bis hin zur Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse. Dabei ist das Vorgehen – ähnlich wie das der Criteria-Plattform – in fünf Testkategorien unterteilt: in einen Fähigkeitstest, Persönlichkeitstest, situativen Beurteilungstest und den Fähigkeitstest in Word und Excel. Je nach Art des Testes unterscheiden sich die Anzahl der Fragen und der Zeitrahmen. Die Tests sind vorab kurz beschrieben und enthalten Ausschnitte von Beispielfragen und Ergebnisse.

Für ein individuelles Testverfahren stellt Test Partnership den Service einer detaillierten Jobanalyse und die Entwicklung eines Kompetenzrahmens bereit. Den Unternehmen wird dafür ein einfacher Ablauf versprochen: Nach Auswahl der Tests können diese den jeweiligen Kandidaten zugeschickt werden; diese führen den Test durch und die Ergebnisse werden in Form einer oder mehrerer übersichtlicher Reports an die Unternehmen weitergeleitet.

Die Bezahlung basiert auf einem Creditsystem, sodass nur die Tests bezahlt werden, die auch von Testpersonen durchgeführt wurden. Dabei sind jedem Test Creditpunkte vergeben, pro Credit berechnet Test Partnership 15 Dollar. Ergänzend können individuelle Preispakete auf Anfrage erstellt werden, aufbauend auf den Inhalten und der Anzahl der Testpersonen (Test Partnership Ltd 2018).

Bei Betrachtung der internationalen Online-Kompetenzmessverfahren zeigt sich, dass diese vor allem durch ein Angebot an Online-Testverfahren im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung herausstechen und hauptsächlich für Unternehmen und deren Einstellungsprozesse ausgelegt sind. Dafür werden verschiedene Bereiche wie Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Konzentrationsstärke, Aufmerksamkeit und Ähnliches anhand von Aufgaben und Fragen bewertet. Die marktführenden Plattformen sind dabei vor allem auf eine hohe Nutzerfreundlichkeit und schnelle Umsetzung der Tests fokussiert und bieten dem Kunden eine sofortige Durchführung. Zur Bewertung werden Faktoren wie Zeit, Anzahl richtig und falscher Antworten, Genauigkeit und Schnelligkeit herangezogen, was dazu führt, dass die Tests genau ausgewertet werden können und auch ein Vergleich mit anderen Testpersonen möglich ist. Solche Tests sind so konzipiert, dass die Unternehmen das bestmögliche Instrument erhalten können, welches erlaubt, Mitarbeiter auf ihre Fähigkeiten und ihr Können zu testen, ohne diese im Arbeitsprozess erlebt zu haben. Die Personen, die den Test durchführen, agieren mit dem Wissen, dass es darum geht, bestmöglich abzuschneiden, um die Aussicht auf eine Arbeitsstelle zu erhöhen. Eine Selbsteinschätzung wäre hier also nicht vorteilhaft, da diese zu subjektiv ausfallen würde.

Daher sind mehrere Aspekte zu beachten, die für eine allgemeine Plattform der Kompetenzmessung hinderlich wären: Zum einen ist eine ehrliche Selbsteinschätzung aufgrund der prüfungsähnlichen Situation nicht möglich, zum anderen wird das Wissen und Können künstlich abgefragt und gibt nicht die Selbstorganisationsfähigkeit und Handlungsweisen in der beruflichen Praxis wieder. Des Weiteren sind gewisse Persönlichkeitsausprägungen sowie Ausprägungen der Intelligenz nur schwer zu entwickeln (Kauffeld 2006, S. 35). Für den Einstellungsprozess eines Unternehmens sind solche Ergebnisse zwar nützlich, um so ein Eindruck über das mögliche Potenzial und Leistungsfähigkeit dieser Person zu erhalten, jedoch sind sie als Kompetenzindikatoren weniger förderlich (s. Kapitel 2.2). Die Kompetenzbereiche Personal, Sozial, Methoden und Handlungskompetenzen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass diese im Prozess der Arbeit sichtbar werden und dementsprechend auch dort entwickelt werden können.

### **4.3 Diagnose und Badges**

Mit zunehmender Nachfrage nach Kompetenzmessung, auch im Online-Bereich, wird auch die Auswahl an Bezeichnungen für den Kompetenzprozess umfangreicher. So ist unter anderem die Wortkombination „Diagnose und Badges“ vermehrt aufzufinden. Im

Folgenden sollen die einzelnen Begriffe im Zusammenhang mit der Kompetenzmessung näher betrachtet werden. „Diagnose“ steht dabei für die Feststellung der gegenwärtigen Kompetenzausprägung und „Badges“ als ein Nachweisinstrument für die erfolgreiche Entwicklung der Kompetenzen. Ziel ist es zu beurteilen, ob die umgangssprachliche Bezeichnung „Diagnose und Badges“ für den Kompetenzprozess von der Messung bis zum Nachweis bezeichnet werden sollte.

### **(1) Diagnose**

In der Theorie wird der Vorgang der Kompetenzmessung häufig als Kompetenzdiagnostik bezeichnet. Diagnostizieren ist eine Tätigkeit, die mithilfe diagnostischer Verfahren die Beurteilung und Bewertung anderer Menschen nach objektiven Qualitätskriterien ermöglicht (Krohne 2007, S.2). Aus der Perspektive der Wissenschaft werden für die Diagnostik Wissen und Techniken bereitgestellt, die das Vorgehen einer Diagnostik bestimmen. Die dabei erhobenen Informationen können in einem weiteren Schritt interpretiert oder bewertet werden. Vorausgesetzt wird, dass eine Fragestellung der Diagnostik vorausgeht, deren Ziel es ist, mithilfe von Tests zu einem Ergebnis zu gelangen (Amelang & Zielinski 2012, S. 3). Doch unterstellt die Diagnostik auch häufig, dass etwas verändert werden soll. So wird in der Modifikationsdiagnostik davon ausgegangen, dass das Verhalten einer Person nicht über einen längeren Zeitraum stabil ist, sondern von Situationen beeinflusst wird und veränderbar ist. In diesem Fall ist eine Intervention möglich, sodass eine Veränderung auf der individuellen Ebene einer Person herbeigeführt werden kann (Amelang & Zielinski 1994, S. 1).

In der Psychologiediagnostik wird die Intervention häufig als die Psychotherapie verstanden. Wird jedoch nicht von der klinischen Psychologie ausgegangen, kann die Intervention die Maßnahme bezeichnen, die einen psychischen Zustand verändert, ohne dass psychische Erkrankungen die Ursache dafür sind. Das bedeutet, es wird eine Verhaltensänderung angestrebt, wenn aufgrund der Diagnostik Entwicklungspotenzial festgestellt werden konnte (Fisseni 2004, S. 5). Die Diagnostik in der Psychologie wird in der Regel mithilfe von Tests durchgeführt. Dabei werden verschiedene psychische Eigenschaften wie Fähigkeiten, Interessen, Einstellungen, Intelligenz, Persönlichkeitseigenschaften und Fertigkeiten gemessen. Mithilfe sogenannter Testkonstruktionen wird festgelegt, wie die Messung durchgeführt wird – in der Regel durch Fragen, Durchführung von Aufgaben, in der Praxis herbeigeführte Situationen oder Ähnliches. Diese Konstrukte variieren je nach Funktion und Ziel der Testdurchführung. So sollten zwar Objektivität, Reliabilität und Validität bei einem Test eingehalten werden,

damit eine wissenschaftliche Diagnostik erreicht wird, können aber sonst in Aufbau und Umfang individuell erstellt werden (Becker-Carus & Wendt 2017, S. 27). Durch die Diagnostik können sogenannte Kompetenzlücken aufgezeigt werden, die Auskunft darüber geben, in welchen Kompetenzbereichen Entwicklungsbedarf besteht. Wenn sich eine Person also einer Kompetenzdiagnostik unterzieht, ist davon auszugehen, dass die Intention darin besteht, die schwach ausgeprägten Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Es lässt sich erkennen, dass das allgemeine diagnostische Verfahren dem Vorgehen zur Messung von Kompetenzen gleicht. Die Kompetenzerfassung als Diagnostik zu bezeichnen erweist sich hier als geeignet.

Als Methodik für die Kompetenzentwicklung eignen sich unter anderem Weiterbildungen. Mit erfolgreicher Teilnahme an einer Weiterbildung kommt die Anwendung von Badges zum Tragen. Was darunter zu verstehen ist, soll im Folgenden erläutert werden.

## **(2) Badges**

Soziale Medien, digital vernetzte Systeme und eine rasante Entwicklung von Applikationen ermöglichen es, dass eine permanente Bewertung und Messung von Dienstleistungen und Produkten im Netz stattfindet. Dass dieser Trend früher oder später auch in die Bewertung menschlicher Leistungen übergeht, war zu erwarten. Außerhalb der digitalen Welt gibt es viele Systeme der Akkreditierung, die beispielsweise von traditionellen Lerninstitutionen wie Schulen und Universitäten verwendet werden. Noten, Abschlüsse, Zertifikate und Ähnliches legen fest, was und wer gut ist. Es werden verschiedene Beurteilungs- und Reputationssysteme kombiniert, um zu bestimmen, was es bedeutet, in den Augen anderer gut, kompetent oder sogar meisterhaft zu sein. Ein Lernsystem, das die digitale Anerkennung von Bildungsnachweisen umsetzt, ist schwierig, jedoch hat die Technologie bereits neue Wege zur Verschmelzung von Lernen und Ansehen geschaffen. Diese Reputationskultur beeinflusst, wie Online-Identitäten aufgebaut werden können, die von anderen als glaubwürdig empfunden werden und Anspruch erhalten (Berge & Muilenburg 2016, S. 4). Ein Ansatz hierfür ist das Einführen der digitalen Badges. Im Deutschen wird der Begriff mit Abzeichen übersetzt. Die virtuellen Abzeichen sind aus einer neuen Lernkultur heraus entstanden, die es ermöglicht, dass erbrachte Lernleistungen sichtbar gemacht werden können. Vor allem sollen sie jedoch die Fähigkeiten und Kompetenzen transparenter gestalten und auch für einen Anreiz bei den Teilnehmern sorgen (Flintoff 2015, S.3).

Die digitalen Badges sind in der Regel als ein Symbol in Kreisform dargestellt und werden als Leistungsnachweise vergeben. Dabei handelt es sich um digitale Bilddateien, die Metadaten enthalten und auf eine Website eingebunden werden können. Die Badges können dabei von jeder Person erstellt werden, die Zugang zu Ausweis-ausstellenden Übertragungsprotokollen hat, die es erlauben, dass sie von ihren Eigentümern relativ leicht über das Web von einer Plattform oder einer Seite zu einer anderen verschoben werden können. Zudem verfügen die meisten Systeme über einen offenen Standard, wodurch die Badges-Inhaber die Auszeichen verschiedener Organisationen kombinieren können (Berge & Muilenburg 2016, S. 4).

Die Metadaten in den Badges beinhalten Kompetenzen, Aktivitäten, Informationen zu Anbieter und Leistungsnachweis sowie Datum der erbrachten Leistung und sind mit dem Badge-Inhaber verknüpft. Durch Klicken auf die Bilddatei können die Zuschauer auf relevante Informationen zu den Abzeichen zugreifen. So wird sichergestellt, dass bei Betrachtung der Abzeichen mehr über die Fähigkeiten und Lernleistung des Badge-Inhabers erfahren werden kann (Arnold et al. 2018, S. 348).

Die Kriterien für die Vergabe von Badges sind nicht einheitlich geregelt, sondern müssen von den Ausstellern der Badges eigenhändig festgelegt werden. Dies gilt auch für das Lernniveau, das durch die Leistung erreicht werden kann. Die Open Badges von Mozilla ermöglichen es, dass eine erbrachte Leistung von einer Organisation beglaubigt wird und diese Informationen in das Badge eingefügt werden (Artist et al. 2018, S..). Dafür wird eine Software bereitgestellt, die von jeder Organisation genutzt werden kann, um damit Auszeichnungen zu erstellen, zu vergeben, darzustellen und zu prüfen. Für Nutzer entsteht dadurch die Möglichkeit, die open Badges bei unterschiedlichen Organisationen und Anbietern zu erhalten und in ein einziges Profil zu integrieren.

Laut Mozilla Wiki wird das Badges-System aktuell von 112 Gemeinschaften aus den Bereichen Education, Business Administration, Health, Higher Education, Museums, Technology, Agriculture und Computer-based Entertainment genutzt. Zum Beispiel erteilt youtopie Badges für außerschulische und universitären Leistungen. Auch andere Anbieter wie MOUSE, die Beuth Universität in Berlin und CanvasBadges stellen die Auszeichnung in Form von Badges bereit (Mozilla 2016). Inwieweit der Leistungsnachweis rein aus Badges bestehen kann, gilt es noch herauszufinden. Deutlich wird jedoch der spielerische Effekt, der durch das Sammeln von Badges entstehen kann. Gerade bei Online-Kursen werden die Badges bereits häufig als Nachweis für die Teilnahme vergeben. Das Badge als umgangssprachliche Bezeichnung für den Nachweis

einer Kompetenz zu verwenden erweist sich besonders angesichts der steigenden Bedeutung von Online-Kursen als sinnvoll und ermöglicht es, dass der modernen Reputationskultur einen Namen gegeben werden kann.

#### **4.4 Bilanz der Marktanalyse**

Auch wenn die Analyse der Vergleichsportale Vor- und Nachteile aufzeigen konnte, die sowohl für den Kunden als auch Anbieter die Anwendung dieser Portale hinterfragen lässt, weist der Markt solcher Portale Potenzial auf. Besonders für die Betreiber der Vergleichsportale scheint es verschiedene Ansätze hinsichtlich Vergütungsmodellen und Serviceleistungen zu geben, die eine erfolgreiche Konzeptionierung auf dem Markt ermöglichen. In Anbetracht eines Vergleichsportals für Weiterbildungen scheint die direkte Vermittlung potenzieller Teilnehmer an die Weiterbildungsanbieter zweckmäßig, sodass ein Vergütungsmodell auf Provision eine sinnvolle Umsetzung wäre. Eine hohe Zahl an Kunden ist dabei notwendig, damit die Weiterbildungsanbieter auch den Vorteil sehen, auf einem Vergleichsportal gelistet zu werden. Damit ein Vergleichsportal jedoch für die Verbraucher attraktiv ist, sind Nutzerfreundlichkeit und Informationsgehalt eines Portals relevant. So hat die Marktanalyse gezeigt, dass es bei Weiterbildungsvergleichsplattformen bereits eine Vielzahl an Portalen gibt, die aufgrund ähnlicher Ansätze Transparenz für die Weiterbildungssuchenden schaffen. Die Portale weisen besonders bei den integrierten Serviceleistungen und der Angebotsvielfalt Unterschiede auf. Positiv fielen dabei Portale auf, die eine hohe Qualität der Informationen bereitstellen und einen strukturierten Suchprozess ermöglichen. Ein weiteres Abhebungskriterium stellt der Vergleich von Online-Kursen dar. Auf dem internationalen Markt lässt sich erkennen, dass besonders Portale existieren, die den Vergleich von Online-Kursen ermöglichen. Eine ähnliche Entwicklung ist auch in Deutschland zu erkennen, trotzdem orientieren sich die Vergleichsportale weiterhin an klassischen Weiterbildungen. Für die Entwicklung einer Vergleichsplattform ist daher die Integration von Online-Kursen bei der Weiterbildungssuche zu berücksichtigen, sollte jedoch nicht der Hauptfokus sein.

Zwar konnte die Marktanalyse der Kompetenzplattformen zeigen, dass bereits verschiedene Anbieter existieren, die eine Kompetenzdiagnostik ermöglichen oder die nötigen Werkzeuge und Informationen bereitstellen, damit eine Kompetenzmessung eigenhändig durchgeführt werden kann. In Anbetracht der zunehmenden Bedeutung, die

der Kompetenzentwicklung entgegengebracht wird, weist das Angebot jedoch noch Entwicklungsbedarf auf. Die Ursache dafür ist aber nicht allein auf die fehlenden Anbieter solcher Plattformen zurückzuführen, sondern liegt in der Eigenschaft von Kompetenzen. Auch die auf dem internationalen Markt aufzufindenden Messverfahren stellen kein ausschließliches Verfahren zur Messung von Kompetenzen dar. Die sofortige Testdurchführung, detaillierte Auswertung sowie der Entwicklungsplan sind die Abhebungskriterien gegenüber den klassischen Kompetenzverfahren und sollten für die Konzeptionierung eines kompetenzgestützten Vergleichsportals berücksichtigt zu werden. Was ebenso berücksichtigt werden sollte, sind die Begriffe „Diagnose und Badges“. Im Rahmen einer Online-Plattform im Weiterbildungsbereich und zur Kompetenzmessung stellt die Bezeichnung ein Abhebungsmerkmal gegenüber den anderen Portalen dar und kennzeichnet einen modernen Ansatz der digitalen Kompetenzentwicklung.

## 5 Experteninterview im Weiterbildungsbereich

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Experteninterview mit einem renommierten Weiterbildungsanbieter geführt. Dieses Interview ist den Online-Umfragen vorangegangen, die in den Kapiteln 6 und 7 beschrieben werden. Das Interview und die daraus resultierenden Informationen sollen nun vorgestellt werden. Das Transkript des Experteninterviews findet sich unter Anhang 7.

Herr Thorsten Korn ist der Geschäftsbereichsleiter der Industrie- und Handelskammer Akademie zu Koblenz, einem eigenständigen Verein für Weiterbildungsangebote mit Schwerpunkt auf die berufliche Bildung. Die IHK Akademie Koblenz hat knapp 150 Unternehmen aus der Region als Mitglieder und bietet angefangen vom kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Wissen bis hin zu technisch-gewerblichen Weiterbildungen alles an, was für die betriebliche Praxis benötigt wird. Herr Korn ist seit fünf Jahren bei der IHK und betreut dabei den Bereich für betriebswirtschaftliche Weiterbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen (Anhang 7, Z. 14ff; Z. 35ff).

### 5.1 Datenerhebung und Durchführung

Der Kontakt zwischen Herrn Korn und den Studierenden wurde von Herrn Prof. Dr. Korflesch per E-Mail initiiert. Herr Korn stellte sich daraufhin für ein persönliches Interview zur Verfügung. Durchgeführt wurde das Interview am 06.01.2018 von 11 – 12:45 Uhr in den Räumlichkeiten des Unternehmens. Anwesende waren dabei Thorsten Korn, Carolyn Sattler und Mareike Pfennig. Das Gespräch dauerte insgesamt 105 Minuten und wurde durch eine Audio-Aufzeichnung festgehalten und handschriftlich protokolliert. Die Studierenden bereiteten im Vorhinein einen Leitfaden für das Interview vor, der insgesamt 21 Fragen beinhaltete. Anhand des Leitfadens wurde durch das Interview geführt, wobei dem Experten stets Raum für eine freie Beantwortung der Fragen oder Zusatzinformationen gelassen wurde. Es entstand ein reger Gesprächsfluss, bei dem am Ende noch außerplanmäßige Fragen gestellt und beantwortet werden konnten. Die folgende Abbildung veranschaulicht den Leitfaden und die entstandenen Zusatzfragen.

<b>INTERVIEWLEITFADEN</b>	
0.	Vorstellung Thorsten Korn: Wer sind Sie und wofür sind Sie bei der IHK Akademie verantwortlich?
1.	Was ist die IHK?
2.	Erstellt die IHK eigene Weiterbildungen?
2.1	Wenn ja, nach welchen Kriterien werden diese erstellt?
3.	Wie wird der Bedarf an neuen Weiterbildungen ermittelt?
4.	Nach welchen Kriterien werden (externe) Weiterbildungen ausgewählt, die von der IHK angeboten werden?
4.1	Wie sieht der Prozess aus, der zur Aufnahme externer Weiterbildungen führt?
5.	Welche Arten von Bildungsangeboten gibt es bei der IHK?
6.	Wer kann sich für Weiterbildungen anmelden und wie?
7.	Welche sind die wichtigsten Faktoren, an Hand denen die Menschen eine Weiterbildung auswählen?
8.	Wie viele Weiterbildungen werden durchschnittlich (von Unternehmen) belegt?
9.	Wie hat sich die Teilnehmerzahl in den letzten 5 Jahren verändert?
10.	Wie denken Sie, wird sich der Weiterbildungsmarkt in den nächsten 5 Jahren entwickeln?
11.	Welche Weiterbildungen wurden 2017 am häufigsten nachgefragt/gebucht?
12.	Werden Weiterbildungen der IHK bereits auf Vergleichsplattformen wie SEMIGATOR oder Fortbildung24 angeboten? (Wenn ja, auf welchen?)
12.1	Wenn ja, wie gelangen Ihre Weiterbildungen auf solche Vergleichsplattformen?
12.2	Müssen Sie Provision an diese Plattformen zahlen, wenn über diese eine Ihrer Weiterbildungen gebucht wird?
13.	Wie erhalten Sie Feedback zu einer Weiterbildung?
13.1	Wie wird der Erfolg einer Weiterbildung gemessen?
13.2	Anhand welcher Kriterien verbessern / ändern Sie Weiterbildungen?
14.	Was unterscheidet die IHK zu anderen Weiterbildungs-Instituten bzw. Anbietern?
<b>ZUSATZFRAGEN</b>	
15.	Wird bei Unternehmen eine Kompetenzmessung durchgeführt?
16.	Bietet die IHK Akademie Personalentwicklungs-Dienstleistungen?
17.	Welche Vor- und Nachteile haben Kompetenz-Modelle?
18.	Wie entdecken Sie (als Unternehmer), dass ein Mitarbeiter eine Weiterbildung besuchen sollte?

Abbildung 3: Leitfaden für Experteninterview (Quelle: eigene Darstellung)

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass sich das Interview in zwei Fragenblöcke gliedern lässt. Im ersten Teil des Interviews, der zugleich den Hauptteil darstellt, wird auf die IHK Akademie Koblenz und ihr Weiterbildungsangebot eingegangen (Fragen 1 – 12), der zweite Teil beschäftigt sich unterdessen mit der Erfolgsmessung einer Weiterbildung (Fragen 13 – 14).

## 5.2 Ergebnisse des Interviews

Herr Korn stellte sich am Anfang des Interviews vor und beschrieb sein Aufgabengebiet innerhalb der IHK Akademie Koblenz. Daraufhin erklärte er die Tätigkeiten der IHK Akademie Koblenz im Allgemeinen. Dabei war ihm wichtig, den Unterschied zwischen der IHK und der IHK Akademie herauszustellen. So kann die IHK als eine Art Dachunternehmen verstanden werden, hat jedoch rechtlich gesehen nichts mit der IHK Akademie gemein. Vielmehr ist die IHK Akademie ein eigenständiger Verein, der unabhängig von der IHK agiert (Anhang 7, Z. 14ff).

Im weiteren Fortgang des Interviews beschreibt Herr Korn die Tätigkeiten der IHK Akademie Koblenz. So erstellt die Akademie Weiterbildungen in allen Bereichen, sowohl kaufmännisch als auch technisch und nimmt dabei auch Weiterbildungsangebote externer Anbieter mit auf. In solchen Fällen wenden sich die externen Anbieter direkt an die Akademie. Nur wenn das Thema der Weiterbildung und die Art der Durchführung zutreffend sind, wird das Angebot bei der IHK Akademie Koblenz aufgenommen. Dabei wird die Weiterbildung des externen Anbieters im Vorhinein von einem Mitarbeiter der IHK Akademie persönlich besucht und bewertet (Anhang 7, Z. 64ff). Der generelle Bedarf für eine neue Weiterbildung wird, laut Herrn Korn, meist über direkte Anfragen seitens der Unternehmen ermittelt. Diese wenden sich an die IHK Akademie Koblenz und teilen mit, welche Themen aktuell als Weiterbildung gewünscht werden. Gleichzeitig entwickelt die IHK Akademie Koblenz eigene Ideen, indem sie sich Stellenanzeigen ansieht und erörtert, welche Fähigkeiten und Kenntnisse in der Wirtschaft oder dem Handwerk gegenwärtig gesucht werden (Anhang 7, Z. 116ff).

Alle Weiterbildungen werden von der IHK Akademie Koblenz auf der eigenen Webseite publiziert und angeboten. Interessierte können sich direkt über die Webseite registrieren. Eine Anmeldung per E-Mail oder Telefon ist ebenfalls möglich. Auch die klassische Anmeldung anhand eines Papierformulars wird noch genutzt. Um die Reichweite des Weiterbildungsangebots der IHK Akademie Koblenz zu maximieren, werden die Angebote zusätzlich auf allgemeinen Weiterbildungsplattformen angeboten. Dazu zählen beispielsweise kursnet der Agentur für Arbeit, Semigator, Fortbildung24 und viele weitere. Je nachdem, welches Finanzierungsmodell die externe Plattform vorgibt, muss die IHK Akademie eine Provision an die Plattform zahlen, wenn darüber eine Weiterbildung der IHK Akademie Koblenz gebucht wurde. Sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen können sich bei der IHK Akademie Koblenz anmelden (Anhang 7, Z. 465ff; 773ff).

Zusätzlich zu den klassischen Weiterbildungen, bietet die IHK Akademie ebenfalls Beratungsleistungen an. Diese umfassen beispielsweise das Erstellen von Kompetenzanalysen oder das Entwickeln von Karriereplänen für Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese Leistung wird jedoch, laut Herrn Korn, kaum genutzt, da meist die Ressourcen und Gelder in kleinen bis mittelständischen Unternehmen fehlen (Anhang 7, Z. 933ff).

Im zweiten Teil des Interviews wollen die Studierenden mehr über das Thema Erfolgsmessung erfahren und bitten Herrn Korn darzulegen, wie bei der IHK Akademie

Koblenz festgestellt wird, ob eine Weiterbildung erfolgreich war. Dies geschieht laut Herrn Korn auf drei Wegen. Zum einen wird am Ende einer Weiterbildung klassisch ein Fragebogen ausgeteilt, den die Teilnehmer ausfüllen sollen. Zum anderen werden die Teilnehmer ein paar Wochen nach der Absolvierung einer Weiterbildung per E-Mail und Online-Umfrage um ein Feedback gebeten. Zusätzlich wird ein Feedback des Trainers, der die Weiterbildung abgehalten hat, eingeholt. Dadurch erhofft sich die IHK Akademie ein umfassendes Bild der Weiterbildung zu gewinnen und mögliche Verbesserungspotentiale identifizieren zu können. Gleichzeitig ist der erzielte Umsatz, der durch eine Weiterbildung erzielt wurde, ein Indikator für den Erfolg oder Misserfolg einer Weiterbildung (Anhang 7, Z. 826ff).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Interview mit Herrn Korn den Studierenden einen sehr guten Einblick in die Arbeit eines Weiterbildungsanbieters ermöglichte. Es konnten wertvolle Informationen gewonnen werden, die bei der Konzipierung eines Business Modells für EDUfittery hilfreich sein könnten. Vor allem der Aspekt der Kompetenzmessung, der heutzutage noch kaum Anklang bzw. Verwendung im Mittelstand gefunden hat, birgt großes Potential für EDUfittery. Das ganze Interview kann im Anhang 7 nachgelesen werden.

## **6 Befragung von Personalabteilungen**

Um einen Einblick in die aktuelle Ist-Situation im Bereich der Weiterbildungen im Personalwesen zu gewinnen, wurde eine Online-Umfrage konzipiert, die an unterschiedliche Unternehmen und deren Personalwesen deutschlandweit adressiert wurde. Mit Hilfe der Umfrage sollten Erkenntnisse über die Kompetenzmessung und das Weiterbildungsangebot in Unternehmen, sowie Tendenzen für die Entwicklung des Marktes für Aus- und Weiterbildungen erlangt werden.

### **6.1 Datenerhebung und Durchführung**

Die nachfolgenden Ausführungen dienen der Erklärung und des Aufbaus der Umfrage. Außerdem sollen der Prozess der Datenerhebung, sowie Hintergründe und Zielsetzungen der Umfrage herausgearbeitet und näher beleuchtet werden.

Der Online-Fragebogen wurde mit Hilfe des Online-Tools „Umfrageonline“ erstellt. Um Mehrfachteilnahmen auszuschließen, werden von den Teilnehmern die IP-Adresse, Session-ID und Cookies erfasst (umfrageonline.com 2018). Daraufhin wird eine anonymisierte Umfrage-ID generiert und die Teilnahme-Zeit dokumentiert. Vor dem Versenden der Umfrage wurde der Fragebogen von Carolyn Sattler und Mareike Pfennig einem Pretest unterzogen. Nach einem anschließenden Korrekturdurchlauf wurde der Fragebogen online gestellt. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich über sechs Wochen, vom 05.02.2018 bis 19.03.2018.

Die URL (Uniform Resource Locator) des Fragebogens wurde im Rahmen zweier Newsletter deutschlandweit versendet. Versender der Newsletter waren Herr Thorsten Korn von der Industrie und Handelskammer zu Koblenz (IHK Koblenz) und Frau Sarah Hennemann vom Bundesverband Mittelständischer Wirtschaft Mittelrhein (BVMW Mittelrhein). Zudem veröffentlichte der BVMW Mittelrhein die Umfrage am 13.02.2018 in seinen sozialen Netzwerken (s. Anhang 5).

### **6.2 Aufbau des Fragebogens**

Der Fragebogen besteht insgesamt aus 16 Fragen und ist in folgende drei Themenblöcke untergliedert:

1. Allgemeine Fragen zum Unternehmen und deren Investition in Weiterbildungen (Frage 1 bis 3)
2. Fragen zum Thema Weiterbildung (Frage 4 bis 12)
3. Fragen zum Thema Kompetenzen (Frage 13 bis 16)

Der erste Themenblock liefert einen Einblick in die Größe eines teilnehmenden Unternehmens und dessen Investitionsumfang in den Weiterbildungsbereich. Dadurch kann bereits eine Tendenz festgestellt werden, um welche Art von Betrieb es sich handelt: Klein-, Mittel- oder Groß-Unternehmen. Des Weiteren soll herausgefunden werden, wie viel ein Unternehmen in die fachliche und persönliche Entwicklung seines Mitarbeiters investiert.

Im zweiten Themenblock wird spezifisch auf Weiterbildungen im Unternehmen eingegangen. Dabei sollen insbesondere die präferierten Weiterbildungsformen, sowie der generelle Prozess der Weiterbildungssuche ermittelt werden. Dementsprechend werden die Betriebe nach dem Angebot und den Auswahlkriterien für Weiterbildungen befragt. Des Weiteren sollen Chancen und Potentiale für externe Weiterbildungsanbieter als auch Such- oder Vergleichs-Plattformen für Weiterbildungen identifiziert werden.

Der dritte Themenblock dient der Gewinnung eines Einblicks in die Kompetenzentwicklung und -messung im Unternehmen. Die Personaler wurden gefragt, ob ihre Mitarbeiter eine Kompetenzmessung erhalten und wenn ja, welche Methoden oder Konzepte in diesem Bereich Anwendung finden. Zudem wurde erfragt, ob Mitarbeiter-spezifische Karrierepläne entwickelt werden und welche Dokumente am meisten Aufschluss über die Kompetenzen eines Mitarbeiters geben. Außerdem wurden die Teilnehmer gefragt, was deren Einschätzung in Bezug auf die Marktentwicklung sei bzw. inwiefern sich das Interesse für Weiterbildungen seitens der Mitarbeiter in den vergangenen Jahren entwickelt habe und was gegebenenfalls Gründe für diese Entwicklung sein könnten.

Insgesamt beinhaltet der Online-Fragebogen überwiegend geschlossene Fragen. Durch das Angeben von gezielten Antwortmöglichkeiten können im Nachgang klare Aussagen getroffen werden. Vereinzelt wurden auch offene Fragen verwendet, wie beispielsweise bei der Frage nach der Erfolgsmessung einer absolvierten Weiterbildung (Frage 10) oder der Analyse von Kompetenzen (Frage 14). Bei fünf von 16 Fragen wird dem Befragten eine zusätzliche Gelegenheit zur individuellen Beantwortung gegeben, indem ein freies Textfeld oftmals unter der Bezeichnung „Andere“ unterhalb der vorgegebenen Antworten hinzugefügt wurde (s. Frage 4, 8, 9, 15, 16). Die zugrundeliegenden Skalen beschränken sich hierbei auf dichotome Merkmalsausprägungen, die mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten sind oder auf die Auswahl von bereits vorgegebenen Antworten. Eine detaillierte Übersicht der einzelnen Fragen und gegebenenfalls verwendeten Skalen findet

sich unter Anhang 3. Die Ergebnisse der Umfrage können in einer gesonderten Excel-Datei „Umfrageauswertung Personaler“ eingesehen werden.

### **6.3 Stichprobenbeschreibung**

Im folgenden Abschnitt wird auf die Stichprobe und die ersten Ergebnisse der Umfrage eingegangen.

Im Rahmen der Masterarbeit wurden ausschließlich deutsche Unternehmen angeschrieben. Es wurde nicht hinsichtlich der Unternehmensgröße unterschieden, es lässt sich jedoch festhalten, dass die Netzwerke der IHK Koblenz, als auch das der BVMW Mittelrhein primär mittelständische Unternehmen beinhaltet. Dennoch bildet die Grundgesamtheit in diesem Fall „deutsche Unternehmen“. Bei der Stichprobenziehung handelte es sich um eine Zufallsstichprobe, die aus ca. 1.350 Unternehmen in ganz Deutschland bestand, welche bei der IHK Koblenz und dem BVMW Mittelrhein als Newsletter- bzw. Social-Media-Abonnenten gelistet sind. Die Stichprobe selbst bilden insgesamt 40 Unternehmen bzw. Personaler, die an der Umfrage teilgenommen haben. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 3 Prozent. Auf Grund der geringen Rücklaufquote und Teilnehmerzahl kann die Umfrage nicht als repräsentativer Querschnitt gewertet werden. Dennoch gewährt sie einen Einblick in die aktuelle Ist-Situation im Bereich Weiterbildungen aus Sicht der Unternehmen und lässt vermuten, wie die Realität bezüglich der betrieblichen Mitarbeiterförderung und Kompetenzentwicklung aussieht.

Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, handelt es sich bei den Teilnehmern der Umfrage vorwiegend um klein- und mittelständische Unternehmen. In den befragten Unternehmen arbeiten zwischen einem und 150.000 Mitarbeiter. Durchschnittlich verfügt ein solcher Betrieb jährlich bis zu 2.500 € für die Weiterbildung eines einzelnen Mitarbeiters.

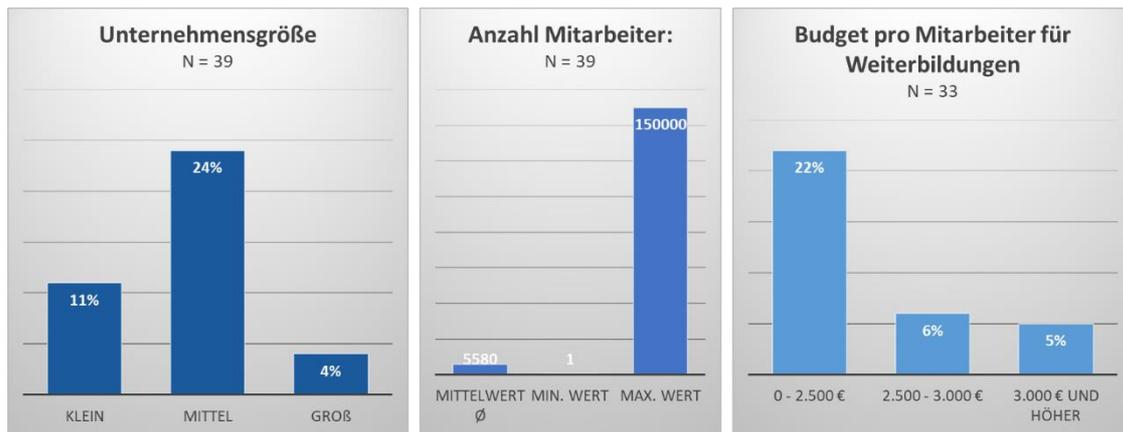


Abbildung 4: Stichprobenbeschreibung Personaler-Befragung (Quelle: eigene Darstellung)

## 6.4 Ergebnisse der Befragung

Aufbauend auf der im vorherigen Kapitel beschriebenen Stichprobe, werden nun die Ergebnisse aus den Themenbereichen zwei und drei vorgestellt.

Dabei geht die Umfrage zunächst auf die betriebenen Weiterbildungsformen und -arten ein, um herauszufinden wie das Thema Weiterbildung im Betrieb umgesetzt wird. Während 39 Prozent der Personaler angaben, dass sie ihre Mitarbeiter durch eigene Schulungen weiterbilden, wählen 58 Prozent der Befragten externe Anbieter für das Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen. Diese werden meist in Form von Seminaren oder Fortbildungen abgehalten. Doch auch Mentoring und Coaching findet großen Anklang in Unternehmen. Bereits 20 Prozent der Weiterbildungsmaßnahmen finden online statt (s. Abbildung 5). Die Umfrage macht dementsprechend deutlich, dass der externe Weiterbildungsmarkt weiterhin großes Potential verspricht, da die meisten Unternehmen auf die Expertise externer Anbieter zurückgreifen.

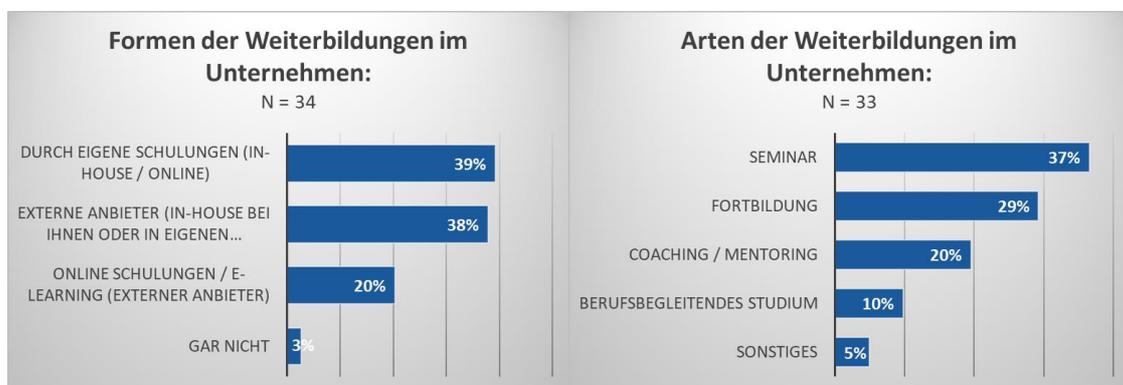


Abbildung 5: Weiterbildungen in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Um eine entsprechende Maßnahme zu finden, suchen Personaler als auch Mitarbeiter gleichermaßen nach einer passenden Weiterbildung und nutzen, wie aus Abbildung 5 hervorgeht, dabei vorwiegend die IHK als Suchportal. In 28 Prozent der Fälle suchen die Unternehmen bereits gezielt auf Anbieterseiten. Doch auch die allgemeine Suche durch Google wird häufig genutzt. Im Gegensatz dazu, werden kaum Portale oder Webseiten genutzt, die auf die Weiterbildungssuche spezialisiert sind. In der Mitarbeiterbefragung wurde ein vergleichbares Ergebnis hinsichtlich des Suchprozesses erzielt (s. Kapitel 7.4).

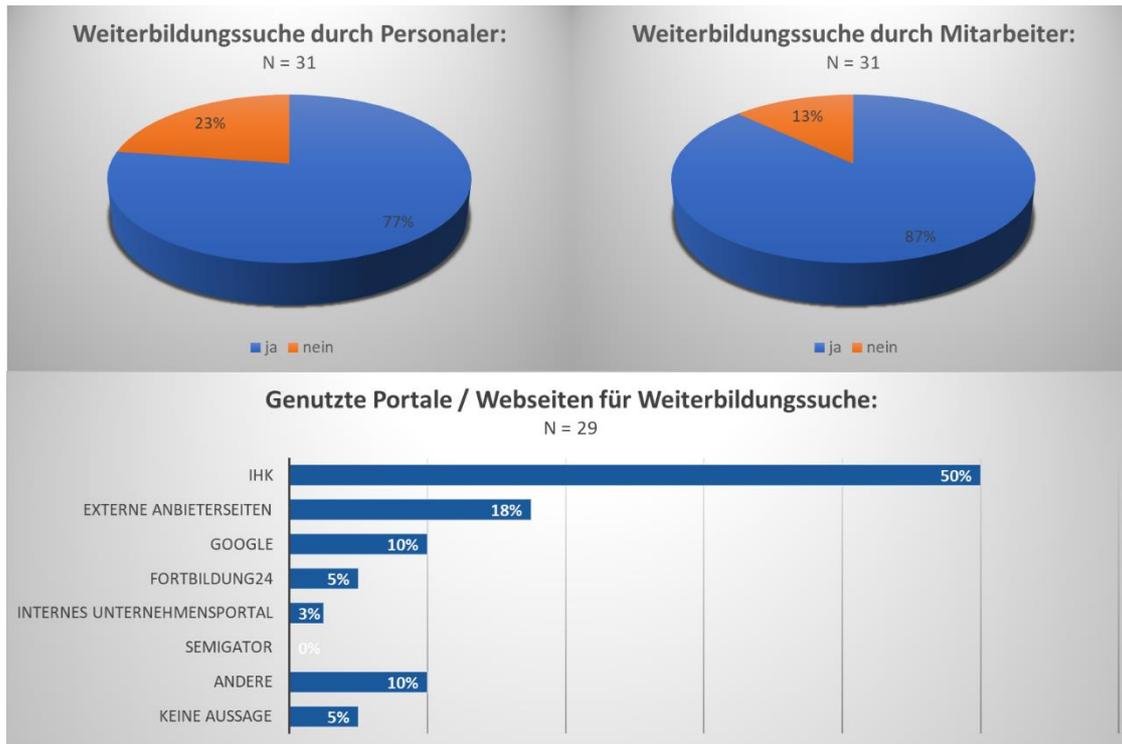


Abbildung 6: Übersicht Weiterbildungssuche (Quelle: eigene Darstellung)

Die Umfrage verdeutlicht vor allem, dass den Unternehmen Portale wie Fortbildung24 oder Semigator kaum bekannt sind oder nicht für die Suche nach einer Weiterbildung genutzt werden. Für EDUfittery sollte es demnach von großer Bedeutung sein, in den Bekanntheitsgrad bzw. den Aufbau eines großen Netzwerkes und in die aktive Vermarktung der Webseite zu investieren.

Welche Aspekte für das Buchen einer Weiterbildung sprechen, wurde mit Frage 9 erörtert: Anhand welcher Kriterien entscheiden Sie sich für eine Weiterbildung? Laut Umfrage sind der Inhalt und Preis entscheidend für die Wahl einer Weiterbildungsmaßnahme. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Aussage von Herrn Korn, Geschäftsführer der IHK Koblenz. Auch er machte die Erfahrung, dass vor allem der

Preis das Hauptkriterium für die Weiterbildungswahl sei (s. Anhang 7, Zeile 612). Die folgende Abbildung fasst die Antworten aus Frage 9 nochmals zusammen.

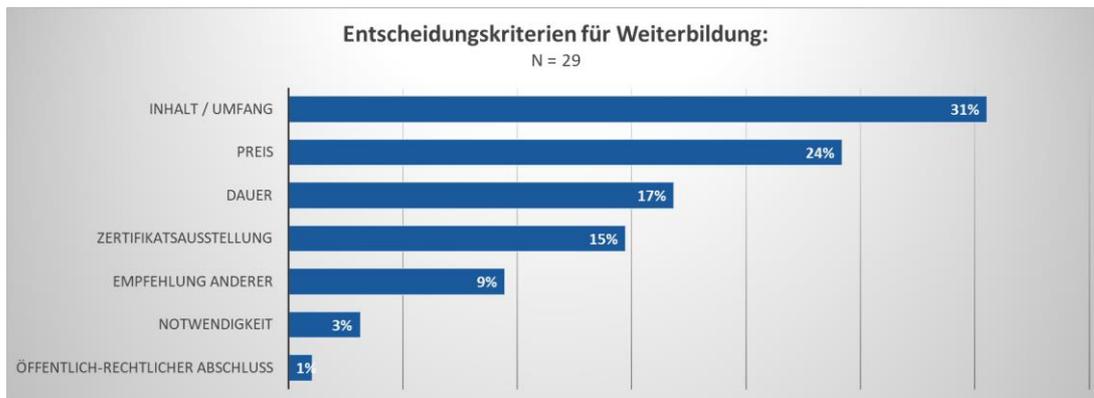


Abbildung 7: Entscheidungskriterien für Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung)

Interessant bei der Auswertung ist, dass Unternehmen dem Anschein nach nicht viel Wert auf eine Zertifikatsausstellung legen. Ein Zertifikat geht zumeist mit einer Prüfung einher, die der Teilnehmer ablegen muss, um zu beweisen, dass er das Gelernte anwenden kann. Doch weder bei der Wahl der Weiterbildung noch bei der Erfolgsmessung spielt ein Zertifikat eine zentrale Rolle. Ein Unternehmen bewertet vielmehr den Erfolg einer weiterbildenden Maßnahme durch ein persönliches Gespräch mit seinen Mitarbeitern. Auch Umfragen sind dabei ein sinnvolles Mittel, um das Feedback der Mitarbeiter einzuholen. Die Steigerung der Arbeitsleistung oder das proaktive Anwenden von Erlerntem in der Praxis sind ebenfalls wertvolle Indizien für eine erfolgreiche Weiterbildung.

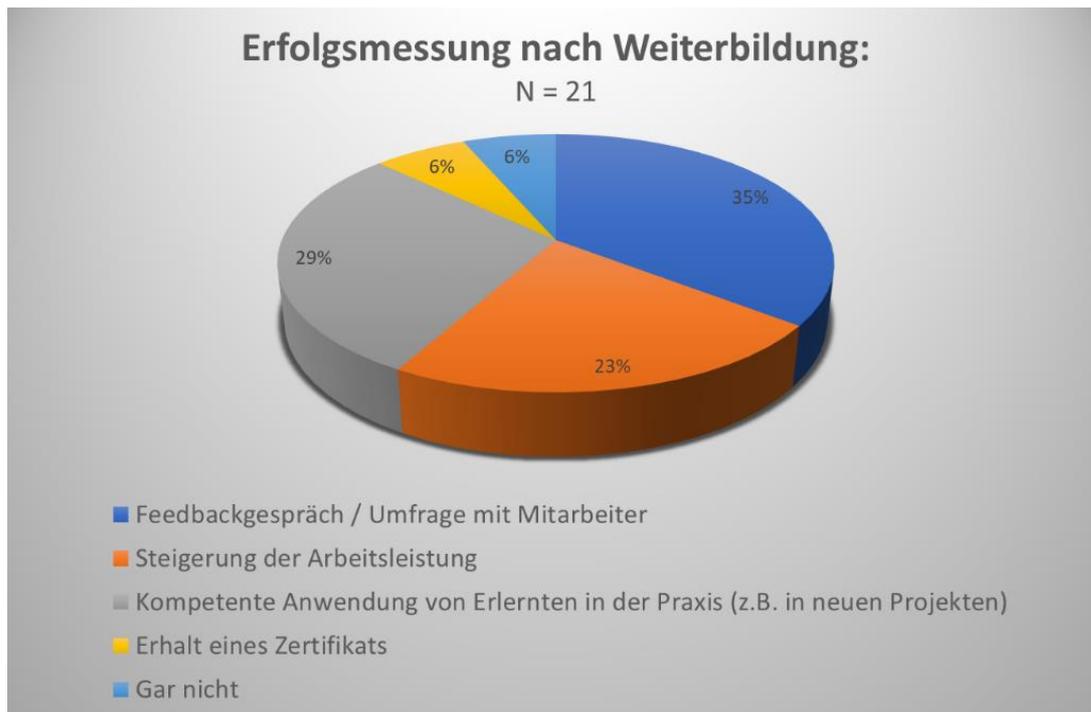


Abbildung 8: Erfolgsmessung von Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung)

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es schwierig ist, den Erfolg einer Weiterbildung zu messen. Die Einschätzung obliegt stets der subjektiven Wahrnehmung und kann dementsprechend sehr unterschiedlich ausfallen. Doch eines zeigt die Umfrage sehr deutlich: es herrscht nach wie vor großes Interesse an betrieblichen Weiterbildungen (s. Excel-Datei „Umfrageauswertung Personaler“, Frage 11). Auch das Statistische Bundesamt kommt zu diesem Entschluss und sagt einen weiteren Interessensanstieg voraus (s. Kapitel 3.3).

Nachdem nun die Resultate aus dem Themenblock der Weiterbildung vorgestellt wurden, soll kurz auf die Ergebnisse aus dem Bereich „Kompetenzen“ eingegangen werden. Aus der Umfrage geht hervor, dass dem Thema „Kompetenzen“ in den Unternehmen noch keine richtige Bedeutung zugeschrieben wird. So werden in den meisten Unternehmen weder Karrierepläne noch Kompetenzanalysen für Mitarbeiter angefertigt.

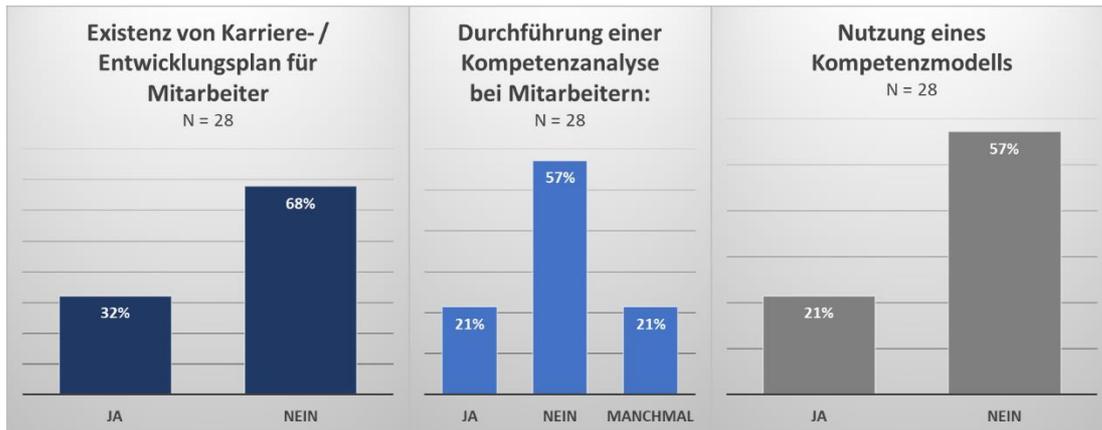


Abbildung 9: Ergebnisse aus dem Kompetenzbereich (Quelle: eigene Darstellung)

Hier scheint es folglich noch eine große Lücke im Personalmanagement zu geben, die möglicherweise mit einem entsprechenden Tool zur Kompetenzerfassung und -messung geschlossen werden kann. EDUfittery wird demnach empfohlen, diesem Aspekt besondere Beachtung zu schenken und entsprechend in die Planung eines Weiterbildungsportals mit aufzunehmen.

Es kann also abschließend festgehalten werden, dass der Weiterbildung in Unternehmen eine wichtige Rolle zukommt. Jedoch fühlt sich nicht das Unternehmen oder der Personaler allein dafür verantwortlich, sondern sieht sich ebenso auf die Eigeninitiative und Mithilfe des Mitarbeiters angewiesen. Der Mitarbeiter trägt somit ebenfalls die Verantwortung in Bezug auf die Suche nach einer geeigneten Weiterbildung als auch bei der Rückmeldung an das Unternehmen, ob die Qualifizierungsmaßnahme erfolgreich war und somit weiterzuempfehlen ist. Anhand der Umfrage konnte zudem festgestellt werden, dass Kompetenzanalysen in Unternehmen kaum genutzt werden. Dies lässt vermuten, dass es den Betrieben an Werkzeugen fehlt, um fachkundige Kompetenzmessungen vorzunehmen. Jedoch könnte es auch sein, dass es Unternehmen an Bewusstsein für das Thema Kompetenzen fehlt und ihnen bisher unklar ist, dass eine ideale Mitarbeiterentwicklung oftmals nur mit einer vorangegangenen Kompetenzanalyse realisierbar ist.

## 7 Befragung von Mitarbeitern

Um die Marktanalyse zu ergänzen wurde zusätzlich eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, welche das Interesse und die Bereitschaft von Mitarbeitern von Klein- bis Großunternehmen hinsichtlich Weiterbildungen evaluiert. Die Befragung liefert Erkenntnisse über den Weg der Informationsbeschaffung, den Mitarbeiter gehen, um passende Weiterbildungen zu finden, als auch über deren Bereitschaft sowohl finanzielle als auch betriebliche Investitionen zu tätigen, um sich weiterbilden zu können. Detaillierte Informationen über die Datenerhebung, Durchführung und den Aufbau des Fragebogens folgen in den Kapiteln 7.1 und 7.2. Im darauffolgenden Abschnitt 7.1.3 wird die Stichprobe vorgestellt, während Kapitel 7.1.4 die Ergebnisse der Umfrage aufzeigt.

### 7.1 Datenerhebung und Durchführung

Der Konzeption des Fragebogens ging eine Bedarfsermittlung voraus, welche die benötigten Informationen und die für die Befragung geeigneten Kanäle zur Verbreitung der Umfrage definierte. Dabei wurde festgestellt, dass ein Überblick über den potenziellen Markt und dessen Endkunden, sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter selbst, mit Hilfe einer Umfrage am sinnvollsten erreicht werden kann. Die Rahmenfaktoren der Masterarbeit, die insbesondere vergleichsweise kurze Zeitintervalle für die Datenerhebung und Auswertungen beinhalteten, führten zu der Entscheidung eine Online-Umfrage durchzuführen. Damit sollte in einem vorgegebenen Zeitrahmen eine möglichst große Stichprobe erreicht werden.

Es ist wurde eine kurze Evaluierung von Umfragetools durchgeführt, deren Wahl zugunsten des Umfragetools [umfrageonline.com](http://umfrageonline.com) ausfiel ([umfrageonline.com](http://umfrageonline.com) 2018). Nach einem abschließenden Pretest, der durch die Masteranden durchgeführt wurde, konnte die Umfrage veröffentlicht werden. Der Pretest diente vorwiegend der Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen für den Teilnehmer. Der Zeitraum der Datenerhebung war vom 05.02.2016 bis 19.03.2016 und umfasste damit 43 Tage. Insgesamt konnten 29 Teilnehmer befragt werden. Die Teilnehmer wurden durch persönliches Anschreiben der Masteranden mit Hilfe von E-Mails und den Sozialen Medien erreicht.

## 7.2 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen umfasst insgesamt 11 Fragen und kann dabei in die folgenden Themenblöcke eingeteilt und anschließend detaillierter erläutert werden.

1. Allgemeine Fragen zum Unternehmen des Befragten und dessen generelles Interesse an Weiterbildungen (Frage 1 bis 4)
2. Fragen zur Weiterbildungssuche und -dauer (Frage 5 bis 7)
3. Fragen zur eigenen Motivation hinsichtlich der Absolvierung von Weiterbildungen (Frage 8 bis 11)

In Themenblock 1 wird zunächst nach der Unternehmensgröße gefragt, um Rückschlüsse machen zu können, ob diese eine Rolle in der Bereitschaft des Mitarbeiters zur Weiterbildung spielt. Zusätzlich wird dieser nach seinem Interesse und möglichen Beweggründen für das Besuchen von Weiterbildungen befragt.

Themenblock 2 dient dazu herauszufinden, inwiefern dem Mitarbeiter Weiterbildungen seitens des Unternehmens unterbreitet werden und falls dies nicht der Fall sein sollte, ob ein Mitarbeiter selbstständig die Suche nach einer geeigneten Weiterbildung forciert.

Der dritte und letzte Fragenteil der Umfrage geht einen Schritt weiter und beschäftigt sich mit der persönlichen Motivation und Bereitschaft des Mitarbeiters in dessen Weiterbildung zu investieren.

Grundsätzlich dient die Mitarbeiterbefragung dem Zweck, dem Umfragebild der Unternehmen die Mitarbeitersicht gegenüberzustellen, um somit einen Überblick beider Stakeholder zu gewinnen.

Insgesamt beinhaltet auch dieser Fragebogen überwiegend geschlossene Fragen. Die Fragen 3 und 6 sind die einzigen Fragen, bei denen der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, innerhalb einer geschlossenen Frage mit Hilfe eines zusätzlichen Antwortfeldes, eine individuelle Antwort zu äußern. Die zugrundeliegenden Skalen beschränkten sich hierbei ebenfalls auf dichotome Merkmalsausprägungen, die mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können oder auf die Auswahl von bereits vorgegebenen Antworten. Eine detaillierte Übersicht der einzelnen Fragen findet sich unter Anhang 2. Auch hier werden die Umfrageergebnisse in einer gesonderten Excel-Datei „Umfrageauswertung Mitarbeiter“ zur Verfügung gestellt.

### 7.3 Stichprobenbeschreibung

Im folgenden Abschnitt wird die zugrundeliegende Stichprobe der Mitarbeiterbefragung vorgestellt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden ausschließlich Menschen angeschrieben, die sich zum aktuellen Zeitpunkt in einem Beschäftigungsverhältnis befinden. Die Unternehmensgröße spielte bei der Auswahl der Mitarbeiter keine Rolle, eher sollten Beschäftigte aller Unternehmensgrößen erreicht werden. In der Umfrage wurden lediglich Beschäftigte aus Deutschland befragt, daher bildet die Grundgesamtheit in diesem Fall „deutschsprachige Mitarbeiter“. Bei der Stichprobenziehung handelt es sich um eine Stichprobe, die aus ca. 50 Beschäftigten in ganz Deutschland besteht, die vorwiegend aus dem Bekanntenkreis der Autoren stammen. Die potentiellen Teilnehmer wurden mit Hilfe einer Email und dem darin enthaltenen Umfrage-Link darum gebeten, an dieser anonym teilzunehmen. 29 Teilnehmer kamen dieser Bitte nach, wodurch eine Rücklaufquote von 58 Prozent zu verzeichnen ist. Jedoch kann auch hier festgehalten werden, dass es sich nicht um eine repräsentative Umfrage handelt. Vielmehr wird anhand dieser Umfrage nur ein erster Einblick in die Sicht der Mitarbeiter auf das Thema „betriebliche Weiterbildung“ gewonnen. Dennoch lässt der Einblick vermuten, dass das Potential des Weiterbildungsmarktes zum heutigen Zeitpunkt nicht vollends ausgeschöpft wird und noch einiges hinsichtlich Angebots- und Suchprozessoptimierung im Weiterbildungsbereich möglich ist.

Im Gegensatz zur Personaler-Befragung handelt es sich bei dieser Online-Umfrage vorwiegend um Teilnehmer aus mittelständischen und Groß-Unternehmen, das aus der folgenden Abbildung 10 schnell ersichtlich wird.

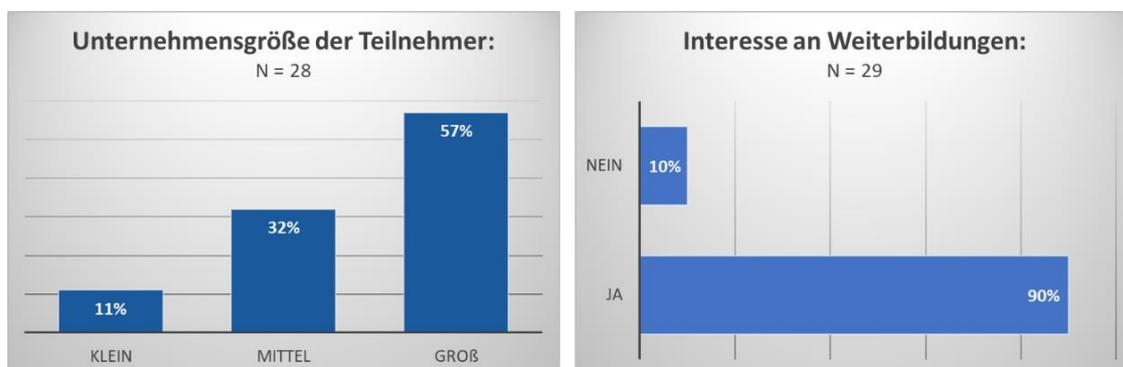


Abbildung 10: Stichprobenbeschreibung Mitarbeiterbefragung (Quelle: eigene Darstellung)

Aus der Umfrage geht hervor, dass 90 Prozent der Befragten Interesse an einer Weiterbildung haben (s. Excel-Datei „Umfrageauswertung Mitarbeiter“, Frage 2). Beschäftigte aus dem Mittelstand haben dabei diese Frage mit 100 Prozent bejaht. Mit 87,5 Prozent hat auch die Mehrheit der Beschäftigten aus Großunternehmen ihr Interesse für Weiterbildungen bekräftigt. Die Angestellten aus kleineren Unternehmen bilden mit 66,6 Prozent das Schlusslicht, jedoch muss in diesem Zusammenhang erwähnt werden, dass von 29 Befragten, lediglich drei Teilnehmer aus Kleinunternehmen stammen, dies erschwert eine gleichgewichtige Gegenüberstellung im realistischen Sinne. Trotz allem kann hier bereits eine erste Tendenz festgestellt werden, dass Mitarbeiter aus mittelständischen Unternehmen größeres Interesse an Weiterbildungen zeigen als Angestellte aus anderen Unternehmensgrößen. Im Zusammenhang mit dem generellen Interesse hinsichtlich Weiterbildungen, wurde die Teilnehmer ebenfalls nach ihrer Motivation hinter ihrem Interesse befragt. Diese Frage wurde offen gestellt, sodass jeder Teilnehmer individuell antworten konnte. Dabei konnte der Teilnehmer auch mehrere Motivationsgründe nennen. In der Auswertung wurden die Antworten in folgende acht Kategorien zusammengefasst (s. Abbildung 11).



Abbildung 11: Gründe für eine Weiterbildung (Quelle: eigene Darstellung)

Es wird schnell ersichtlich, dass die „Aktualisierung des Wissensstandes“, die generelle „fachliche Weiterbildung“ als auch die „Verbesserung der Karrierechancen“ die drei Hauptgründe widerspiegeln, die einen Mitarbeiter zur Teilnahme an einer Weiterbildung motivieren. Auch die persönliche Kompetenzentwicklung spielt eine Rolle bei der Weiterbildungsteilnahme, fällt jedoch mit 5 Prozentpunkte hinter die der fachlichen Weiterbildung. Das Schlusslicht bildet bei der Beantwortung der Punkt „beruflicher Austausch“. Die Frage nach den Beweggründen für eine Weiterbildung wurde nur von einer Person mit dieser Aussage beantwortet und lässt darauf schließen, dass der Fokus der Mitarbeiter verstärkt auf der Entwicklung von (Fach-)Wissen liegt. Ob dies dazu dient, sich letztlich fachliche oder karrieretechnische Vorteile zu sichern, um sich von anderen Mitarbeitern abheben zu können, ist reine Spekulation, aber denkbar.

#### 7.4 Ergebnisse der Befragung

Nachdem im vorherigen Abschnitt kurz die Stichprobe charakterisiert wurde, werden nun die Ergebnisse aus den Themenblöcken zwei und drei des Fragebogens genauer dargestellt.

Bevor der Suchprozess nach Weiterbildungen aus Sicht der Mitarbeiter abgefragt wird, ist es wichtig zu erfahren, ob im Unternehmen überhaupt ein Angebot an Weiterbildungen vorhanden ist. Frage 4 wurde von den Teilnehmenden zu 89 Prozent bejaht. 75 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass ihr Betrieb sowohl interne, als auch externe Weiterbildungen anbietet. Demnach ist den Unternehmen bereits bewusst, dass ein Weiterbildungsangebot essentiell notwendig ist, unabhängig davon, ob es intern oder extern stattfindet. Allerdings gibt es auch noch Betriebe, die keine Weiterbildungen für ihre Mitarbeiter anbieten, wie aus Abbildung 12 hervorgeht.

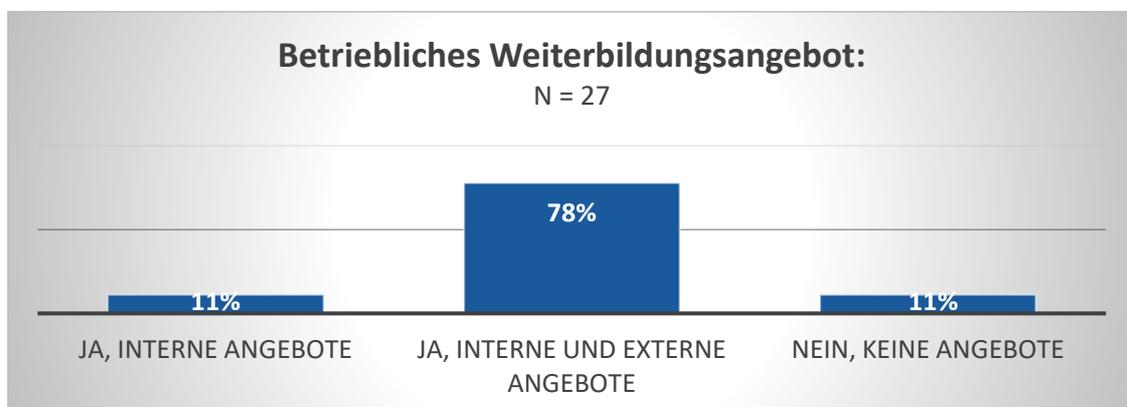


Abbildung 12: Weiterbildungsangebot in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Doch unabhängig davon, ob ein Unternehmen proaktiv Weiterbildungen anbietet, suchen 70 Prozent der Teilnehmer selbstständig nach passenden Weiterbildungen. Dies tun sie vorwiegend auf der Seite der IHK oder durch die allgemeine Suchmaschine Google. Zudem informieren sich die Teilnehmer, wenn möglich, auf den internen Unternehmensseiten nach Weiterbildungen, aber auch Portale wie das der VHS oder Fortbildung24 kommen bei der Suche zum Einsatz. Generell lässt sich feststellen, dass die Suche nach Weiterbildungen ausschließlich online stattfindet.

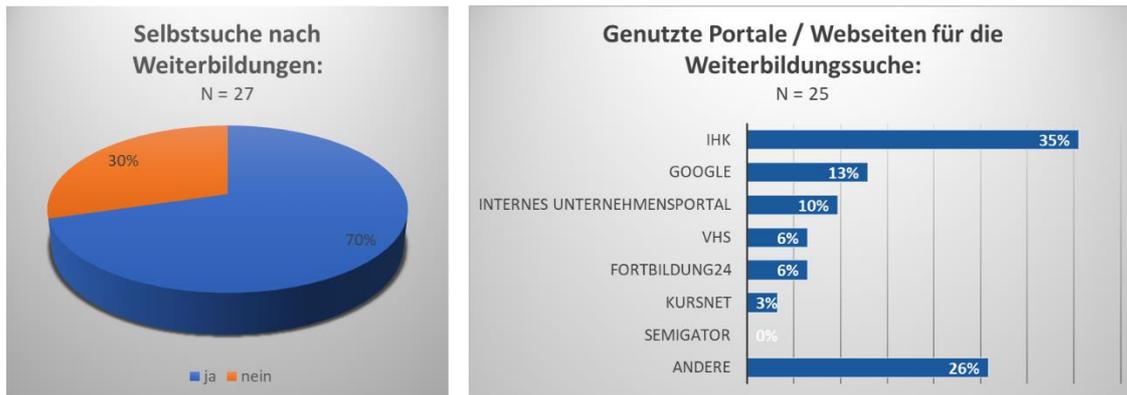


Abbildung 13: Suche nach Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung)

Abgesehen davon wie viele und welche Art von Weiterbildungen im Jahr stattfinden, finden 41 Prozent der Teilnehmer ein bis drei Weiterbildungstage im Jahr angebracht. 26 Prozent der Befragten sind sogar der Meinung, dass mehr als sieben Tage im Jahr für Weiterbildungen aufgewendet werden sollten (s. Excel-Datei „Umfrageauswertung Mitarbeiter“, Frage 7). Unter diesem Aspekt wäre es interessant zu hinterfragen, ob die Befragten auch bereit dazu wären, selbst für ihre Weiterbildung aufzukommen. Dieser Überlegung wird mit den Fragen 8 und 9 nachgegangen (s. Excel-Datei „Umfrageauswertung Mitarbeiter“, Frage 8 + 9). Die Teilnehmer der Umfrage werden zum einen gefragt, ob sie bereit wären, selbst für Weiterbildungen zu zahlen und wenn ja, wie viel sie vom Betrag übernehmen würde oder auf andere Art in ihre Weiterbildung investieren.

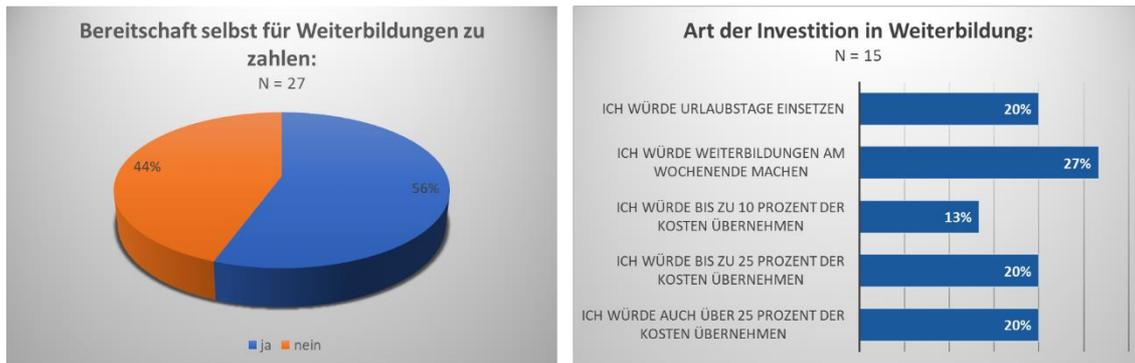


Abbildung 14: Eigene Investitionsbereitschaft hinsichtlich Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung)

In Bezug auf die eigene Zahlungsbereitschaft für eine Weiterbildung, teilt sich die Ansicht der Teilnehmer. Dennoch stimmt eine knappe Mehrheit von 56 Prozent dafür. Diese 56 Prozent wurden in der darauffolgenden Frage „Wenn ja, wie würden Sie in Weiterbildungen investieren?“ danach gefragt, wie viel sie letztendlich bereit wären zu investieren. Dabei gaben insgesamt 47 Prozent an, dass sie ihre private Zeit in Form von Urlaubstagen oder Wochenenden in betriebliche Weiterbildungen investieren würden. 53 Prozent der Befragten würden auch finanziell in ihre Weiterbildung investieren und dabei teilweise mehr als 25 Prozent der Weiterbildungskosten übernehmen.

Zusammenfassend konnte durch die Umfrage der Mitarbeiter einige Potentiale und Chancen für EDUfittery aufgezeigt werden. So ist das grundsätzliche Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildungen sehr hoch. Ungeachtet dessen, ob es sich um eine fachliche oder persönliche Weiterbildung handelt, suchen die meisten Mitarbeiter selbst nach einer geeigneten Maßnahme und sind überdies auch noch dazu bereit, auf ihre eigenen Kosten in die Weiterbildung zu investieren. Das Internet spielt dabei eine zentrale Rolle und dient als Suchgrundlage für die Teilnehmer. Jedoch zeigt die Umfrage auch, dass die Mitarbeiter entweder auf das Portal eines klassischen Weiterbildungsanbieters wie das der IHK bei der Suche zurückgreifen oder eine sehr allgemeine Suchanfrage auf Google starten. Ein konkretes Portal, das speziell für die Suche von Weiterbildungen fungiert, wird in der Umfrage nicht erwähnt. Für EDUfittery kann dementsprechend geschlossen werden, dass trotz der Existenz von eben solchen Weiterbildungsportalen (s. Kapitel 4), die Bekanntheit bisher sehr gering ist. EDUfittery sollte folglich bei einem möglichen Markteintritt stark in die Vermarktung und die Stärkung des Bekanntheitsgrades investieren, sodass eine große Anzahl von Interessenten ihre Suche auf EDUfittery durchführen.

## 8 Verfahren der Kompetenzerfassung bei EDUfittery

### 8.1 Ein Ansatz für EDUfittery

Bisher wurden die Messverfahren in ihrer Theorie und praktischen Anwendung diskutiert. Dabei kann gezeigt werden, dass die Komplexität der Messverfahren darin besteht, die psychologischen Handlungsdispositionen mithilfe von quantitativen Verfahren zu messen.

Das von EDUfittery angestrebte kompetenzgestützte Matching von Weiterbildungen baut auf tätigkeitsbezogenen Kompetenzen auf. Jedoch erweist sich die Vorstellung, diese Kompetenzen in all ihren Facetten zu erfassen, als zweifelhaft. So ist es nicht verwunderlich, dass bei den bis hierhin vorgestellten theoretischen und praktischen Kompetenzmessverfahren eben genau diese Kompetenzen nicht in allen Facetten erfasst werden. Die Messverfahren sind vielmehr darauf ausgerichtet, dass die gemessenen Kompetenzen nicht auf bestimmte Tätigkeitsbereiche eingeschränkt werden, sondern allgemeine Handlungsdispositionen gemessen werden, die in allen Tätigkeitsbereichen anfallen können. Dabei sehen die Erhebungsmethoden der Verfahren vor, dass für die Durchführung der Messung quantitative Fragebogen erstellt werden, die auf psychologisch gestützten Konstrukten aufbauen. Diese Verfahren – in adaptierter Form – als eine Methode zur Messung aller Tätigkeitsbereiche einzusetzen, wäre weder zeitlich noch vom Umfang der Durchführung her realisierbar, zumindest nicht für die Konzipierung eines Online-Messinstruments. Des Weiteren sind Messungen anhand bestimmter Fragen zwar auf die Ermittlung der Kompetenzausprägungen gerichtet, jedoch geben feste Antwortmöglichkeiten nicht immer die Realität der Handlungen wieder und schränken die Antworten der Teilnehmer ein (Kauffeld 2006, S. 109). Auch hier scheint der Ansatz, allein aus der Beantwortung vordefinierter Fragen tätigkeitsbezogene Handlungen zu messen, problematisch.

Auch die Erhebungen über Selbsteinschätzung bzw. Selbstbeschreibung zeigen laut Kauffeld Grenzen auf. Der soziale Vergleich als auch die Neigung zu einem positiveren Selbstbild führen zu abweichenden Ergebnissen, sodass diese nicht dem Validitätskriterium genügen. Denn die Selbsteinschätzung ist ein subjektives Maß für Kompetenzen, was dazu führt, dass Personen sich häufig über- oder unterschätzen (Kauffeld 2006, S. 107). In Anbetracht der oben aufgezeigten Aspekte und der Vielzahl an verschiedenen fachlichen Kompetenzen ergibt sich somit, dass die Kompetenzmessung anhand von Tests und Fragen als Online-Instrument für EDUfittery

nicht geeignet ist. Auch die Selbsteinschätzungsverfahren, wie sie beispielsweise vom Kompetenzpass angewendet werden, sind nicht praktikabel.

Eine aussagekräftige Kompetenzmessung sollte demnach nur unter Anwendung qualitativer psychologischer Konstrukte stattfinden. Da dies im Rahmen von EDUfittery nicht realisierbar wäre, ist eine Distanzierung von den klassischen Messverfahren notwendig, um der Gefahr zu entgehen, ein Diagnoseinstrument zu entwickeln, das realitätsferne Ergebnisse liefert.

Für EDUfittery ist daher vielmehr das Ziel, durch den adäquaten Einsatz eines Verfahrens, das auch die fachlichen Kompetenzen berücksichtigt, den Ist-Zustand dieser Kompetenzen zu dokumentieren. Dafür eignet sich die Selbsteinschätzung der Kompetenzen; diese ist jedoch von den bisher dargestellten Selbsteinschätzungen, die anhand von Fragen durchgeführt werden, zu unterscheiden. Vielmehr sieht das Verfahren vor, dem Nutzer über die Selbsteinschätzungsskalen ein Instrument an die Hand zu geben, was es erlaubt, die Ausprägung der Kompetenzen abzubilden. Im Gegensatz zu der auf Fragen aufgebauten Selbsteinschätzung hat der Nutzer nicht die Absicht, die Kompetenz zu messen, sondern Ziel ist es, die Kompetenzen auf einer Skala selbst darzustellen. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass der Nutzer sich selbstkritisch bewertet, da nur so die passenden Weiterbildungen gefunden werden können.

## **8.2 Kompetenzgruppen und Teilkompetenzen von EDUfittery**

Für das Selbsteinschätzungsverfahren von EDUfittery ist, wie bereits erwähnt, eine Übereinstimmung der fachlichen Kompetenzen mit den im Beruf anfallenden Tätigkeiten notwendig, damit ein Matching der Weiterbildungen greifen kann. Es ergibt sich die gleiche Problematik wie im vorherigen Abschnitt beschrieben: Das Aufzeigen aller Kompetenzen, die in einem beruflichen Umfeld eingefordert werden können, würde den Umfang eines Online-Instruments überschreiten. Auch hier bestünde die Gefahr, durch eine Auswahl an vorgegebenen Fachkompetenzen den Nutzer zu sehr einzuschränken. Somit ist eine realitätsnahe Darstellung seiner tätigkeitsbezogenen Kompetenzen letztendlich nicht möglich. Vielmehr muss dem Nutzer die Möglichkeit gegeben werden, seine Fachkompetenzen eigenständig auszuwählen, sofern diese nicht von EDUfittery bereitgestellt werden. Dabei sind besonders tätigkeitsbezogene Kompetenzen von Bedeutung. Dem Nutzer wird empfohlen, alle Handlungsaspekte zu berücksichtigen, die Auskunft über die realen beruflichen Tätigkeiten geben. Nur so kann eine Modellierung beruflicher Handlungskompetenzen realitätsnah durchgeführt werden.

Für die Auswahl dieser tätigkeitsbezogenen Kompetenzen werden dem Nutzer von EDUfittery zudem Kompetenzen vorgeschlagen, die sich auf Basis des integrierten Empfehlungssystems als passend erweisen könnten. Dafür werden die Datensätze von den Nutzern über deren Tätigkeit und Berufszweig gesammelt und analysiert, sodass Rückschlüsse auf wiederkehrende Kompetenzen in gleichen Tätigkeitsbereichen gezogen werden können. Diese Daten werden aufgearbeitet, sodass neue Datensätze, die Informationen über das Verhalten anderer Nutzer bereitstellen, prognostiziert werden. Daraufhin können dem Nutzer tätigkeitsbezogene Kompetenzen, zu denen er auf Basis von Ähnlichkeitsanalysen eine besondere Beziehung aufweist, empfohlen werden (Klahold 2009, S. 68).

Ergänzend zu den fachbezogenen Kompetenzen ist zudem eine Überwachung und Kontrolle aller Kompetenzbereiche zu ermöglichen, also auch solcher Kompetenzen, die nur schwer durch eine Weiterbildung entwickelt werden können, wie beispielsweise die personellen Kompetenzen. Zur Orientierung dienen die in Kapitel 2 dargestellten vier Kompetenzbereiche (fachlich-methodische, aktivitäts- und umsatzbezogene, sozial-kommunikative und personale Kompetenzen) sowie der Ansatz des Kompetenzpasses in Kapitel 4.2. Wie bei der Analyse dargestellt werden konnte, ist der Kompetenzpass nicht so umfangreich wie die KODE- und BIP-Verfahren. Hier erfolgt nur eine Einteilung in drei Kompetenzbereiche (persönlich, sozial/kommunikativ und Methodenkompetenzen) mit jeweils sechs bis acht Teilkompetenzen. Im Rahmen der Online-Messung von EDUfittery ist ein weniger komplexer Ansatz sinnvoller. Das Erheben vieler Variablen bei einem Selbsttest ist für die Testperson zu umfangreich und anspruchsvoll (Kauffeld 2006, S. 107).

<b>Persönliche Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Glaubwürdigkeit</li><li>• Zuverlässigkeit</li><li>• Selbstmanagement</li><li>• Lernbereitschaft</li><li>• Selbstsicherheit</li><li>• Entscheidungsfähigkeit</li><li>• Eigenverantwortung</li><li>• Stressbewältigung</li></ul>
------------------------------------	--

<b>Sozial/kommunikative Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Kontaktfähigkeit</li> <li>• Durchsetzungsstärke</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Dialogfähigkeit</li> <li>• Integrationsfähigkeit</li> </ul>
<b>Methodenkompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderation und Gesprächstechnik</li> <li>• Präsentationstechnik</li> <li>• Kreativitätstechnik</li> <li>• Problemlösen</li> <li>• Führungskompetenz</li> <li>• Zeitmanagement</li> </ul>
<b>Fachliche Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzen sind von den Nutzern anzugeben, sofern diese nicht von EDUfittery auf Basis der Ähnlichkeitsanalyse empfohlen werden</li> </ul>

Tabelle 7: Übersicht der Kompetenzbereiche und Teilkompetenzen von EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung)

Tabelle 7 stellt die Grundkompetenzen dar, die von EDUfittery zur Selbsteinschätzung bereitgestellt werden. Hierbei wurde versucht, die relevantesten Kompetenzen auszuwählen, ohne die Anzahl an Kompetenzen zu stark auszuweiten.

Die Gegenüberstellung aller Kompetenzbereiche und Teilkompetenzen der Verfahren KODE, BIP und Kompetenzpass zeigte, dass einige Kompetenzen in allen drei Verfahren gemessen werden. Als Referenz für EDUfittery wurden daher besonders solche Kompetenzen gewählt, die bereits bei den bestehenden Kompetenzmesstools Anwendung finden.

### 8.3 Skalierungsniveau der Kompetenzen

Für das Selbsteinschätzungsverfahren ist die Auswahl der Skalierung relevant. Dabei gilt es die quantitative Leistungsbewertung anhand von Kriterien zu beschreiben. Wenngleich es das Ziel ist, die Realität in metrischen Skalen darzustellen, ist die Darstellung von Kompetenzen durch numerische Werte auf einer Kompetenzskala nicht in der Praxis umzusetzen. Es bedarf der Anwendung sogenannter Kompetenzstufen, die eine Unterteilung der Kompetenzskala in Abschnitte erlaubt (Schweizer 2006, S. 133). Dafür müssen zunächst die Niveaustufen festgelegt werden, die für eine Kompetenzeinschätzung erforderlich sind. Ausschlaggebend hierbei sind die Fähigkeiten

und Handlungen, die ein Kompetenzniveau charakterisieren. Die Niveaustufen werden dahingehend festgelegt, dass durch die Erfüllung bestimmter Bedingungen eine höhere Niveaustufe erreicht werden kann. Dabei müssen die Merkmale verschiedener Lernstufen berücksichtigt und in ein sinnvolles Stufensystem eingefügt werden. Laut Hartig und Klieme sind vier Kompetenzniveaus notwendig, um die Ausprägungen einer Kompetenz aufzuzeigen, siehe dazu Kapitel 2. Erweitert wird das Modell durch das Kompetenzentwicklungsmodell von Dreyfus und Dreyfus, das ebenfalls in Kapitel 2 aufgezeigt wird. Ihr Kompetenzentwicklungsmodell unterteilt die Kompetenzen in unterschiedliche Bereiche. Hierbei erreichen die Personen auf Basis von Fähigkeiten und Wissensaneignung höhere Kompetenzstufen, vom Anfänger bis zum Experten. Diese fünf Stufen der Kompetenzentwicklung können durch die vier Kompetenzniveaustufen ergänzt werden (s. Abbildung 15).

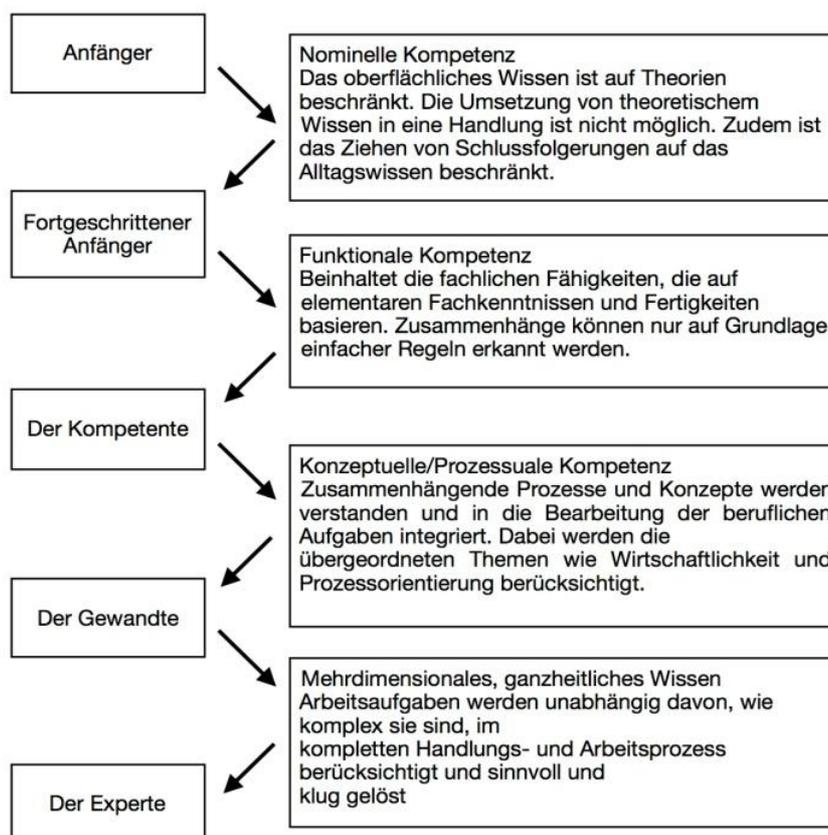


Abbildung 15: Berufliche Kompetenzentwicklung vom Anfänger zum Experten auf Basis des Modells von Dreyfus und Dreyfus durch das von Hartig und Klieme erweiterte Modell. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ketschau 2012, S. 8)

Ein Kompetenzniveau gibt an, in welcher Ausprägung Wissen und Fähigkeiten vorhanden sein sollten, um eine höhere Kompetenzentwicklungsstufe zu erreichen. Die theoretischen Modelle der Kompetenzentwicklung begründen die Kompetenzstufen als einen Lernprozess. Es muss jedoch beachtet werden, dass die Niveaustufen unter Einbezug von Anforderungsmerkmalen auf Basis theoretischer Modelle definiert werden und daher die Realität nur eingeschränkt wiedergeben (Schweizer 2006, S. 136). Für die Selbsteinschätzung bei EDUfittery sind die Kompetenzstufen dahingehend zu wählen, dass diese eine Klassifizierung der Kompetenzausprägung ermöglichen und es zugleich erlauben, verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen mit unterschiedlichen Niveaustufen zu finden. Auch wenn die stufenweise Entwicklung vom Anfänger bis zum Experten sinnvoll erscheint, ist die Frage zu stellen, wie viele Skalierungsstufen in der Praxis notwendig sind oder, anders gefragt, wie viele verschiedene Niveaustufen von den Weiterbildungsanbietern angegeben werden.

Für das Matching von Weiterbildungen erfordert die Umsetzung, dass sich die Weiterbildungsinformationen zu Lernziel und Lernvoraussetzung in der Kompetenzskalierung wiederfinden. Die Analyse von 100 Weiterbildungsbeschreibungen hat gezeigt, dass die Anbieter von Weiterbildungen unterschiedliche Informationen zu Vorkenntnissen und Bedingungen für Teilnehmer bereitstellen (siehe Anhang 4). Ziel der Analyse war es festzustellen, ob die Informationen der Weiterbildungen Auskunft darüber geben, welches Kompetenzniveau für die Weiterbildungen notwendig ist. Hierbei wurde versucht, die Indikatoren der Beschreibungen so zu kategorisieren, dass ein allgemeines Anwendungsschema zur Bewertung des Niveaus der Weiterbildungen erzielt werden kann. Drei Kategorien konnten dabei für eine sinnvolle Einteilung gewählt werden.

- Bezeichnungen wie „keine Vorkenntnisse“, „für alle Personen“, „keine Voraussetzungen“, „Teilnahme ohne Vorwissen“, „schneller Einstieg“, „für die Einführung“ sind immer dann zu finden, wenn keine fachlichen Vorkenntnisse notwendig sind. Demnach sind Weiterbildungen mit diesen Indikatoren dann aufzuzeigen, wenn die fachliche Kompetenz gar nicht vorhanden oder schwach ausgeprägt ist.
- Ebenso konnte die Analyse der Weiterbildungen zeigen, dass ein Teil der Weiterbildungen Beschreibungen aufweist wie „gewisse Vorkenntnis verlangen“,

„geringe Kenntnisse benötigt“, „aufbauende Kurse“, „bereits Grundkenntnisse besitzen“, „fundiertes Grundwissen“, „allgemeine Kenntnisse“. Hier empfiehlt es sich, dass diese Weiterbildung auf Kompetenzen aufbaut, die bereits etwas ausgeprägt sind.

- In der Recherche deutlich seltener, aber dennoch vorhanden waren Weiterbildungen mit Bezeichnungen wie „Ausbildung notwendig“, „Qualifikationsnachweis“, „Vorgespräch zur Einschätzung notwendig“, „langjährige Berufserfahrung“, „Abschluss in einem ähnlichen Bereich“, „Prüfung und Qualifikation müssen nachgewiesen werden“, „Kenntnisse durch berufliche Erfahrung“. Diese Weiterbildungen sollten demnach immer dann aufgezeigt werden, wenn eine fachliche Kompetenz mittel bis stark ausgeprägt ist.

Es wird deutlich, dass auf Basis der Informationen, die den Weiterbildungen hinterlegt sind, eine Einteilung der Weiterbildungen in fünf Kompetenzstufen – vom Anfänger bis zum Experten – nicht geeignet ist. Die Weiterbildungen lassen sich anhand dieser Analyse nur nach „gar nicht/wenig – mittel – stärker bis hoch“ einordnen. Weitere Einteilungen sind aufgrund fehlender Niveaubeschreibungen in den Informationen zu den Weiterbildungen nicht umsetzbar.

Demnach sprechen die Ergebnisse der Analyse für die Angabe weniger Kompetenzstufen. Dagegen spricht, dass ein für die Online-Plattform geeignetes Messverfahren die Dokumentation und Entwicklung von Kompetenzen langfristig ermöglichen soll. Wird diese Entwicklungsskala jedoch auf wenige Stufen beschränkt, kann der Nutzer eine Kompetenzentwicklung nur dann eintragen, wenn diese den vorgegebenen Skalierungsabschnitten entspricht. Ein Beispiel wäre, wenn ein Mitarbeiter aufgrund neuer Arbeitsaufgaben seine Kompetenz um eine Stufe erhöht hat, er aber seine Kompetenzen noch weiterentwickeln möchte. Dann kann er einen weiteren Entwicklungserfolg nicht dokumentieren, da er sich bereits auf der letzten Skalierungsstufe befindet. Dies kann demotivierend wirken. In diesem Fall wäre die Auswahl mehrerer Kompetenzstufen empfehlenswert.

Nach Betrachtung der verschiedenen Bedingungen für eine sinnvolle Bewertungsskala wird für eine realitätsnahe Dokumentation der Kompetenzentwicklung die fünfstufige Niveauskala von Dreyfus und Dreyfus favorisiert. Dies widerspricht zwar der Dreistufen-

Einteilung anhand der Weiterbildungsinformationen, ermöglicht es jedoch, dass der Nutzer seine persönlichen Kompetenzen langfristig und praxisnah bewerten kann, ohne dass die Anzahl an Variablen zur Selbsteinschätzung zu umfangreich wird.

#### **8.4 Filterindikatoren**

Das Durchsuchen der Datenbank nach passenden Weiterbildungen allein auf Basis der Ergebnisse der Kompetenzeinschätzung würde dazu führen, dass die Ergebnisse der Suche nicht ausreichend auf den Nutzer angepasst werden. Je komplexer und umfangreicher der Datenraum ist, desto schwieriger ist es, die passenden Weiterbildungen für einen Nutzer zu finden. Hierbei sind nutzerspezifische Kriterien notwendig, damit der Nutzer die Suche eingrenzen kann. Diese Eingrenzung der Datenmengen wird durch die Anwendung von Filtern ermöglicht, die anhand bestimmter Eigenschaften eine Einschränkung bewirken (Quirnbach 2012, S. 48). Ziel ist es, die Suchergebnisse so zu personalisieren, dass der Nutzer nur die für ihn relevanten Weiterbildungen angezeigt bekommt. Daher ist die Wahl der richtigen Filter ausschlaggebend für den Erfolg der Suche und der Strukturierung von Ergebnissen, wird jedoch in der Praxis nicht immer nutzerfreundlich umgesetzt. Mitunter wird diese Funktion bei anderen Weiterbildungsportalen als mangelhaft empfunden (Cramer et al. 2012, S. 18).

Im Rahmen von EDUfittery stützt sich die Auswahl der Filter zum einen auf die Filteranalyse der Weiterbildungsvergleichsportale (vgl. Kapitel ...), zum anderen auf die Informationen, die über die Weiterbildungen bereitgestellt werden, sodass eine Filterung möglich ist. Hierfür ist eine Einteilung der Filter in zwei unterschiedliche Relevanzgruppen notwendig. Eine höhere Relevanz haben die Filter, die für das Finden einer passenden Weiterbildung unerlässlich sind. Dabei werden von den Weiterbildungsanbietern die Bereiche, in denen die Maßnahme stattfindet, sowie die notwendigen Qualifikationen und Voraussetzungen fast immer angegeben. Für den erfolgreichen Suchprozess sind demnach die Filter „Bereich/Kategorie der Weiterbildung“ und „Qualifikation, die eine Person bereits vor Antritt der Weiterbildung mitbringt“ essenziell. Werden diese beiden Filter von dem Nutzer im Rahmen seiner Suche angewandt, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Ergebnisse mit dem Suchprozess zugrundeliegenden Bedürfnissen übereinstimmen.

Weniger relevant sind Filter, die es dem Nutzer ermöglichen, individuelle Anforderungen an die Bildungsmaßnahme zu stellen. Hierzu gehören die Filter Preis, Ort, Dauer,

Art der Weiterbildung und Vergabe von Zertifikat und Badges. Vielmehr tragen diese zu einer nutzerfreundlichen und strukturierten Darstellung der Suchergebnisse bei, wie in Kapitel 4.1.3 gezeigt werden konnte, die Nutzer als Qualitätsunterschiede wahrnehmen.

## 8.5 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ist ein Instrument, das die unternehmensinternen und -externen Faktoren betrachtet. Dabei werden die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken in einer Matrix eingeordnet und analysiert. Das Ziel der SWOT-Analyse sind Strategieentwicklungen und Anpassungen für die Kombination interner und externer Faktoren. Eine auf EDUfittery ausgerichtete SWOT-Analyse aus Unternehmensperspektive ist in Tabelle 8 visualisiert (Alter 2013, S. 210).

<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit durch die steigende Relevanz der Weiterbildungen und Mitarbeiterentwicklung</li> <li>• Abheben vom Wettbewerb durch die Kombination von Kompetenzmessung und Weiterbildung</li> <li>• Trend geht zur Online-Kursen</li> <li>• Mitarbeiterentwicklung wird immer bedeutender</li> </ul>	<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviceleistung</li> <li>• Langfristige Kundenbindung durch Kompetenzüberwachung über einen längeren Zeitraum</li> <li>• Integration zukünftiger Trends wie des Badge-Systems</li> <li>• Optimaler Suchprozess durch individuelle Kompetenzen und Filterkriterien</li> </ul>
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz/Nachahmer</li> <li>• Weiterbildungsanbieter bevorzugen etablierte Portale</li> <li>• Kompetenzmessung wird von den Nutzern nicht akzeptiert</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchvorgang ist umfangreicher durch die Kompetenzeinschätzungen</li> <li>• Zeit und Arbeit muss in das Überzeugen von Weiterbildungsanbietern gesteckt werden</li> <li>• Geringer Bekanntheitsgrad</li> </ul>

Tabelle 8: SWOT-Analyse von EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung)

Bei Betrachtung der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken lassen sich verschiedene Strategien erkennen, die bei einem Markteintritt zu beachten sind.

Wie die Marktanalyse in Kapitel 4 gezeigt hat, wird der Markt bereits von mehreren Vergleichsportalen im Weiterbildungsbereich bearbeitet. Ein Risiko für EDUfittery stellt daher unter anderem das Aufeinandertreffen mit den bereits vorhandenen Anbietern auf dem Markt dar. Auch wenn bei Betrachtung der direkten Konkurrenten (s. Kapitel 4.2.1) Unterschiede in der gestalterischen und funktionellen Bereitstellung des Suchprozesses bestehen, scheint das Kundenverhalten der Portale in Bezug auf das Nachfragebedürfnis einheitlich. Denn trotz der verschiedenen Serviceunterschiede ist die Gegenüberstellung und der Vergleich der Weiterbildungen durch die Sucheingrenzung anhand bestimmter Indikatoren das Grundbedürfnis der Kunden, welches die Portale versuchen zu befriedigen. Damit versucht auch EDUfittery mit dem Weiterbildungsvergleich ein Problem der Kunden zu lösen, das bereits von anderen Anbietern bearbeitet wird. Trotz alledem bestehen Chancen, Marktpotenziale zu erschließen, unter anderem durch den steigenden Weiterbildungsbedarf, auch in Bezug auf Online-Kurse und E-Learning-Trends, die es auch für EDUfittery zu erschließen gilt. Hierfür ist eine Abgrenzung von den Marktführern anzustreben. Ein Anreiz dafür kann das Erlangen von Marktanteilen durch Preis- und Leistungsvorteile gegenüber den Konkurrenten sein (Kollmann 2011, S. 387). Jedoch führt die kostenlose Bereitstellung des Portals dazu, dass eine Preisstrategie nur durch die Komplementärleistungen erzielt werden kann. Hier müssen demnach die Weiterbildungsanbieter für die Vermittlung von potenziellen Teilnehmern eine Gebühr zahlen. So findet die Umsetzung der Marketingstrategien nicht nur auf Kundenseite statt, auch die Gewinnung der Weiterbildungsanbieter ist Bestandteil eines erfolgreichen Markteintritts.

Als Marketingstrategie zielt EDUfittery hierbei auf die langfristige Zusammenarbeit mit den Anbietern ab. Zum einen stellt ein Anbieter in der Regel mehrere Weiterbildungen bereit, zum anderen ist die vertragliche Einigung aufgrund des provisionsgestützten Vergütungsmodells notwendig. Für EDUfittery gilt es, die Anbieter von den Vorteilen zu überzeugen, die eine Auflistung auf dem Portal mit sich bringen kann.

Während die Preisstrategie einen Faktor zur Gewinnung von Marktanteilen darstellt, können wichtige Marktanteile auch über eine sich davon abhebende Leistung generiert werden. Mithilfe eines nutzerfreundlichen Designs sowie einer transparenten Gestaltung der Weiterbildungsinformation in Kombination mit der integrierten Kompetenzmessung ist eine Differenzierung zu den Konkurrenten durchaus möglich. Wie die Marktanalyse

von Weiterbildungsvergleichsportalen aufzeigen konnte, sind die Nutzerfreundlichkeit und der Informationsgehalt ausschlaggebend dafür, dass die Nutzer ein Portal mit Gut bewerten. Im Mittelpunkt steht dabei die Qualität der Informationen. EDUfittery erhält hierbei als einziges Portal Informationen zu den Kompetenzen der Nutzer. Zum einen wird die Qualität des Vergleiches erhöht, zum anderen wird dem Nutzer ein Instrument an die Hand gegeben, das die Überwachung und Präsentation der eigenen Kompetenzen ermöglicht. Die nutzerfreundliche Darstellung der Kompetenzen und diese zudem in den Suchprozess der Weiterbildungen zu integrieren ermöglicht eine Marketingstrategie über ein sich davon abhebendes Leistungsangebot.

Als Ziel für einen Markterfolg sollte zudem die langfristige Kundenbindung von EDUfittery angestrebt werden. Die klassischen Instrumente der Kundenbindung funktionieren im Internet nur bedingt. Vielmehr ist es im Internet das Ziel, die kundenbezogenen Informationen für individuelle Geschäftsbeziehungen anzuwenden. Für EDUfittery bedeutet dies, den Kunden die individuelle Suche für Weiterbildungen optimal zu gestalten. Ähnlich wie das Suchmaschinenmarketing handelt es sich hierbei um Dialogmarketing in Echtzeit. In dem Augenblick, in dem der EDUfittery-Nutzer nach einer Weiterbildung sucht, muss ihm das passende Angebot suggeriert werden (Kollmann 2011, S. 437). Die Gewinnung wichtiger Kundendaten ist dabei ausschlaggebend für die Weiterentwicklung eines intelligenten Suchprozesses. Hierbei kann aus wertvollen Informationen von den Kunden wichtiges Wissen für die Weiterentwicklung und Verbesserung von EDUfittery generiert werden. Das Erkennen von Datenmustern im Suchprozess nach Weiterbildungen ist dabei ein wichtiger Bestandteil. Dadurch können Daten gefiltert werden, die Aufschluss über Beruf, Ausbildung und Qualifikation geben. Anhand dieser Daten können die Kundengruppen gebildet werden, die eventuelle Gemeinsamkeiten im Suchprozess aufzeigen. Das Aufzeigen auffälliger Datenkonstellationen, um daraus zukünftige Suchprozesse zu optimieren, ist Ziel der Datenanalyse (von Bischoepinck & Ceyp 2009, S. 86).

Als eine weitere Stärke kann das integrierte Badge-System aufgezeigt werden. International kann bereits ein Trend festgestellt werden, der aufzeigt, dass die digitalen Abzeichen als moderne Zertifikate Anwendung finden. Sich schnell verändernde Kundenbedürfnisse in der Net-Economy führen dazu, dass die Betrachtung zukünftiger Trends ausschlaggebend ist für die Einführung erfolgreicher Produktinnovationen. Für EDUfittery ergibt sich dadurch eine Möglichkeit, als Vorreiter für ein Vergleichsportal mit Badge-System auf dem Markt zu agieren.

## **9 Business Case für die Praxis**

### **9.1 Business Model Canvas**

Im Zuge der Arbeit und des oben beschriebenen Prozessmodells, wurde ebenfalls ein Business Model Canvas erstellt. Demnach soll eine gesamtheitliche Betrachtung des Geschäftsmodells „EDUfittery“ ermöglicht werden. Das Business Model Canvas ist ein Konzept, welches alle relevanten Aspekte für die Umsetzung einer Geschäftsidee berücksichtigt. Dadurch kann man ein Geschäftsmodell ganzheitlich abbilden, durchdenken und diskutieren (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 14f). Das Canvas Modell bildet neun essentielle Schlüsselfaktoren ab, die für die Entwicklung einer Geschäftsidee grundlegend sind (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 16ff):

#### **(1) Customer Segments / Kundensegment**

Hierbei betrachtet man das Kundensegment, welches man durch das Produkt oder die Dienstleistung erreichen möchte. Dabei sollte man sich überlegen, wer potentielle Kunden sein könnten und in welchem Segment man diese findet. So gibt es beispielsweise den Massen- oder Nischenmarkt, jedoch auch andere bilaterale Kundensegmente. Je nach Segment, kann man dann sein Produkt in entsprechenden Kanälen platzieren (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 20f).

Im Hinblick auf EDUfittery ist das Kundensegment sehr breit gefächert. Mit der Anwendung sollen alle Menschen angesprochen werden, die Interesse an ihrer Kompetenz- und Weiterbildungsentwicklung haben. Die Anwendung kann dementsprechend von jedem genutzt werden (B2C). Doch nicht nur der Einzelkunde steht im Fokus von EDUfittery, sondern auch Unternehmen (B2B). Hierbei wird sich vermehrt auf Mittelstand und Großunternehmen konzentriert. Da es bisher keine vergleichbare Anwendung wie EDUfittery gibt, spricht EDUfittery zunächst einen Nischenmarkt an, soll sich aber bei entsprechendem Erfolg zu einem Massenprodukt entwickeln.

#### **(2) Value Proposition / Wertangebot**

Dieser Schlüsselfaktor zeigt den Mehrwert auf, den ein Produkt/Dienstleistung für den Kunden bietet. Vielmehr wird sich hier mit der Frage beschäftigt, inwiefern sich das Produkt/Dienstleistung von anderen abhebt und somit gezielt die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden erreicht (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 22f).

In Bezug auf EDUfittery steht vor allem die Anwendung zur Kompetenzerfassung im Vordergrund. Dem Kunden wird die Möglichkeit geboten, auf sehr einfache Art und Weise seine Kompetenzen zu erfassen, abzubilden und zu tracken. Zusätzlich hat er die Möglichkeit passende Weiterbildungen anhand der von ihm angegebenen Kompetenzen zu erhalten. Der Kunde erhält also ein maßgeschneidertes Weiterbildungsangebot und kann gleichzeitig seine Entwicklung festhalten und beobachten. Zusätzlich bietet EDUfittery unternehmensspezifische Softwarelösungen und Beratungsdienstleistungen. So kann ein Unternehmen mit Hilfe von EDUfittery individuelle Kompetenzanalysen als auch ganzheitliche Karriereplanentwicklungen anfertigen. EDUfittery stellt also nicht nur eine Softwarelösung dar, sondern unterstützt ebenfalls mit Beratungsknowhow. Ein vergleichbares, individuelles Bildungsangebot gibt es noch nicht auf dem Markt und hebt sich somit von klassischen Weiterbildungsanbietern oder Vergleichsplattformen ab.

### **(3) Channels / Kanäle**

Die Kommunikations-, Distributions- und Vertriebskanäle bilden und kreieren das Markenbild. Durch sie kommt man mit dem Kunden in Kontakt und beschert diesem im besten Fall ein positives Kundenerlebnis. Der richtige Einsatz von Kommunikationskanälen steigert die Produktwahrnehmung (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 26ff).

Da EDUfittery möglichst viele Menschen und potentielle Kunden erreichen möchte, sollten Kanäle mit potentiell hoher Reichweite genutzt werden. Dazu gehören beispielsweise Social-Media-Kanäle im Bereich Bildung, Karriere und Weiterbildung. Xing, LinkedIn, Stepstone und Monster sind nur ein paar Beispiele, die für Kommunikations- und Werbezwecke genutzt werden könnten. Zusätzlich kann bei Weiterbildungsanbietern Werbung für EDUfittery geschaltet werden.

Hinsichtlich der Vertriebs- und Distributionskanäle bietet EDUfittery eine eigene online Webseite/Plattform an, die zum einen informiert, gleichzeitig aber auch bereits eine Registrierungsmöglichkeit zur direkten Nutzung bietet. Eine App rundet das Angebot von EDUfittery ab. Dadurch soll sichergestellt werden, dass der Kunde zu jederzeit Zugriff auf seine Bildungs- und Kompetenzhistorie hat und diese gegebenenfalls anpassen kann. Ferner ermöglicht es die Suche nach einer passenden Weiterbildung von überall und zu jeder Zeit. Mit Blick auf die Unternehmensakquise, also dem B2B-Geschäft, muss zudem ein direkter und persönlicher Austausch

möglich sein. Hierfür ist der Einsatz von Beratern notwendig, die sich individuell um die Unternehmen kümmern und diesen mit Beratungsdienstleistungen zur Verfügung stehen. Wichtige Kanäle sind in diesem Bereich vor allem Messeauftritte und das direkte Anschreiben von Unternehmen mit entsprechendem Informationsmaterial.

#### **(4) Customer Relationships / Kundenbeziehung**

Die Kundenbeziehung spielt eine wichtige Rolle in der Geschäftsmodellentwicklung. Ein Unternehmen sollte demnach eingangs klären, welche Art von Beziehung es mit seinen Kunden führen möchte. Soll es eine persönliche Beziehung sein, die durch individuelle Betreuung gefördert wird oder soll das Produkt oder die Dienstleistung selbsterklärend sein, sodass keine starke Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen notwendig ist (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 28f).

Bei EUDfittery ist es eine Mischform. Zum einen soll der B2C-Kunde einfachen Zugang zu den von EDUfittery angebotenen Funktionen haben. Dies erreicht EDUfittery mit der Bereitstellung einer App und Webseite. Gleichzeitig ist ein intensiver Austausch mit B2B-Kunden notwendig, um kundenspezifische Lösungen anbieten zu können. Um jedoch Hilfestellung für individuelle Kundenanfragen aller Bereiche, sowohl B2B als auch B2C, leisten zu können, wäre der Einsatz von einem automatisierten Chat-Bot oder der Austausch über einen Community-Bereich auf der Webseite möglich. Mit einem Chat-Bot vermittelt man dem Kunden das Gefühl einer persönlichen Betreuung. In einer Community kann der Kunde wiederum nachvollziehen, ob die Fragestellung dort bereits bei anderen Mitgliedern aufkam und es stellt sich ein Gefühl der Verbundenheit ein. Für EDUfittery kann dies positive Synergieeffekte generieren, da eine Community bereits den größten Teil der Arbeit bzw. Beantwortung übernimmt und aus deren Kommunikation wichtige Informationen für das Unternehmen abgeleitet werden können. Dennoch sollte auch hier stets ein Mitarbeiter mit Rat und Tat zur Seite stehen und ungeklärte Themen beantworten oder Falschangaben berichtigen.

#### **(5) Revenue Streams / Einnahmequellen**

Die Einnahmequellen ergeben sich aus den zuvor definierten Kundensegmenten. Dabei beschäftigt man sich mit der Frage, wie hoch die Zahlungsbereitschaft des potentiellen Kunden ist. Ein Geschäftsmodell kann in diesem Zusammenhang zwei

unterschiedliche Arten von Einnahmequellen haben (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 30ff):

- Einmalige Zahlungen, z.B. Verkauf
- Wiederkehrende Einnahmen aus laufenden Zahlungen, z.B. Abonnements, Lizenzen, Leasing, Nutzungsgebühren

In Anbetracht der Nutzungsmöglichkeiten von EDUfittery, kommt auch hier eine Mischform zum Einsatz. So ist es das Ziel zum einen B2C-Kunden durch den Kauf der EDUfittery App, als auch durch die Nutzung der Website zu generieren. Gleichzeitig möchte man jedoch auch Unternehmen als Großkunden gewinnen, die dann individuelle, auf die Unternehmensgröße und Nutzungsintensität angepasste Angebote, erhalten. Während der App-Kauf einmalig ist, so ist die Nutzung der EDUfittery Software mit einer monatlichen oder jährlichen Zahlung verbunden. Zusätzliche Einnahmequellen ergeben sich zudem im Bereich der Weiterbildungsanbieter. EDUfittery kann als Werbeplattform für Weiterbildungsanbieter genutzt werden. Durch den Verkauf von Werbeplätzen kann EDUfittery zusätzliche Einnahmen generieren. Denkbar wären in diesem Zusammenhang Fix-Preise oder „pay per click“, ein übliches Kostenmodell, welches auch von Google genutzt wird. Dabei zahlt der Kunde, in diesem Fall der Weiterbildungsanbieter, nur, wenn auf seine Werbung geklickt wird (Google LLC 2018). Eine weitere Einnahmequelle ergibt sich aus dem Buchungsprozess. Wenn der Weiterbildungsanbieter eine vollständige Integration auf EDUfittery zulässt, so kann der Kunde direkt über EDUfittery die Weiterbildung buchen und muss dafür nicht auf die Seite des Weiterbildungsanbieters. Hierbei kommt ein Provisionsmodell zwischen dem Weiterbildungsanbieter und EDUfittery zum Tragen. So muss der Weiterbildungsanbieter einen gewissen Prozentsatz für jede über EDUfittery getätigte Buchung an EDUfittery zahlen. Insgesamt ergeben sich aus dem Geschäftsmodell vier wichtige Einnahmequellen, die die finanzielle Zukunft von EDUfittery sichern sollen.

## **(6) Key Resources / Schlüsselressourcen**

Jedes Geschäftsmodell benötigt Ressourcen, um das Unternehmen und dessen Produkt voran zu bringen. Mit Hilfe der Schlüsselressourcen kann Mehrwert für das Produkt geschaffen, Kunden akquiriert und letztlich Einnahmen generiert werden. Dabei können die Ressourcen sich in physischer, finanzieller, intellektueller oder in

Form von Arbeitskräften widerspiegeln. Ein Unternehmen kann sich selbst entsprechende Ressourcen einkaufen, leasen oder über ihre Schlüsselpartner erwerben (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 34f).

EDUfittery benötigt aus allen Bereichen Ressourcen. So bedarf es physische, personelle und vor allem intellektuelle Ressourcen, um das Geschäftsmodell grundsätzlich umzusetzen. Wichtige Komponenten sind hierbei eine gute EDV-Landschaft: Laptop, Internet, Werkzeuge/Programme zur Erstellung und Programmierung von Webseiten und Algorithmen. Des Weiteren benötigt es Fachpersonal, welches mit Hilfe der zur Verfügung gestellten EDV und dem eigenen Know-How das Produkt entwickeln kann. Ein Büroraum hat zunächst keine Priorität, da aus Kostengründen anfangs auch von Zuhause gearbeitet werden kann. Dennoch werden auch solche Ressourcen ab einem gewissen Zeitpunkt benötigt. Um zum einen physische als auch personelle Ressourcen finanziell tragen zu können, wäre ein Investor für die Gründung von EDUfittery empfehlenswert. Dieser kann nicht nur finanziell, sondern auch mit Erfahrung und einem gut ausgebauten Netzwerk das Start-Up unterstützen und zum Erfolg verhelfen.

#### **(7) Key Activities / Hauptaktivitäten**

Die Hauptaktivitäten eines Geschäftsmodells ergeben sich aus dem Geschäftsmodell selbst. Sie können in drei Kategorien zusammengefasst werden (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 36f):

- Produktion: betrifft Geschäftsmodelle, die primär ein physisches Produkt entwickeln und vertreiben, wie beispielsweise ein Fahrzeughersteller.
- Problemlösung: ist eine Hauptaktivität, die vorwiegend in der Service-Branche Anwendung findet. Dazu zählen zum Beispiel Beratungsunternehmen und Krankenhäuser, bei denen das Lösen von individuellen Kundenproblemen oder -anfragen im Fokus steht.
- Plattform/Netzwerk: kommt bei Geschäftsmodellen zum Tragen, deren Schlüsselressource eine (online) Plattform ist. Im Vordergrund stehen dabei die Plattform selbst und die dazu notwendige Softwareentwicklung.

EDUfitterys Hauptaktivität kann der dritten Kategorie zugeordnet werden: Plattform. Folglich stehen bei EDUfittery die Entwicklung der Webseite, App und des zugrundeliegenden Algorithmus im Mittelpunkt. Zusätzlich müssen alle Kanäle

(Webseite und App) stets gewartet und auf den aktuellsten Stand gebracht werden, sodass dem Kunden zu jeder Zeit ein einwandfreies Produkt zur Verfügung steht.

### **(8) Key Partnerships / Schlüsselpartner**

Bei vielen Geschäftsmodellen ist es sinnvoll Partnerschaften zu forcieren. Osterwalder & Pigneur (2009, S. 38f) unterscheiden dabei zwischen vier Beweggründen für solche Partnerschaften:

- Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern
- Strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern
- Joint Ventures zur Entwicklung neuer Unternehmen
- Käufer-Lieferanten-Beziehungen, um eine zuverlässige Versorgung zu gewährleisten

Aus Sicht von EDUfittery ist durchaus denkbar im Laufe der Entwicklung mit Weiterbildungsanbietern zu kooperieren, sodass diese proaktiv auf EDUfittery Weiterbildungen anbieten, für EDUfittery werben und gleichzeitig die Reichweite der eigenen Weiterbildung maximieren. Zusätzlich wäre eine Zusammenarbeit mit Job-Portalen, wie beispielweise Xing, möglich. EDUfittery könnte auf Xing integriert werden und Kunden von Xing als auch von EDUfittery hätten die Möglichkeit ihre Bildungshistorie und entsprechende Badges auf Xing automatisiert zu veröffentlichen. Dadurch wird zusätzlicher Kundennutzen geschaffen und der Bekanntheitsgrad von EDUfittery gestärkt. Folglich kann sich das Forcieren strategischer Allianzen mit Nicht-Wettbewerbern für EDUfittery als sehr nützlich erweisen und einen wichtigen Mehrwert für das Unternehmen schaffen.

### **(9) Cost Structure / Kostenstruktur**

Der sogenannte Schlüsselfaktor der Kostenstruktur bildet alle anfallenden Kosten eines Geschäftsmodells ab. Dabei muss zunächst festgelegt werden, ob das Geschäftsmodell kostengesteuert oder wertorientiert operiert. Bei einer kostengesteuerten Vorgehensweise steht das Minimieren der Kosten durch automatisierte Prozesse im Vordergrund. Der wertorientierte Ansatz verfolgt nicht unbedingt die Kostenminimierung, sondern stellt die Generierung eines individuellen Kundenerlebnisses in den Fokus, was oftmals höhere Kosten verursacht (Osterwalder & Pigneur 2009, S. 40f).

Im Hinblick auf EDUfittery kommen beide Kostenstrukturen zum Einsatz. Das Geschäftsmodell versucht mit Hilfe der Plattform und des Algorithmus automatisierte und somit kostengünstige Prozesse zu schaffen. Da EDUfittery jedoch auch individuelle Beratungsdienstleistungen und gegebenenfalls Softwareanpassung für Unternehmen anbietet, spielt auch die Individualisierung eine zentrale Rolle im Geschäftsmodell. Demnach fallen für EDUfittery sowohl Fixkosten, als auch variable Kosten an. Die kalkulierbaren Fixkosten ergeben sich aus den folgenden Positionen: Personalkosten und -löhne, EDV-Kosten (Internet, Telefon, Softwarelizenzen), Miete für Büroräumlichkeiten, Inventarkosten und Hosting-Gebühren für Webseite und App. Hinzukommen variable Kosten, die nicht im Vorhinein abschätzbar sind: Entwicklungskosten für Webcrawler, Webseite, App und Algorithmus, Kosten für Marketingkampagnen und Search Engine Optimization (SEO).

Folglich müssen einige Aspekte in Bezug auf die Kostenstruktur bei EDUfittery beachtet und dementsprechend in die Kalkulation aufgenommen werden. Ein Großteil der Kosten kann bereits vorab festgestellt werden. Dennoch besteht durch die variablen Kosten ein gewisses Risiko für EDUfittery, da anfangs nicht eindeutig abzusehen ist, wie viel die eigentliche Entwicklung der Geschäftsidee letztlich kosten könnte. Dementsprechend muss hier eine enge Zusammenarbeit mit den Entwicklern stattfinden, um klare Ziele und damit verbundene Kosten definieren zu können.

Mit Hilfe des Business Model Canvas konnten für das Geschäftsmodell von EDUfittery alle relevanten Aspekte zusammengetragen und betrachtet werden. Eine vollständige Übersicht des Business Model Canvas kann in Anhang 6 eingesehen werden.

## 9.2 Praxisorientierte Umsetzung des Geschäftsmodells

Um den Prozess der Kompetenzerfassung gesamtheitlich darstellen und beschreiben zu können, wurde ein Fluss- bzw. Prozessmodell erstellt.

Anhand des Modells lässt sich nachvollziehen, welche Schritte und Phasen durchlaufen werden müssen, wenn ein Kunde sich bei EDUfittery registriert. Zunächst sollen an dieser Stelle die Bestandteile des Modells erklärt werden, um im nächsten Schritt die Inhalte zu erläutern. Das Modell orientiert sich am Aufbau eines Flussdiagramms und beinhaltet folgende Elemente:

- Kreis: dieses Symbol wird sinnbildlich für den Start und das Ende eines Prozesses verwendet. In dem Fall des EDUfittery-Prozessmodells gibt es einen Startpunkt,

jedoch mehrere Endpunkte, da der Prozess auf unterschiedliche Weisen beendet werden kann.

- Rechteck: symbolisiert einen Prozessschritt.
- Quadrat: Das um 90 Grad gedrehte Viereck beschreibt einen Entscheidungspunkt, der eine Fragestellung beinhaltet. Diese kann mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden und zeigt je nach Antwort die unterschiedlichen Möglichkeiten auf, wie der Prozess weiter verlaufen könnte.
- Pfeile: Sie verbinden die einzelnen Elemente und zeigen gleichzeitig die Prozessrichtung an. Sie geben Hinweis darauf, ob ein Prozessschritt zum nächsten führt oder ob womöglich ein Schritt wiederholt werden muss.
- Kreise mit Symbolen als Inhalt: sie zeigen an, welcher Stakeholder für den jeweiligen Prozessschritt verantwortlich ist. Dabei wird in folgende Stakeholdergruppen unterschieden:



= Kunde (Unternehmen, Personaler, Mitarbeiter)



= EDUfittery



= Weiterbildungsanbieter (online / offline)

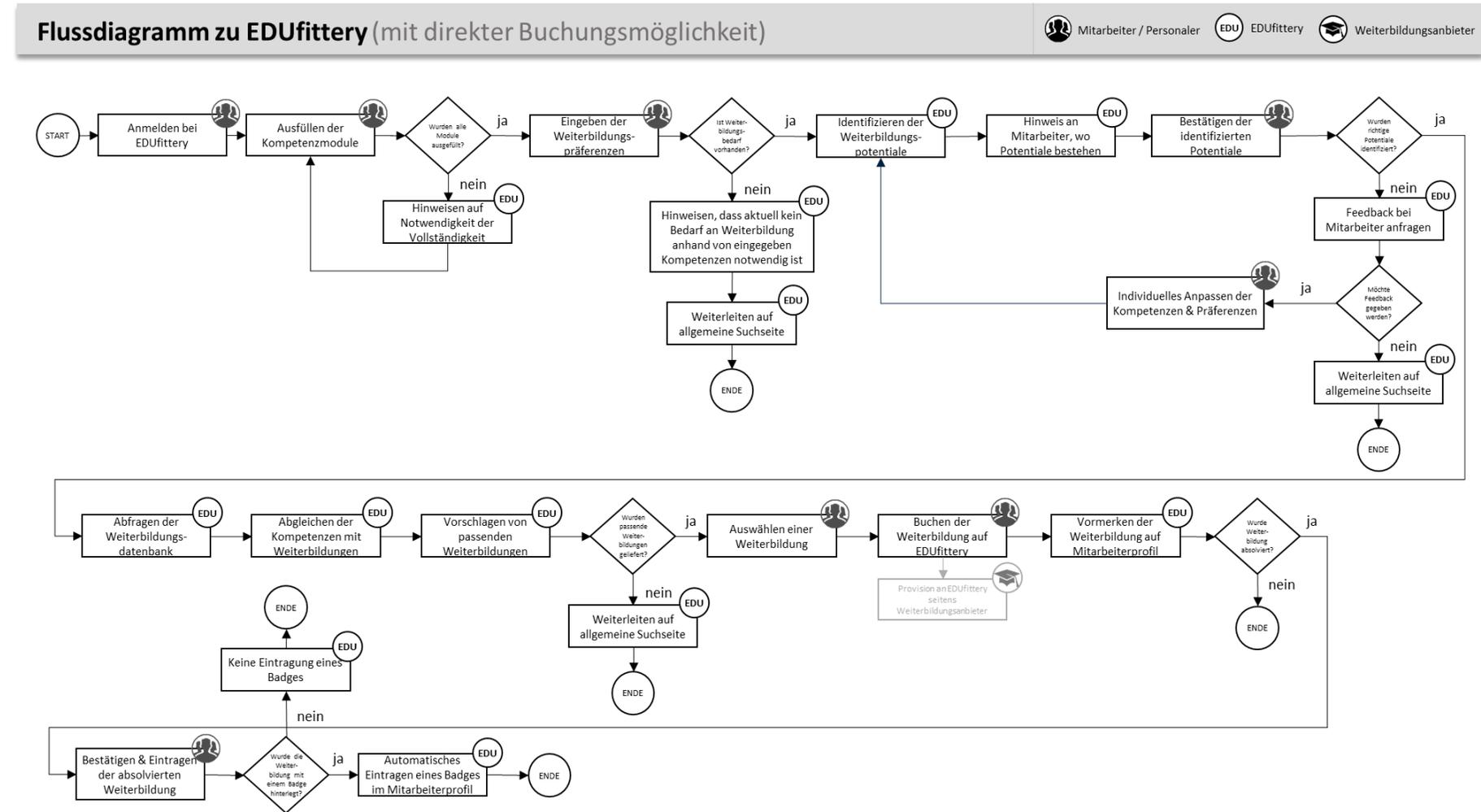


Abbildung 16: Prozessmodell EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung)

Nachdem die einzelnen Elemente des Modells vorgestellt wurden, soll nun der darin abgebildete Prozess beschrieben werden.

Das Modell startet mit der Registrierung des Kunden bei der EDUfittery Plattform. Dabei muss der Kunde bereits erste Daten zu seiner Person in einem dafür vorgesehenen Profil hinterlegen, dazu gehören beispielsweise ein vollständiger Name, das Alter, das aktuelle Anstellungsverhältnis, das Unternehmen, sowie bereits absolvierte Weiterbildungen. Diese Informationen sind notwendig, um ein vollständiges Bild des Kunden erzeugen zu können.

Nach der Anmeldung wird der Kunde aufgefordert, die in Kapitel 8.2 vorgestellten Kompetenzbereiche anhand seiner Einschätzung oder der seines Personalers zu beantworten und eigenständig zu befüllen. Nur dann kann eine Suche nach geeigneten Weiterbildungen stattfinden. Falls der Kunde zu einem Bereich keine Angaben macht, wird dieser von EDUfittery freundlich darauf hingewiesen, dass eine kompetenzbasierte Suche nur bei Vollständigkeit der Angaben erfolgen kann.

Im nächsten Schritt hat der Kunde die Möglichkeit seine individuellen Suchpräferenzen anhand von Filterindikatoren festzulegen. Eine Auswahl an Filterindikatoren wurde bereits in Kapitel 8.4 erarbeitet.

Die persönlichen Angaben bilden zusammen mit den Kompetenzen und Suchpräferenzen die Grundlage für den intelligenten Suchalgorithmus. Dementsprechend erfolgt nun im Hintergrund die Identifikation der Weiterbildungspotentiale. Um den zugrundeliegenden Prozess zu verbildlichen, wurde hierfür ein Entscheidungsbaum erstellt (s. Abbildung 17).

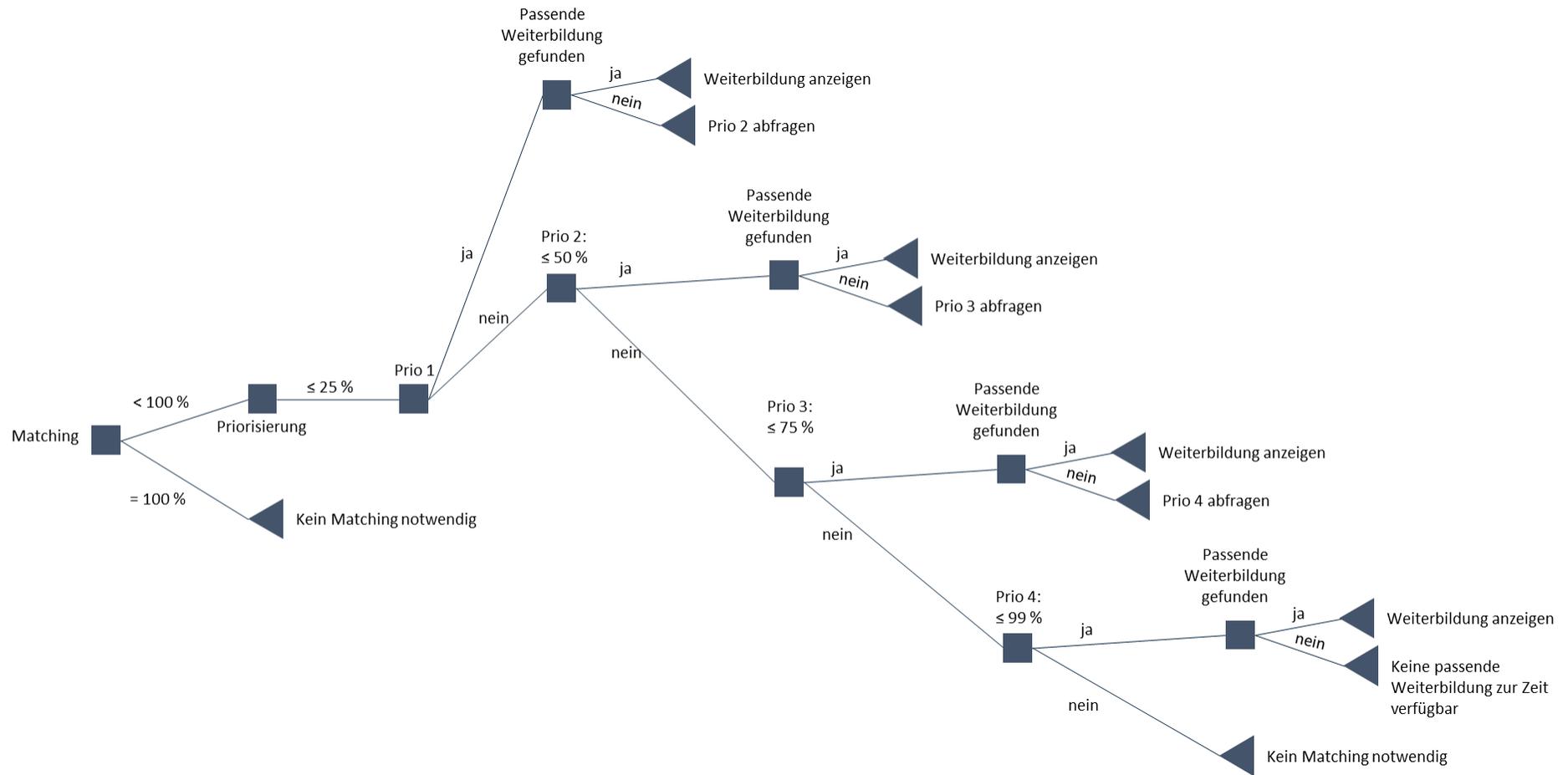


Abbildung 17: Entscheidungsbaum zur Identifikation von Weiterbildungen (Quelle: eigene Darstellung)

Zunächst identifiziert das System, ob Potentiale vorhanden sind. Dies ist immer dann der Fall, wenn es Kompetenzen gibt, die nicht mit 100 Prozent angegeben wurden. Bedeutet, wenn ein Kunde angibt, dass er Experte im Präsentieren ist (= 100%), aber sich lediglich als „Anfänger“ im Erstellen von Powerpoints (= 0 – 25%) einschätzt, erkennt das System, dass es im Bereich „Präsentieren“ kein Potential mehr gibt, wohingegen im Bereich „Powerpoint“ hohes Potential besteht. In diesem Anwendungsfall würde das System eine Weiterbildung für Powerpoint oder Microsoft-Office-Anwendungen suchen. Da der Kunde jedoch noch viele weitere Kompetenzen angeben und einschätzen muss, führt das System im Hintergrund eine Priorisierung der einzelnen Potentiale durch und gruppiert diese je nach priorisierter Kategorie. Diese Priorisierung unterliegt einer Skalierungstabelle, die von EDUfittery definiert werden muss. Die Studierenden haben sich anhand von Recherchen für folgende Skalierung entschieden:

Priorisierung	Prozentsatz	Schriftlicher Wert
1	0 – 25 %	Anfänger
2	26 – 50 %	Fortgeschrittener Anfänger
3	51 – 75 %	Der Kompetente
4	76 – 99 %	Der Gewandte
5	100 %	Der Experte

Tabelle 9: Skalierungstabelle für EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung)

Innerhalb der Tabelle 9 wird dem Prozentwert ein schriftlicher Wert mitgegeben, der dann wiederum dem Kunden angezeigt wird und als Einschätzungsskala dient (vgl. Kapitel 8.3). Anhand dieser Tabelle kann der Algorithmus folglich die erkannten Potentiale einstufen und legt dabei den Fokus zunächst auf „Prio 1“. Wenn in dieser Kategorie mögliche Potentiale identifiziert wurden, gibt der Algorithmus diese Informationen an den sogenannten Webcrawler weiter. Der Webcrawler ist eine von Torben Bohr entwickelte Software, die das Internet nach tagesaktuellen Weiterbildungsangeboten durchforstet und diese in einem Backendsystem speichert. Torben Bohr ist der Gründer von aw.Designer und hat im Auftrag von Herrn Korflesch erste Softwareprogrammierungen vorgenommen, um das Thema „Weiterbildungssuche und -vergleich“ IT-technisch zu unterstützen. Mit Hilfe des von ihm entwickelten

Webcrawlers könnte dann nach einer Weiterbildung gesucht, die die identifizierten Potentiale beinhaltet.

Ein Beispiel soll dies nochmals verdeutlichen:

*Ein Kunde gibt an, dass kompetente Projektmanagementenerfahrung hat (= "Der Kompetente"). Präsentieren scheint seine Stärke zu sein, daher schätzt er sich in diesem Bereich als „Experte“ ein. Seine Microsoft-Office Fähigkeiten haben jedoch nur das Niveau eines „Fortgeschrittenen Anfängers“. Das System erkennt nun also drei Kompetenzen. Eine davon liegt bereits bei 100% (= Prio 5), daher wird diese Kompetenz bei der Weiterbildungssuche vernachlässigt. Das System konzentriert sich nun auf die beiden verbleibenden Kompetenzen und priorisiert diese ein. Da die Microsoft-Fähigkeiten (=2) höheres Entwicklungspotential als die bereits vorhandenen Projektmanagement-Kompetenzen (=3) bergen ( $2 > 3$ ), sucht der Algorithmus zunächst nach einer Weiterbildung für Microsoft-Office.*

Basierend auf dem Entscheidungsbaum und der Priorisierungstabelle kann das System feststellen, ob Weiterbildungspotential vorhanden ist und in welchen Bereichen Weiterbildungen notwendig sind.

Dieses Ergebnis wird dem Kunden anschließend vorgestellt. Er hat dann die Möglichkeit zu entscheiden, ob die identifizierten Potentiale zutreffend sind oder nicht. Falls dem nicht so ist, muss er entweder eine Anpassung in seinen Kompetenzbereichen vornehmen oder kann eine eigene Suche starten, indem das Portal den Kunden auf die allgemeine Suchseite von EDUfittery weiterleitet. Zuvor wird der Kunde gebeten, Feedback zu geben, warum der Vorschlag seitens EDUfittery unzutreffend war.

Wenn der Kunde den Weiterbildungsempfehlungen von EDUfittery zustimmt, erfolgt im nächsten Schritt die Suche nach einer geeigneten Bildungsmaßnahme. Dabei werden nun zusätzlich die vom Kunden angegebenen Filter-Präferenzen berücksichtigt und als Suchparameter an den Algorithmus weitergegeben. Wenn eine Weiterbildung sowohl eines der Potentiale oder sogar mehrere Potentiale beinhaltet und gleichzeitig den Suchpräferenzen des Kunden entspricht, wird die Weiterbildung dem Kunden angezeigt. Dabei kann dem Kunden zusätzlich die Information eingeblendet werden zu wie viel Prozent die vorgeschlagene Weiterbildung den Kriterien des Kunden entspricht. Wenn der Fall auftreten sollte, dass aus Sicht des Kunden keine zutreffende oder passende Weiterbildung zur Auswahl steht, kann er den Prozess an dieser Stelle abbrechen und selbst nach einer geeigneten Weiterbildung auf der allgemeinen EDUfittery-Webseite

suchen. Hier wäre es ebenfalls von Interesse für EDUfittery zu hinterfragen, was dem Kunden bei der Auswahl gefehlt hat, um daraus für zukünftige Suchanfragen zu lernen. Wenn jedoch der positive Fall eintritt, dass eine Übereinstimmung von Suche und Bedürfnis erfüllt wurde, hat der Kunde die Möglichkeit die Weiterbildung direkt über EDUfittery zu buchen. Diese Möglichkeit birgt für EDUfittery einige Vorteile. So kann EDUfittery zum einen sehr genau nachvollziehen, bei welchen Suchparametern der Kunde sich für welche Weiterbildung entscheidet. Dadurch kann das System Rückschlüsse für ähnliche Suchanfragen ziehen und Kunden zukünftig darauf hinweisen, dass andere Suchende sich für die Weiterbildung „xy“ entschieden haben. Zum anderen hat es den Vorteil, dass EDUfittery von den Weiterbildungsanbietern für jede getätigte Buchung Provision verlangen kann. Es wäre also eine zusätzliche und lukrative Einnahmequelle für EDUfittery. Ein weiterer Vorteil ergibt sich aus dem Informationsaustausch zwischen EDUfittery und dem Weiterbildungsanbieter. So sollte der Weiterbildungsanbieter gewisse Kriterien erfüllen, um bestmöglich im Prozess von EDUfittery integriert werden zu können. Dazu gehören vor allem Informationen, die als Metadaten bereits in der Beschreibung eines Weiterbildungsangebots hinterlegt sein sollten. Darunter fallen beispielsweise:

- Titel der Weiterbildung
- Ort der Weiterbildung
- Preis
- Dauer
- Badge-Zuordnung

Mit Hilfe der Metadaten ist eine leichtere Zuordnung der Informationen zu den Suchparametern des Kunden möglich, anhand dieser der Algorithmus sein Matching vornimmt. Gleichzeitig hat der Weiterbildungsanbieter die Möglichkeit standardisierte Badges für seine Weiterbildungen zu vergeben. Den Badge-Standard gibt EDUfittery vor (vgl. Kapitel 9.3.2). Das folgende Diagramm geht genau auf diesen Prozessschritt nochmals ein und zeigt die beiden Wege auf, die mit oder ohne einer automatisierten Badge-Zuordnung durchlaufen werden.

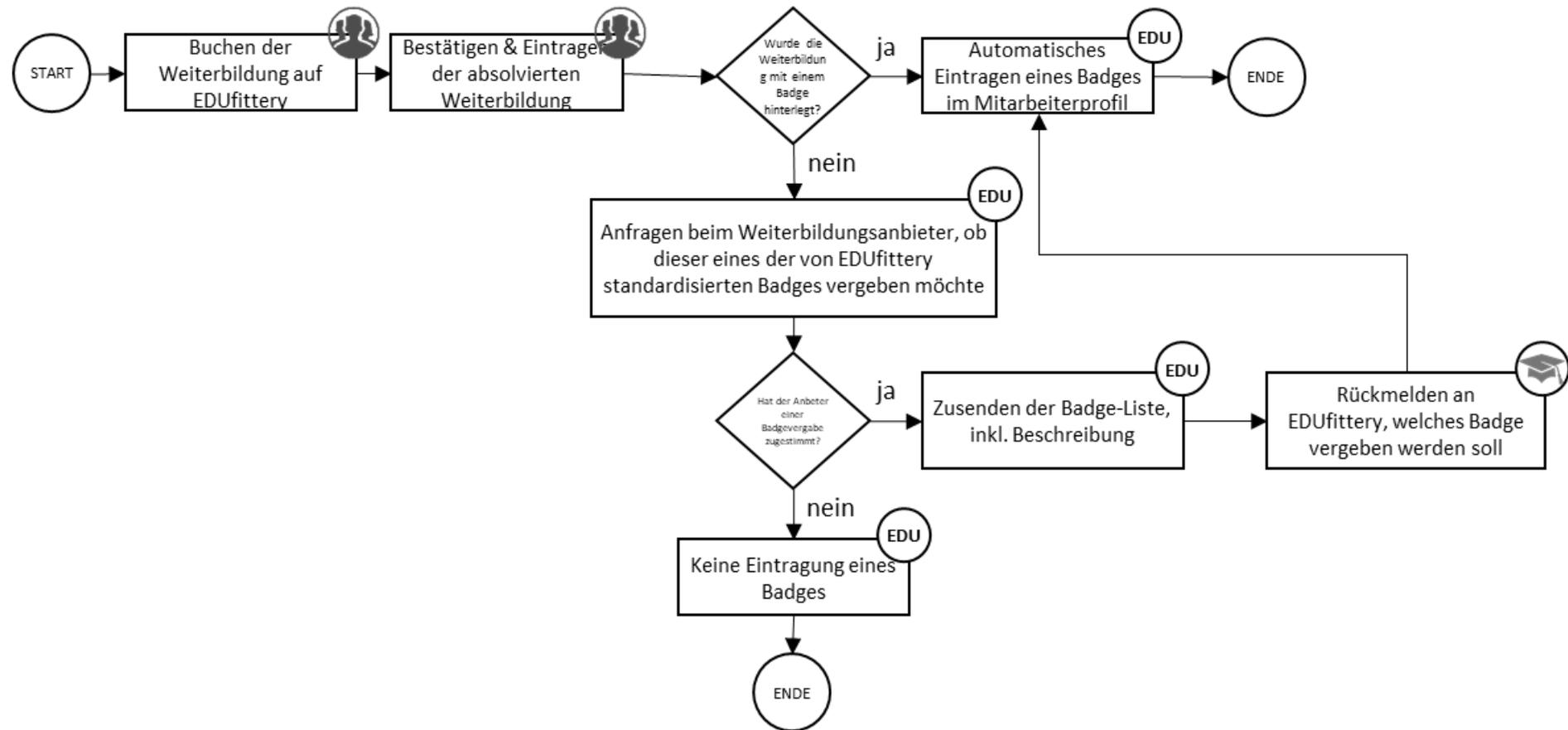


Abbildung 18: Prozessmodell zur Badge-Vergabe (Quelle: eigene Darstellung)

Der Kunde bestätigt demnach das Absolvieren einer Weiterbildung auf EDUfittery, wodurch EDUfittery prüft, ob für die Weiterbildung ein Badge hinterlegt wurde. Wenn der Weiterbildungsanbieter bereits ein Partner von EDUfittery ist, kann dies sehr leicht anhand der Metadaten nachvollzogen werden, die der Anbieter anfangs an EDUfittery übermittelt hat. Durch eine Partnerschaft mit dem Anbieter könnte dieser Schritt auch vollautomatisiert stattfinden, indem nicht der Kunde das Absolvieren einer Weiterbildung bestätigen muss, sondern der Weiterbildungsanbieter selbst diese Information bei EDUfittery hinterlegt.

Wenn der Anbieter jedoch kein Partner von EDUfittery ist, muss EDUfittery bei dem Anbieter erfragen, ob dieser ein Badge für die Weiterbildung vergeben möchte. Dies bedeutet sowohl zeitlichen, als auch koordinatorischen Zusatzaufwand für EDUfittery. Wenn EDUfittery sich als Weiterbildungs- und Kompetenzplattform etablieren möchte, muss zum einen eine prozesssichere IT-Infrastruktur vorhanden sein und zum anderen ein starkes Partnernetzwerk geschaffen werden. Denn die Plattform kann nur dann ihr volles Potential entfalten, wenn ihr die entsprechenden (Meta-) Daten zur Verarbeitung zur Verfügung stehen. Gleichzeitig braucht es viele Kunden, die die Plattform nutzen und mit Informationen befüllen. Bei starker Nutzung wäre zusätzlich der Einsatz von künstlicher Intelligenz denkbar, die Anhand der Kundeninformationen Zusammenhänge und Gemeinsamkeiten selbstständig feststellen und lernen kann. Durch den Einsatz von KI und automatisierten Prozessen könnte sich EDUfittery erfolgreich als ein intelligentes Matching- und Analyse-Portal im Bereich Weiterbildungen und Kompetenzen durchsetzen.

### **9.3 Integrierte Dienstleistungen**

Bei der Marktanalyse (s. Kapitel 4) konnte gezeigt werden, dass die Vergleichsportale im Weiterbildungsbereich verschiedene integrierte Serviceleistungen anbieten. Dabei wird der klassische Vergleichsprozess durch Zusatzleistungen wie beispielsweise einer persönlichen Kundenberatung erweitert. EDUfittery stellt ebenfalls eine Auswahl an integrierten Dienstleistungen bereit, wodurch den Nutzern ein Rundum-Paket geboten wird und zudem Abhebungsmerkmale gegenüber den anderen Portalen erzielt werden können.

### 9.3.1 Karriereplanentwicklung

Dass nicht nur Weiterbildungen Einzug in der Praxis gehalten haben, sondern auch zunehmend ein Fokus auf die Kompetenzentwicklung gerichtet wird, konnte im Verlauf der Arbeit gezeigt werden. Außer Acht gelassen wurde bisher jedoch die gezielte berufliche Entwicklung bis hin zum beruflichen Erfolg, die sogenannte Karriere. Die Definition beruflichen Erfolgs ist in der Literatur nicht einheitlich. Während die Karriere auch den Weg zum beruflichen Erfolg bezeichnet, ist der Berufserfolg am Ende das Ergebnis der arbeitsbezogenen Leistungen. Beruflichen Erfolg zu haben setzt in der Regel voraus, dass die Personen ein berufliches Ziel vor Aufgaben haben, das sie erreichen möchten. Das ist selten auf die direkte Arbeit und das Unternehmensziel bezogen, sondern betrifft das berufliche Weiterkommen auf langfristige Sicht (Mörth & Söllner 2005, S. 38).

Der berufliche Erfolg ist für jede Person anders zu werten; hier kommt es immer auf die von den Personen festgelegten Ziele an und darauf, in welcher Phase der beruflichen Laufbahn sie sich befinden. So ist Erfolg nicht objektiv, sondern subjektiv und persönlich (Super 1951). Interessant gestaltet sich daher die Frage, inwieweit durch ein einheitlich anwendbares Instrument der berufliche Erfolg gezielt geplant werden kann.

Ein wesentlicher Aspekt der Karriereentwicklung ist es, die Fähigkeiten und Kompetenzen mit den auf den Markt nachgefragten Möglichkeiten abzugleichen. Eine Karriereentwicklung ist immer von den gesetzten Zielen abhängig. Die Zielsetzung ist allerdings abhängig von den Entwicklungsvorstellungen, die eine Person hat. Hierfür ist die Kenntnis des Ist-Stand der Kompetenzen notwendig, um das geplante Ziel diesen Vorstellungen anzupassen. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Person, die sich ein berufliches Ziel setzt, auch die persönliche Entwicklung der Kompetenzen kennt. Hierfür ermöglicht die übersichtliche Präsentation der Kompetenzen, dass der Nutzer bei EDUfittery diese regelmäßig überwachen und mit seinen persönlichen Zielen abgleichen kann.

Auch für Unternehmen ist die Planung und Steuerung der Mitarbeiterkompetenzen relevant (s. Kapitel 2.3). Die Einführung eines Kompetenzmanagements in Unternehmen setzte dabei voraus, dass die Unternehmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter kennen, die notwendig sind, um die Ziele zu erreichen. EDUfittery stellt hierfür eine zusätzliche Dienstleistung bereit, welche die Unternehmen und Mitarbeiter unterstützt, die Kompetenzen zielgerecht zu entwickeln und dabei die Karrierewünsche des Einzelnen zu berücksichtigen. Dabei ist eine Übereinstimmung der individuellen Ziele des Mitarbeiters

und der Unternehmensziele notwendig. Dem Mitarbeiter wird ein Karriereplan bereitgestellt, der den Ist-Zustand der Kompetenzen darstellt und seinen Entwicklungsbedarf aufzeigt. Dieser Entwicklungsbedarf ergibt sich zum einen aus den eigenen Zielen, die der Mitarbeiter an seine berufliche Entwicklung hat, und zum anderen aus den Tätigkeitsanforderungen, die das Unternehmen an den Mitarbeiter hat. Aufbauend darauf werden Empfehlungen bereitgestellt, wie die Kompetenzen sowohl im Arbeitsumfeld als auch anhand von Fortbildungsmaßnahmen entwickelt werden können. Da, wie eingangs beschrieben, viele tätigkeitsbezogene Kompetenzen im Arbeitsumfeld entwickelt werden können, haben die Unternehmen aufgrund des Karriereplans die Möglichkeit, den Mitarbeiter durch neue Aufgabenfelder, größere Verantwortungsbereiche und selbstständiges Arbeiten weiterzuentwickeln.

### **9.3.2 Vergabe von Badges oder Zertifizierung durch EDUfittery Badges**

Die Einführung eines integrierten Badge-Systems ermöglicht es, dass die Nutzer nach erfolgreicher Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme eine digitale Zertifizierung zugeteilt bekommen, die alle Informationen zu der getätigten Weiterbildung enthält. Dabei sorgt ein standardisierter Vorgang dafür, dass die Erstellung sowie die Überprüfung und Vergabe der Badges von EDUfittery durchgeführt wird. Für die Umsetzung muss in einem ersten Schritt der Weiterbildungsanbieter die Bedingungen festlegen, die für den Erwerb von Online-Badges notwendig sind. Gemäß diesem Vorgehen erhält EDUfittery daraufhin einen Datensatz von den Anbietern mit Informationen zu Anbieter und Weiterbildung, Vergabekriterien der Online-Badges, Datum des Erwerbs und Name des Teilnehmers.

Für die Umsetzung der EDUfittery Badges werden die Open-Badge-Abzeichen von Mozilla verwendet. Der offene Standard dieser Badges ermöglicht es, dass die Fähigkeiten und Leistungen durch glaubwürdige Organisationen überprüft werden. Dafür werden zusätzliche Anweisungselemente hinzugefügt. Innerhalb jedes Ausweises werden dem Ausweisbenutzer Informationen gegeben, die notwendig sind, um Hintergrundinformationen, Anleitungen zu Verfahren und Anwendungen, Präsentation von Beispielen, Listen von Kompetenzen usw. zu erklären. Wie diese Informationen strukturiert und präsentiert werden, kann erhebliche Auswirkungen auf die Effizienz, Effektivität und Attraktivität der Badges für den Benutzer haben. Der Badge-Entwickler muss wissen, wie Informationsaktivitäten verwendet werden können, um das Badge so zu strukturieren, dass der Benutzer die wichtigen Informationen, die innerhalb des Badges angetroffen werden, sicher behält und möglicherweise anwendet.

Damit ein solches Online-Abzeichen entwickelt werden kann, ist ein abzeichenähnlicher Pass erforderlich. Hierbei stützt sich EDUfittery auf das Lern- und E-Portfolio-System Passport. Passport ermöglicht es dem Badge-Designer, den Badge zu erstellen, für den Lernenden auszugeben, die Ergebnisse der Leistung zu bewerten und das Badge auszuzeichnen (Bellin-Mularski et al. 2016, S. 180). EDUfittery holt dafür die Informationen von den Anbietern ein, wie den Badge-Namen, eine kurze Beschreibung dessen, worum es geht, und die Lernergebnisse, die mit Erhalt des Badges erreicht werden, und führt diese mithilfe von Passport zusammen. Die Weiterbildungsanbieter sind hierbei verantwortlich, aus den Weiterbildungen jeweils ein passendes Badge zuzuordnen.

Als Basis stellt EDUfittery dafür drei verschiedene Badge-Modelle zur Verfügung, die ausgehend von der Zertifizierungsart oder erreichten Niveaustufe als Nachweis gewählt werden. Hierbei unterscheidet EDUfittery zwischen folgenden drei Badge-Stufen, die in Abbildung ... dargestellt sind:



---

Abbildung 19: Digitale Badges von EDUfittery (Quelle: eigene Darstellung)

---

- (1) Gelbes Badge: Dieses Badge wird für jede Teilnahme ausgehändigt, die nicht mit einer Prüfung abgeschlossen wird und auch keine Vergabe von Zertifikaten vorsieht. Es handelt sich um ein Standard-Badge, das immer dann vergeben wird, wenn die Kriterien für die Vergabe der anderen beiden Badges nicht zutreffen.

- (2) **Blaues Badge:** Das blaue Badge ist mit den klassischen Zertifikaten zu vergleichen. Die Zertifikate sind die allgemeine Form einer Leistungsbestätigung und dienen als Prognosewert für zukünftiges Handeln. Die Weiterbildungsanbieter legen hierbei die Bedingungen für die Vergabe von Zertifikaten individuell fest. Wird nach Beendigung der Weiterbildung ein Zertifikat ausgehändigt, so wird dieses auch in Form dieses Online-Badges bei dem Teilnehmer auf der EDUfittery-Plattform vermerkt.
  
- (3) **Oranges Badge:** Bei diesem Badge handelt es sich um die Zertifizierung auf Basis eines Abschlusses. Die Weiterbildung ist die höchste Stufe der Weiterbildungsform und wird in der Regel mit einer Prüfung abgeschlossen. (Nussli, 2003). Das orange Badge wird somit immer dann vergeben, wenn die Person nach erfolgreicher Teilnahme einen Abschluss erlangt hat.

Durch die Anwendung dieser drei Badge-Varianten, wie sie in der Abbildung 19 dargestellt sind, wird nicht nur der Prozess der Zertifizierung für die Weiterbildungsanbieter strukturiert, sondern auch für die Nutzer. Die Struktur und die Reihenfolge der Abzeichen bieten den Nutzern eine effektive Möglichkeit, die bisherigen Lernerfolge zu erfassen, sich neue Ziele zu setzen und die Leistungen kontinuierlich festzuhalten.

#### **9.4 Zusammenfassung des Business Case**

Der Business Case hat dargelegt, dass das vorweg dargestellte theoretische Verfahren für EDUfittery (s. Kapitel 8), eine Konzeptionierung praxisbezogener Modelle durchaus zulässt. Mithilfe des Business Model Canvas konnte das Geschäftsmodell von EDUfittery ganzheitlich abgebildet und optimiert werden.

Der Fokus des Geschäftsmodells liegt stark auf der Entwicklung der (Matching-) Software und Online-Plattformen. Die Plattformen dienen dabei als direkte Berührungspunkte und Vermarktungsmöglichkeiten in Bezug auf potentielle Kunden. So soll EDUfittery nicht nur als Online-Plattform zugänglich sein, sondern dem Kunden auch als App zur Verfügung gestellt werden. Individualisierte Softwarelösungen unterstützen Unternehmen bei der Abbildung und Entwicklung von innerbetrieblichen Kompetenzen. Das Onlineangebot wird durch zusätzliche Dienstleistungen und Services erweitert. So sollte EDUfittery seine Kunden nicht nur online beraten, sondern auch

persönlich mit entsprechendem Know-How zur Seite stehen. Durch die integrierten Dienstleistungen wird dem Nutzer die Möglichkeit geboten, zusätzlich zu der reinen Weiterbildungssuche, auch den Service einer Karriereplanung sowie die Zertifizierung durch die EDUfittery Badges in Anspruch zu nehmen.

Für Unternehmen ermöglicht die Karriereplanung, dass die Überwachung und Entwicklungsplanung der Mitarbeiterkompetenzen ganzheitlich von EDUfittery durchgeführt werden kann. Eine langfristige Zusammenarbeit mit den Unternehmen ist daher anzustreben, sodass EDUfittery den Ist-Stand der Mitarbeiterkompetenzen regelmäßig kontrollieren kann und daraufhin aktuelle Entwicklungspläne bereitgestellt werden können. Eine Herausforderung ist es dabei die individuellen Karriereziele der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens zu vereinen, sodass die Kompetenzentwicklung im Interesse beider Seiten umgesetzt werden kann.

Das Ziel der EDUfittery-Badges ist es, Zertifikate zu vergeben, die standardisiert und anerkannt werden.

Jedoch hält das Badges-System noch nicht in dem Maße Einzug in der Praxis, dass die Nutzer alle bisherigen Qualifikationen und Leistungen anhand von Badges nachweisen können. Trotzdem erweist sich die Einführung von Badges durchaus als sinnvoll, da diese sowohl zu einer extrinsischen Motivation führen als auch die persönliche Leistung gegenüber anderen vergleichbar macht.

## 10 Fazit und Ausblick

Im Rahmen der Masterarbeit wurde die kompetenzgestützte Weiterbildungssuche analysiert und am Beispiel des Weiterbildungsvergleichsportales EDUfittery dargestellt. Eingangs wurden drei Hauptziele definiert:

1. Analyse theoretischer Kompetenzmodelle im Kontext von Online-Plattformen
2. Betrachtung des aktuellen Weiterbildungsmarktes
3. Konzeption einer kompetenzbasierten Weiterbildungsvergleichsplattform

Aus der Literatur- und Internetrecherche können wertvolle Erkenntnisse im Bereich Kompetenzentwicklung und Weiterbildung gewonnen werden. Es wird ersichtlich, dass in der Theorie bereits einige Kompetenzmessverfahren existieren, diese jedoch sehr umständlich auf die Praxis anwendbar sind. Für EDUfittery konnte daher im Laufe der Arbeit festgestellt werden, dass die tätigkeitsbezogenen Kompetenzen nur schwer anhand eines Online-Tools messbar sind, jedoch eine große Relevanz für das Matching der Weiterbildungen haben. Denn gerade die fachlichen Kompetenzen sind jene Kompetenzen, die auf Grund von Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden können. Für eine erfolgreiche Feststellung aller tätigkeitsbezogenen Kompetenzen, sind daher die fachlichen Kompetenzen von den Nutzern selbst zu befüllen, während die drei Kompetenzbereiche Methodenkompetenzen, persönliche Kompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen von EDUfittery vorgegeben werden. So stützt sich das Matching von Weiterbildung in erster Linie auf die von den Nutzern angegebenen fachlichen Kompetenzen. Das angewendete Kompetenzmessverfahren ist demnach eine Mischform aus standardisierten und individuellen Daten.

Ebenso hat die Recherche aufgezeigt, dass die Messung der Kompetenzen unter Anwendung qualitativer psychologischer Methoden für EDUfittery nicht realisierbar wäre. Daher ist Ziel des EDUfittery Verfahrens, dem Nutzer ein Instrument an die Hand zu geben, was erlaubt die Ausprägungen der Kompetenzen auf einer 5-Stufen-Skala selbst abzubilden.

Durch die Betrachtung des Weiterbildungsmarktes konnten wertvolle Einblicke in die aktuelle Marktsituation gewonnen werden. So zeigt die Analyse, dass der Markt bereits mit einer Vielzahl von Vergleichsplattformen gesättigt ist. Folglich macht es keinen Sinn für EDUfittery sich lediglich auf einen reinen Vergleich von Weiterbildungen zu konzentrieren. Bei genauerer Betrachtung in Bezug auf Kompetenzmanagement wird jedoch ebenfalls ersichtlich, dass es noch keine Plattform gibt, die Kompetenzen mit

Weiterbildungen erfolgreich in Zusammenhang bringt, um dem Kunden individuelle Weiterbildungslösungen anbieten zu können.

Auch die Befragungen der Mitarbeiter und Unternehmen lieferten zentrale Hinweise für das Geschäftsmodell von EDUfittery. So wird deutlich, dass das Thema Kompetenzanalysen in Unternehmen bisher kaum Anwendung findet, jedoch immer stärker in den Fokus der Unternehmen rückt. Weiterbildungen im Allgemeinen werden sowohl von Unternehmen als auch von den Mitarbeitern gewünscht und forciert. Laut Umfragen kann also geschlussfolgert werden, dass es aktuell keine erfolgreiche Anwendung gibt, die Unternehmen beim Management ihrer innerbetrieblichen Kompetenzen unterstützt.

Als Ergebnis der Arbeit kann demnach festgehalten werden, dass eine Integration von Kompetenzanalysen im Bereich Weiterbildungssuche durchaus sinnvoll ist. EDUfittery könnte sich bei erfolgreicher Umsetzung als hilfreiches Tool im Bereich des Matchings von Weiterbildung und Kompetenz etablieren. Mitarbeiter und Unternehmen könnten EDUfittery als zentrales Tool für die Abbildung, Analyse und Weiterentwicklung von Kompetenzen nutzen und somit effektiver auf möglicherweise fehlende oder schwach ausgeprägte Kompetenzen reagieren. Das Angebot von EDUfittery wird durch Zusatzdienstleistungen abgerundet. So setzt sich das Geschäftsmodell nicht nur durch Onlineaktivitäten zusammen, sondern wird durch persönliche Beratung ergänzt. Dadurch sichert sich EDUfittery Marktanteile im Online- und Offline-Segment und kann sich variabel für die Zukunft aufstellen.

## 11 Literaturverzeichnis

### Monographie

- Abteilung Beruf und Qualifikation. (2016). *Auswirkungen von Wirtschaft 4.0 auf die berufliche Aus- und Weiterbildung*. Stuttgart: Industrie- und Handelskammer.
- Ahrens, D.; Molzberger, G. (2018). *Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelt*. Berlin: Springer Verlag.
- Allemann-Ghionda, C.; Terhart, E. (2006). *Kompetenz und Kompetenzentwicklung von Lehrerinnen und Lehrern: Ausbildung und Beruf*. Weinheim und Basel : Beltz Verlag.
- Alter, R. (2013). *Strategisches Controlling. Unterstützung des strategischen Managements*. 2. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.
- Amelang, M.; Schmidt-Atzert, L. (2012). *Psychologische Diagnostik*. 5. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag.
- Amelang, M.; Zielinski, W. (1994). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin: Springer Verlag.
- Arnold, P.; Kilian, L.; Thillosen, A.; Zimmer, G. (2018). *Handbuch E-Learning*. 5. Auflage, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Arntz, M.; Gregory, T.; Jansen, S.; & Zierahn, U. (2016). *Tätigkeitswandel und Weiterbildungsbedarf in der digitalen Transformation*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.
- Becker, J.; Eber, H. (2018). *Praxishandbuch beruflicher Schlüsselkompetenzen. 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf*. Berlin: Springer Verlag.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Becker-Carus, C.; Wendt, M. (2017). *Allgemeine Psychologie*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag .
- Behrens, P. (2017). *Europäisches Marktöffnungs- und Wettbewerbsrecht. Eine systematische Darstellung der Wirtschafts- und Wettbewerbsverfassung der EU*. Heidelberg: Müller GmbH.
- Bellin-Mularski, N.; Ifenthaler, D.; Mah, D.-K. (2016). *Foundation of Digital Badges and Micro Credentials. Demonstrating and Recognizing Knowledge and Competencies*. Potsdam: Springer International Publishing Switzerland.
- Berge, Z. L.; Muilenburg, L. Y. (2016). *Digitale Badges in Education: Trend, Issues and Cases*. New York: Taylor and Francis New York.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in der Wirtschafts und sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bergmann, B.; Fritsch, A.; Göpfert, P.; Richter, F.; Wardanjan, B.; & Wilczek, S. (2000). *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit*. Münster u. a.: Waxmann Verlag.

- BMBF, B. f. (2017). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Cramer, I.; Remdisch, S.; Roidl, E. (2012). *Qualitätsstandards und Transparenz in der Quartären Bildung. Orientierung in der berufsbegleitenden Weiterbildung und Handlungsempfehlungen für Bildungsakteure*. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Dautzenberg, K.; Grasl, K.; Halm, T.; & Schulze, A. (2016). *Buchungs- und Vergleichsportale – schwierige suche nach dem günstigsten Preis*. Berlin: Verbraucherzentrale Bayern e.V.
- Dehnbostel, P. (2005). *Informelles Lernen in betrieblichen und arbeitsbezogenen Zusammenhängen*. In: Künzel, K. (Hrsg.): Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung, Band 31/32, Informelles Lernen – Selbstbildung und soziale Praxis. Köln.
- Deutscher Bildungsrat (1970). *Empfehlungen der Bildungskommission, Strukturplan für das Bildungswesen*. Bad Godesberg: Deutscher Bildungsrat.
- Dorn, C., ; Tacke, V. (2018). *Vergleich und Leistung in der funktional differenzierten Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag.
- Dreyfus, H.; Dreyfus, S. (1986). *Mind over Machine, The power of Human intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York: Free Press Simon & Schuster.
- Erpenbeck, J.; & Heyse, V. (1997). *Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2015). *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Masterarbeitentwicklung: Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts*. Wiesbaden: Springer .
- Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, J. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkenne, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis* (2. Ausg.). Stuttgart: Schäffer Pöschel Verlag.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (2009). *Kompetenztraining Informations- und Trainingprogramm* (2. Auflage Ausg.). Schäffer Poeschel Verlag.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Ortmann, S. (2010). *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente*. Band 5, Münster: Waxmann Verlag.
- Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L.; Grote, S.; Sauer, W. (2017). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkenne, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis*. 3. Ausgabe. Stuttgart: Schäffer Pöschel .
- Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik: Mit Hinweisen zur Intervention*. 3. Auflage, Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fleischer, J.; Koeppen, K.; Kenk, M., Klieme, E.; Leutner, D. (2013). *Kompetenzmodellierung: Struktur, Konzepte und Forschungszugänge*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Flintoff, K.; Gibson, D.; Grant, S.; Knight, E.; Ostashewski, N. (2015). *Digital Badges. in Education*. New York: Springer

- Friede, C.; Sonntag, K. (1993). *Berufliche Kompetenzen durch Training, Begriffschungel*. Heidelberg: Sauer Verlag.
- Gorltd, C.; Grantz, T.; Spöttl, G., Windelband, L., & Richter, T. (2016). *Industrie 4.0 Auswirkung auf Aus- und Weiterbildung in der M+E Industrie*. Bremen: Universität Bremen Bayme.
- Hartig, J.; & Eckhard, K. (2006). *Kompetenz und Kompetenzdiagnostik*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Haubrock, A.; & Ohlschlegel-Haubrock, S. (2009). *Personalmanagement*. 2. Auflage Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Hossiep, R.; Mühlhaus, O.; Pschaen, M. (2000). *Persönlichkeitstest im Personalmanagement. Grundlagen, Instrumente und Anwendung*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Jüttemann, G.; Thomae, H. (1987). *Biographie und Psychologie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Jacob, M. (2015). *Integriertes Online-Marketing. Strategie, Taktik und Implementierung*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen (Bd. 128)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung, Betriebliche Seminare und Trainings entwickelt, Erford messen, Transfer sichern*. 2. Auflage, Berlin: Spinger Verlag.
- Kauffeld, S.; Knackstedt, R.; Truschkat, I. (2017). *Vernetztes Kompetenzmanagement: Gestaltung von Lernprozessen in organisationsübergreifenden Strukturen*. Braunschweig und Hildesheim: Springer Verlag.
- Kaufhold, M. (2006). *Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*. 1. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Kettschau, I. (2012). *Kompetenzmodellierung in der beruflichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (BBNE)*. Münster: Institut für berufliche Lehrerbildung.
- Kirchhöfer, D. (2004). *Lernkultur Kompetenzentwicklung Begriffliche Grundlagen*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Klahold, A. (2009). *Empfehlungssysteme. Recommender Systems - Grundlage, Konzept und Lösungen*. 1. Auflage. Wiesbaden: Vieweg und Teubner GWV Fachverlag.
- Klahold, A. (2009). *Empfehlungssysteme. Recommender Systems - Grundlage, Konzept und Lösungen*. 1. Auflage. Wiesbaden: Vieweg und Teubner GWV Fachverlag.
- Kollmann, T. (2011). *E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net-Economy*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kraus, D. E. (2017). *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resource Management*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Krohne, H. W. (2007). *Psychologische Diagnostik Grundlagen und Anwendungsfelder*. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

- Lammenett, E. (2017). *Praxiswissen Online-Marketing Affiliate- und E-Mail Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung*. 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Lau, V. (2007). *Grundlagen der Personalentwicklung, Prozesse, Methode und Systeme*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Mentzel, W. (2012). *Personalentwicklung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden*. 4. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Mörth, M.; Söller, I. (2005). *Handbuch für Berufs- und Laufbahnberatung*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Münk, D.; Schelten, A. (2010). *Kompetenzermittlung für die Berufsbildung: Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum*. Bielefeld: Bundesinstitut für Berufsbildung Bertelsmann Verlag.
- Marchionini, G. (1996). *Information Seeking in Electronic Environment*. Maryland: Cambridge University Press.
- Neuberger. (1994). *Personalentwicklung*. 2. Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Overwien, B. (2009). *Informelles Lernen. Definitionen und Forschungsansätze*. In: Brodowski, M.; Devers-Kanoglu, U.; Rohs, M.; Salinger, S.; Walser, M. (Hrsg.): *Informelles Lernen und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Beiträge aus Theorie und Praxis*. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.
- Pfäffli, B. K. (2005). *Lehren an Hochschulen: Eine Hochschuldidaktik für den Aufbau von Wissen und Kompetenzen*. 1. Ausgabe. Stuttgart: Haupt Verlag.
- Quirnbach, S. (2012). *Nutzeraspekt in Suchmaschinen. Komponenten für eine gelungene Usability-Gestaltung*. Wiesbaden: Entwickler Press.
- Rentzsch, K.; Schütz, A. (2009). *Psychologische Diagnostik und Anwendungsperspektive*. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Sauter, W.; Staudt, A.-K. (2016). *Kompetenzmessung in der Praxis, Mitarbeiterpotenziale erfassen und analysieren*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Schweizer, K. (2006). *Leistung und Leistungsdiagnostik*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Simon, W. (2006). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Ulbricht, D.; Stähr, D.; Feigl, M.; Al-Umaray, K. (2017). *Studie zur Bewertung des Rankings von Vergleichsportalen in Bezug auf Finanzdienstleistungsprodukte*. Hamburg: Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv).
- von Bischo-pinck, Y.; Ceyp, M. (2009). *Suchmaschinenmarketing. Konzept, Umsetzung und Controlling für SEO und SEM*. 2. Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Wegerich, C. (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*. 3. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Gabler Verlag.
- Weinert, F. E. (2001). *Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - Eine umstrittene Selbstverständlichkeit*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Wewer, K. (2009). *Personalentwicklung durch Mentoring. Wie Unternehmen und Organisationen das Lernen der Akteure besser verstehen und für dich nutzen*. Druck Diplomica Verlag.

### Zeitschrift

Abele, A. E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zur beruflichen Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. *Psychologische Rundschau*(53).

Klieme, E.; Leutner, D. (2006). *Kompetenzmodelle zur Erfassung individueller Lernergebnisse und zur Bilanzierung von Bildungsprozessen. Beschreibung eines neu eingerichteten Schwerpunktprogramms der DFG*. *Zeitschrift für Pädagogik* 52 (6), 876-903.

Nuissl, E. (2003). Leistungsnachweise in der Weiterbildung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, S. 9-24.

### Internet

Artist; Poltti; Thomas. (2018). *Support Mozilla*.

<https://support.mozilla.org/de/kb/warum-open-badges>, letzter Zugriff: 4.03.2018.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018). *Weiterbildung*. Berlin.

<https://www.bmbf.de/de/weiterbildung-71.html>, letzter Zugriff: 01.02.2018.

Criteria Corp. (2018). *CriteriaCorp*. <https://www.criteriacorp.com/>, letzter Zugriff: 28.03.2018.

Dehnbostel, P. (2014). *Perspektiven für betriebliches und eLearning: Informelles Lernen im Prozess der Arbeit*. Artikel im eLearning Journal.

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/perspektiven-fuer-betriebliches-und-elearning-informelles-lernen-im-prozess-der-arbeit/>, letzter Zugriff am 26.03.2018.

Educations Media Group. (2018). *Educations Media Group*.

<http://www.educationsmediagroup.com/statistics>, letzter Zugriff: 30.03.2018.

Fachhochschule Köln. (2018). *studtest.wi.fh-koeln*. [http://studtest.wi.fh-](http://studtest.wi.fh-koeln.de/kompass/)

[koeln.de/kompass/](http://studtest.wi.fh-koeln.de/kompass/), letzter Zugriff: 22.04.2018.

Fetchcourses. (2018). *Fetch courses*. <https://www.fetchcourses.ie/courses/terms>, letzter Zugriff: 20.04.2018.

Fortbildung24. (2018). *Fortbildung24*. <https://www.fortbildung24.com/>, letzter Zugriff: 12.04.2018.

Gabler Wirtschaftslexikon (2018a). *Anpassungsfortbildung*. Springer Gabler.

Wiesbaden.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anpassungsfortbildung-31785/version-255336>, letzter Zugriff am 19.02.2018.

Google LLC (2018). *Google AdWords. Auf Google werben*. Mountain View. California.

[https://adwords.google.com/intl/de\\_de/home/](https://adwords.google.com/intl/de_de/home/), letzter Zugriff am 20.06.2018.

- EMG. (2018). *Educatations Media Group*.  
<http://www.educationsmediagroup.com/statistics>, letzter Zugriff: 30.03.2018.
- Idealo Internet GmbH. (7. Februar 2018). *Idealo*.  
<https://www.ideal.de/unternehmen/ueber-uns/>, letzter Zugriff: 05.04.2018.
- Investment. (4. Februar 2014). *Internet ist Tsunami für die Finanzdienstleisterbranche*.  
<http://www.dasinvestment.com/pdf.php?id=15004>, letzter Zugriff: 05.04.2018.
- Klemm, T. (12. Juli 2017). *Vergleichsportal in der Kritik. Die Check24-Masche*.  
<http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/versichern-und-schuetzen/check24-und-verivox-in-der-kritik-15097515.html>, letzter Zugriff: 13.03.2018.
- KODE GmbH. (2018). *KODE Konzept*.  
<https://www.kodekonzept.com/de/konzept/kode/>, letzter Zugriff: 23.04.2018.
- Kursfinder GmbH. (2018). *Kursfinder*. <https://www.kursfinder.de/kursfinder-ueber-uns/impressum-5639>, letzter Zugriff: 15.04.2018.
- Mütze, B. (2018). *Fast jeder Zweite bildet sich online weiter*. Bitkom research Publishing. [https://www.bitkom-research.de/epages/63742557.sf/de\\_DE/?ObjectPath=/Shops/63742557/Categories/Presse/Pressearchiv\\_2018/Fast\\_jeder\\_Zweite\\_bildet\\_sich\\_online\\_weiter](https://www.bitkom-research.de/epages/63742557.sf/de_DE/?ObjectPath=/Shops/63742557/Categories/Presse/Pressearchiv_2018/Fast_jeder_Zweite_bildet_sich_online_weiter), letzter Zugriff: 9.03.2018.
- Mozilla. (7. November 2016). *Wiki Mozilla*. <https://wiki.mozilla.org/Badges/Issuers>, letzter Zugriff: 08.03.2018.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers & Challengers*.  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32253198/businessmodelgenerationpreview.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1530458795&Signature=MycHhNVyWBjYSjPwHmCKsBTJY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYoure\\_holding\\_a\\_handbook\\_for\\_visionaries.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32253198/businessmodelgenerationpreview.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1530458795&Signature=MycHhNVyWBjYSjPwHmCKsBTJY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYoure_holding_a_handbook_for_visionaries.pdf), letzter Zugriff am 15.06.2018.
- Reed Online Ltd. (2018). *Reed*. <https://www.reed.co.uk/>, letzter Zugriff: 19.04.2018.
- Ruhr-Universität Bochum. (2018). *Testentwicklung*.  
<http://www.testentwicklung.de/testverfahren/BIP/BIP-SI/Ziele/>, letzter Zugriff: 21.04.2018.
- Semigator GmbH. (2018). *Semigator*. <https://www.semigator.de/impressum>, letzter Zugriff: 14.04.2018.
- Springest GmbH. (2018). *Springest*. <https://www.springest.de/>, letzter Zugriff: 15.04.2018.
- Stadtportal Bremen (2018). *Arten der Weiterbildung*. Bremen: WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH. <https://www.bremen.de/bildung-und-beruf/fort-und-weiterbildung/arten-der-weiterbildung>, letzter Zugriff: 01.02.2018.
- Statistisches Bundesamt (2016). *Weiterbildung*. Wiesbaden: Destatis.  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung5215001167004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung5215001167004.pdf?__blob=publicationFile), letzter Zugriff: 11.02.2018.

- Statistisches Bundesamt (2017a). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen*. Wiesbaden: Destatis.  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/WeiterbildungUnternehmen5215201159004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/WeiterbildungUnternehmen5215201159004.pdf?__blob=publicationFile), letzter Zugriff: 11.02.2018.
- Statistisches Bundesamt (2017b). *Weiterbildung*. Wiesbaden: Destatis.  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung5215001177004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung5215001177004.pdf?__blob=publicationFile), letzter Zugriff: 11.02.2018.
- Stiftung Warentest. (2017). *Weiterbildungsguide*.  
<https://weiterbildungsguide.test.de/tools/weiterbildungsdatenbanken/so-haben-wir-getestet>, letzter Zugriff: 6.04.2018.
- Test Partnership Ltd. (2018). *Test Partnership*. <https://www.testpartnership.com/>, letzter Zugriff: 24.04.2018.
- Tibroni, T. (2018). *Seminarcheck*. <https://www.seminarcheck.de/ueber-das-portal>, letzter Zugriff: 12.04.2018.
- TNS Infratest. (2017). *Weiterbildungstrends in Deutschland 2017*. Maisberger GmbH Publishing. <https://www.tns-infratest.com/wissensforum/studien/>, letzter Zugriff: 15.03.2018.
- Udemy, Inc. (2018). *Udemy*. <https://www.udemy.com/terms/imprint-co>, letzter Zugriff: 18.04.2018.
- Umfrageonline.com (2016). *Umfragen erstellen, einfach professionell*. Zürich: enuvo GmbH. <https://www.umfrageonline.com/>, letzter Zugriff: 15.03.2018.
- WIK-Consult. (2018). *Vergleichsportale in Deutschland*. Bad Honnef: WIK Consult GmbH. [https://www.wik.org/fileadmin/Studien/2017/2017\\_CHECK24.pdf](https://www.wik.org/fileadmin/Studien/2017/2017_CHECK24.pdf), letzter Zugriff: 25.03.2018.
- Wirtschaftslexikon24 (2017). *Along-the-job*.  
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/along-the-job/along-the-job.htm>, letzter Zugriff: 05.03.2018.

## 12 Anhang

### Anhang 1: Leitfaden für Experteninterview

## Experteninterview

*Experteninterview im Rahmen einer Masterarbeit der Universität Koblenz-Landau.*

**Befragter:** Thorsten Korn  
Geschäftsbereichsleiter  
IHK-Akademie Koblenz e.V.

**Interviewerin:** Mareike Pfennig, Carolyn Sattler

**Datum:** Samstag, 06.01.2018

**Uhrzeit:** 10:00 Uhr

**Ort:** IHK-Akademie, Koblenz

### **Vorstellung Carolyn Sattler und Mareike Pfennig + Grund für das Interview:**

Studierende des Masters Informationsmanagement an der Universität Koblenz. Interview dient als Forschungsgrundlage für unsere MA im Bereich der Personalentwicklung.

Wir werden das Aufnahmegerät während des Gesprächs mitlaufen lassen. Das dient zur Kontrolle unserer Mitschrift. Sind Sie damit einverstanden?

Falls etwas aus diesem Gespräch veröffentlicht werden sollte, wird dies selbstverständlich zunächst Ihnen zur Autorisierung vorgelegt.

Haben Sie noch Fragen bevor es losgeht?

-----

**Frage 0:** Vorstellung Thorsten Korn: Wer sind Sie und wofür sind Sie bei der IHK verantwortlich?

**Frage 1:** Was ist die IHK?

**Frage 2:** Erstellt die IHK eigene Weiterbildungen?

**Frage 2.1:** Wenn ja, nach welchen Kriterien werden diese erstellt?  
(Nachfrage von Unternehmen? Nachfrage von Mitarbeitern?, Aktuelle Themen?)

**Frage 3:** Wie wird der Bedarf an neuen Weiterbildungen ermittelt?

**Frage 4:** Nach welchen Kriterien werden (externe) Weiterbildungen ausgewählt, die von der IHK angeboten werden?

**Frage 4.1:** Wie sieht der Prozess aus der zur Aufnahme externer Weiterbildungen führt? (Bewerbung des Anbieters bei der IHK, Vertragsabschluss, Provision, etc.?)

**Frage 5:** Welche Arten von Bildungsangeboten gibt es bei der IHK?

**Frage 6:** Wer kann sich für Weiterbildungen anmelden und wie?  
(Unternehmen?, Mitarbeiter?, Privatpersonen?)

**Frage 7:** Welche sind die wichtigsten Faktoren, an Hand denen die Menschen eine

Weiterbildung auswählen? (Inhalt?, Dauer?, Kosten?, etc.)
<b>Frage 8:</b> Wie viele Weiterbildungen werden durchschnittlich (von Unternehmen) belegt?
<b>Frage 9:</b> Wie hat sich die Teilnehmerzahl in den letzten 5 Jahren verändert? (Nachfrage gestiegen / gesunken, Teilnehmeralter, etc.?)
<b>Frage 10:</b> Wie denken Sie, wird sich der Weiterbildungsmarkt in den nächsten 5 Jahren entwickeln?
<b>Frage 11:</b> Welche Weiterbildungen wurden 2017 am häufigsten nachgefragt/gebucht?

**Frage 12:** Werden Weiterbildungen der IHK bereits auf Vergleichsplattformen wie SEMIGATOR oder Fortbildung24 angeboten? (Wenn ja, auf welchen?)

**Frage 12.1:** Wenn ja, wie gelangen Ihre Weiterbildungen auf solche Vergleichsplattformen?

**Frage 12.2:** Müssen Sie Provision an diese Plattformen zahlen, wenn über diese eine Ihrer Weiterbildungen gebucht wird?

**Frage 13:** Wie erhalten Sie Feedback zu einer Weiterbildung?

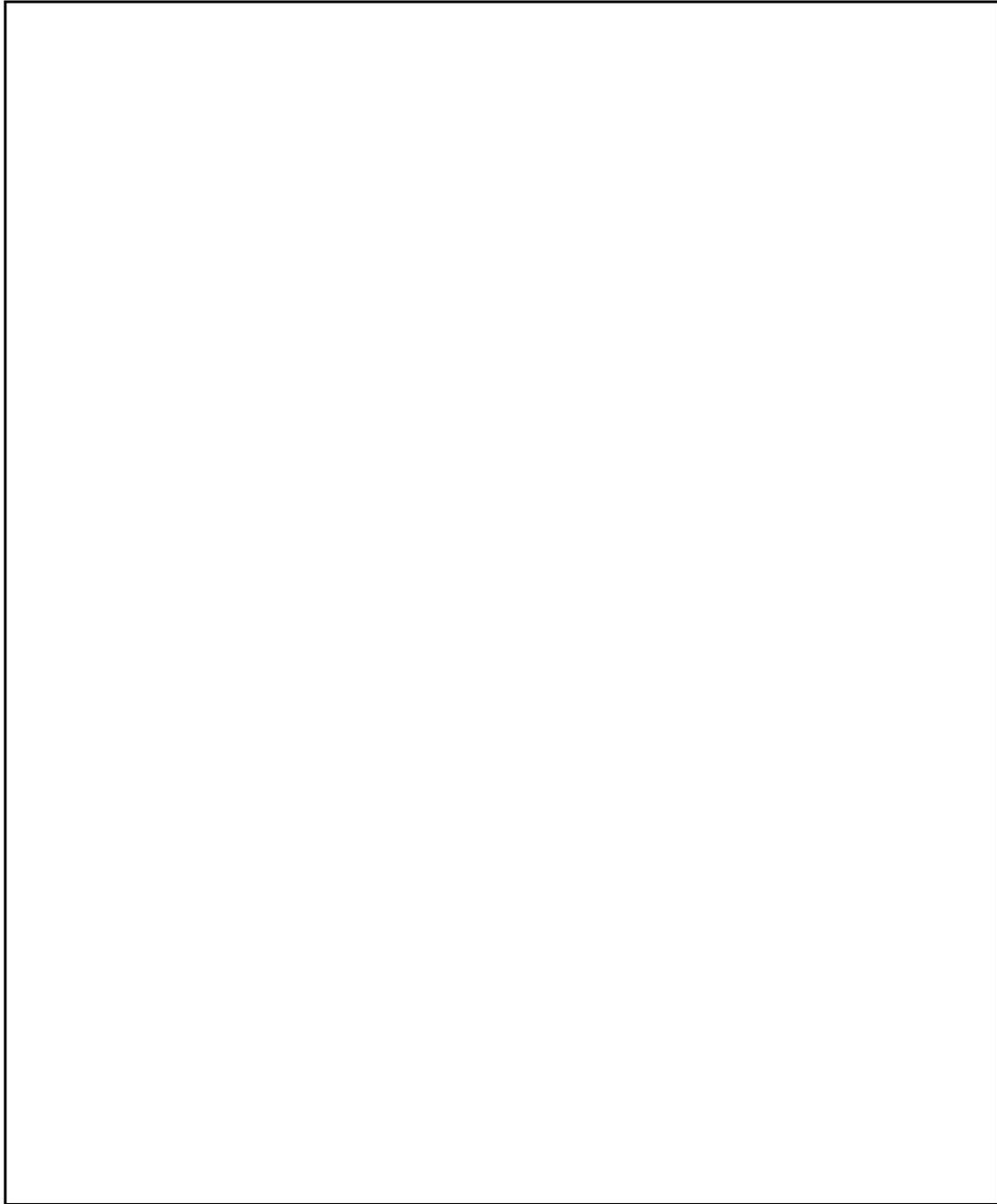
**Frage 13.1:** Wie wird der Erfolg einer Weiterbildung gemessen?

**Frage 13.2:** Anhand welcher Kriterien verbessern / ändern Sie Weiterbildungen?

<b>Frage 14:</b> Was unterscheidet die IHK zu anderen Weiterbildungs-Instituten bzw. Anbietern?

**Verabschiedung:** Vielen Dank, dass Sie uns die Gelegenheit gegeben haben, einen Einblick in die IHK und deren Prozesse zu gewinnen!

<b>Platz für Anmerkungen/weitere Fragen:</b>
--



## Anhang 2: Fragebogen für Mitarbeiter



### Weiterbildungsangebote in Unternehmen

#### Seite 1

Sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank für die Teilnahme an unserer Umfrage im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Koblenz-Landau zum Thema "Kompetenzmessung und Weiterbildungen in Unternehmen". Wir untersuchen in diesem Zusammenhang die Entwicklung des Marktes für Aus- und Weiterbildungen und wollen eine Lösung finden, den Weiterbildungsmarkt transparenter und effektiver zu gestalten.

Dabei sind wir auf Ihre Unterstützung angewiesen und würden uns freuen, wenn Sie sich für die Beantwortung unseres Fragebogens 5-10 Minuten Zeit nehmen.

Die Auswertung der Daten erfolgt selbstverständlich anonym, unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften des Datenschutzes und werden nur für wissenschaftliche Forschungszwecke verwendet, sodass keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind.

Bitte beantworten Sie alle Seiten des Fragebogens nacheinander und klicken Sie nicht auf die Zurück-Funktion Ihres Browsers.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihr Team der Universität Koblenz-Landau

#### Seite 2

**Welche Größe hat Ihr Unternehmen?**

- Klein
- Mittelstand
- Großunternehmen

#### Seite 3

**Haben Sie grundsätzlich Interesse an einer beruflichen Weiterbildung? \***

- ja
- nein

**Seite 4****Wenn ja, warum?****Seite 5****Macht Ihnen Ihr Arbeitgeber Weiterbildungsangebote? \***

- Ja, interne Angebote
- Ja, externe Angebote
- Ja, interne und externe Angebote
- Nein, keine Angebote

**Seite 6****Suchen Sie selbst nach passenden Weiterbildungen? \***

- ja
- nein

**Seite 7****Auf welchen Portalen / Webseiten suchen Sie nach Weiterbildungen? \****(Mehrfachnennung möglich)*

- IHK
- Fortbildung24
- Semigator
- kursnet
- Weitere Webseiten:

**Seite 8**

Wie viele Weiterbildungstage pro Jahr halten Sie für angemessen?

- 1-3
- 4-5
- 6-7
- Mehr als 7

**Seite 9**

Wären Sie bereit für Weiterbildungen selbst zu zahlen? \*

- ja
- nein

**Seite 10**

Wenn ja, wie würden Sie in Weiterbildungen investieren? \*

- Ich würde Weiterbildungen am Wochenende machen
- Ich würde Urlaubstage einsetzen
- Ich würde bis zu 10 Prozent der Kosten übernehmen
- Ich würde bis zu 25 Prozent der Kosten übernehmen
- Ich würde auch über 25 Prozent der Kosten übernehmen

**Seite 11**

**Was sind für Sie die wichtigsten Argumente für eine Weiterbildung? \***

(Mehrfachnennung möglich)

- Fachliche Weiterentwicklung
- Persönliche Weiterentwicklung
- Vorankommen bei meinem gegenwärtigen Arbeitgeber
- Verbesserung meiner Karriere-Chancen insgesamt

**Seite 12**

**Haben Sie bei Ihrer letzten Weiterbildungsmaßnahme Fähigkeiten erworben, die Ihnen fortan im Berufsleben geholfen haben? \***

- ja
- nein

**Seite 13**

Geschafft - haben Sie vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihr Team der Universität Koblenz-Landau

## Anhang 3: Fragebogen für Personaler



### Weiterbildungen & Kompetenzmessung in Unternehmen

#### Seite 1

Sehr geehrte Teilnehmer,

vielen Dank für die Teilnahme an unserer Umfrage im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Koblenz-Landau zum Thema "Kompetenzmessung und Weiterbildungen in Unternehmen". Wir untersuchen in diesem Zusammenhang die Entwicklung des Marktes für Aus- und Weiterbildungen und wollen eine Lösung finden, den Weiterbildungsmarkt transparenter und effektiver zu gestalten.

Dabei sind wir auf Ihre Unterstützung angewiesen und würden uns freuen, wenn Sie sich für die Beantwortung unseres Fragebogens 5-10 Minuten Zeit nehmen.

Die Auswertung der Daten erfolgt selbstverständlich anonym, unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften des Datenschutzes und werden nur für wissenschaftliche Forschungszwecke verwendet, sodass keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind.

Bitte beantworten Sie alle Seiten des Fragebogens nacheinander und klicken Sie nicht auf die Zurück-Funktion Ihres Browsers.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihr Team der Universität Koblenz-Landau

#### Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen

Welche Größe hat ihr Unternehmen? \*

- Klein
- Mittelstand
- Großunternehmen

#### Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen

Wie viele Mitarbeiter hat ihr Unternehmen?

### Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen

Wie viel Budget steht Ihnen jährlich für die Weiterbildungen eines Mitarbeiters zur Verfügung?

- 0 - 2.500 €
- 2.500 € - 3000 €
- 3000 € und höher

### Fragen zu Ihren Weiterbildungsprozessen im Unternehmen

Wie werden Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen weitergebildet? \*

(Mehrfachnennungen möglich)

- Durch eigene Schulungen (in-house / online)
- Externe Anbieter (in-house bei Ihnen oder in eigenen Schulungsräumlichkeiten des Anbieters)
- Online Schulungen / e-Learning (externer Anbieter)
- Gar nicht
- andere Weiterbildungen

Welche Arten von Weiterbildungen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an? \*

(Mehrfachnennungen möglich)

- Berufsbegleitendes Studium
- Fortbildung
- Seminar
- Coaching / Mentoring
- Sonstiges

### Fragen zu Ihren Weiterbildungsprozessen im Unternehmen

Suchen sie nach geeigneten Weiterbildungen für Ihren Mitarbeiter?

- ja
- nein

### Fragen zu Ihren Weiterbildungsprozessen im Unternehmen

Sucht der Mitarbeiter selbst nach geeigneten Weiterbildungen? \*

- ja
- nein

### Fragen zu Ihren Weiterbildungsprozessen im Unternehmen

Auf welchen Portalen/Webseiten suchen Sie oder Ihr Mitarbeiter nach Weiterbildungen? \*

(Mehrfachnennungen möglich)

- IHK
- Job24
- Semigator
- Eigene Anmerkung

### Fragen zu Ihren Weiterbildungsprozessen im Unternehmen

Anhand welcher Kriterien entscheiden Sie sich für eine Weiterbildung? \*

- Inhalt / Umfang
- Dauer
- Preis
- Empfehlung anderer
- Zertifikatsausstellung (nach erfolgreicher Beendigung der Weiterbildung)
- Andere Kriterien

### Fragen zu Ihren Weiterbildungsprozessen im Unternehmen

Wie stellen Sie fest, dass eine Weiterbildung erfolgreich war (sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen)?

### Fragen zu Ihren Weiterbildungsprozessen im Unternehmen

Wie hat sich das Interesse Ihrer Mitarbeiter bezüglich Weiterbildungen in den letzten Jahren verändert? \*

- Nachfrage ist gestiegen
- Nachfrage hat abgenommen
- Keine Veränderung

**Fragen zur Kompetenzmessung in Ihrem Unternehmen**

Existiert in Ihrem Unternehmen ein Karriere- bzw. Entwicklungsplan für jeden Mitarbeiter?

- ja  
 nein

**Fragen zur Kompetenzmessung in Ihrem Unternehmen**

Erstellen Sie von Ihren Mitarbeitern eine Kompetenzanalyse? \*

- ja  
 nein  
 manchmal

**Fragen zur Kompetenzmessung in Ihrem Unternehmen**

Wenn ja, wie gehen Sie bei der Kompetenzanalyse vor?

**Fragen zur Kompetenzmessung in Ihrem Unternehmen**

Nutzen Sie ein spezielles Kompetenz-Modell? Wenn ja, welches?

- nein  
 ja:

## Fragen zur Kompetenzmessung in Ihrem Unternehmen

Welches Dokument gibt Ihrer Meinung nach am meisten Aufschluss über die Kompetenzen eines Mitarbeiters? \*

Mehrfachnennung möglich

- Hochschulabschluss
- Zertifikate/ Bescheinigungen
- Zeugnis über Fortbildungsabschluss
- Arbeitszeugnisse
- Weitere

**Seite 18**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihr Team der Universität Koblenz-Landau

## Anhang 4: Auswertung der Niveaustufen

Weiterbildungslink	Beschreibung der Niveaustufe
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Marketing-Einfuehrung-1705215-0">https://www.semigator.de/seminare/Marketing-Einfuehrung-1705215-0</a>	Grundlagen Marketing
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Enterprise-Marketing-Management-EMM-Seminar-1802504-0">https://www.semigator.de/seminare/Enterprise-Marketing-Management-EMM-Seminar-1802504-0</a>	Für die Einführung
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/99GBZ/13729/tourismus-pr-%C3%B6ffentlichkeitsarbeit-marketing-tourist/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/99GBZ/13729/tourismus-pr-%C3%B6ffentlichkeitsarbeit-marketing-tourist/</a>	ohne Einstufung
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/79MARKET/13350/akademie-ihk-koblenz-qualifizierung-katharina/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/79MARKET/13350/akademie-ihk-koblenz-qualifizierung-katharina/</a>	Professionelle Kompetenzen im Bereich der Präsentationstechniken
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/30-GA/13642/google-analytics-im-online-marketing/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/30-GA/13642/google-analytics-im-online-marketing/</a>	Kenntnisse im Umgang mit Betriebssystem Windows sind notwendig
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/79MARKET/13196/preisgespr%C3%A4che-und-verhandlungen-erfolgreich-f%C3%BChren/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/79MARKET/13196/preisgespr%C3%A4che-und-verhandlungen-erfolgreich-f%C3%BChren/</a>	ohne Einstufung
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/79MARKET/13200/pressearbeit-pr-marketing-medien-social/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/79MARKET/13200/pressearbeit-pr-marketing-medien-social/</a>	Führ Fach und Führungskräfte ohne Einstufung
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/79MARKET/13201/zeitgem%C3%A4%C3%9Fewebsite-ihre-virtuelle-visitenkarte/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/79MARKET/13201/zeitgem%C3%A4%C3%9Fewebsite-ihre-virtuelle-visitenkarte/</a>	Einführung
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/55OM/12653/google-adwords-sea/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/55OM/12653/google-adwords-sea/</a>	Für alle die als Web-Entwickler tätig sind
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/55OM/13359/rechtssicherheit-im-web/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/55OM/13359/rechtssicherheit-im-web/</a>	Das Seminar richtet sich an alle Personen
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/52Personal/12880/datenschutz-personal-personalwesen-recht-gesetze/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/52Personal/12880/datenschutz-personal-personalwesen-recht-gesetze/</a>	Mitarbeiter und Verantwortliche
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/69ENGLISCH/12630/englisch-english-personal/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/69ENGLISCH/12630/englisch-english-personal/</a>	Voraussetzung 3-4 Jahre Schulenglisch
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/524070PR/12348/personal-personalreferent-personalwesen-online-blended/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/524070PR/12348/personal-personalreferent-personalwesen-online-blended/</a>	Sie verfügen bereits über eine einschlägige Vorqualifizierung
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/501WFW/10932/gepr%C3%BCfter-wirtschaftsfachwirt-gepr%C3%BCfte-wirtschaftsfachwirtin/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/501WFW/10932/gepr%C3%BCfter-wirtschaftsfachwirt-gepr%C3%BCfte-wirtschaftsfachwirtin/</a>	Mitarbeiter aus Unternehmen aller Branchen und Wirtschaftszweige
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/52Personal/13157/betriebsrat-personal-arbeitsrecht/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/52Personal/13157/betriebsrat-personal-arbeitsrecht/</a>	Führungskräfte und Personalverantwortlich
<a href="https://www.udemy.com/hacking-und-netzwerkanalyse-mit-wireshark-der-komplettkurs/">https://www.udemy.com/hacking-und-netzwerkanalyse-mit-wireshark-der-komplettkurs/</a>	bereits Erfahrung, verfügst über efundiertes Grundkenntnisse
<a href="https://www.udemy.com/nmap-in-der-praxis-portscanning-und-schwachstellen-analyse/">https://www.udemy.com/nmap-in-der-praxis-portscanning-und-schwachstellen-analyse/</a>	solide Grundkenntnisse
<a href="https://www.udemy.com/netzwerk-troubleshooting-in-10-schritten-zur-probleml%C3%B6sung/">https://www.udemy.com/netzwerk-troubleshooting-in-10-schritten-zur-probleml%C3%B6sung/</a>	grundlegende Kenntnisse
<a href="https://www.udemy.com/openssl-verstehen-und-einrichten-sicher-im-netzwerk/">https://www.udemy.com/openssl-verstehen-und-einrichten-sicher-im-netzwerk/</a>	Grundlegende Kenntnisse
<a href="https://www.udemy.com/metasploit-grundkurs/">https://www.udemy.com/metasploit-grundkurs/</a>	Grundlegendes Wissen

<a href="https://www.udemy.com/internet-cyber-security-und-privacy-spezialist-modul-1/">https://www.udemy.com/internet-cyber-security-und-privacy-spezialist-modul-1/</a>	geringes Verständnis
<a href="https://www.udemy.com/learn-ethical-hacking-from-scratch/">https://www.udemy.com/learn-ethical-hacking-from-scratch/</a>	Basic Skills
<a href="https://www.udemy.com/internet-cyber-security-und-privacy-spezialist-modul-1/">https://www.udemy.com/internet-cyber-security-und-privacy-spezialist-modul-1/</a>	geringes technisches Verständnis
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/integrata-ag/datenschutz-und-datensicherheit-569171">https://www.kursfinder.de/anbieter/integrata-ag/datenschutz-und-datensicherheit-569171</a>	keine besondere Kenntnisse erforderlich
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/datasecurity-ug/datenschutzbeauftragter-grundlagenseminar-410101">https://www.kursfinder.de/anbieter/datasecurity-ug/datenschutzbeauftragter-grundlagenseminar-410101</a>	fundierte Überblick verschaffen
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/integrata-ag/datenschutz-und-datensicherheit-569171">https://www.kursfinder.de/anbieter/integrata-ag/datenschutz-und-datensicherheit-569171</a>	Keine Kenntnisse erforderlich
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/datasecurity-ug/datenschutzbeauftragter-grundlagenseminar-410101">https://www.kursfinder.de/anbieter/datasecurity-ug/datenschutzbeauftragter-grundlagenseminar-410101</a>	fundierte Überblick verschaffen
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/hochschule-niederrhein-university-of-applied-sciences/online-social-media-recht-633699">https://www.kursfinder.de/anbieter/hochschule-niederrhein-university-of-applied-sciences/online-social-media-recht-633699</a>	mindestens einjähriger Berufserfahrung
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/sandata-it-trainingszentrum-gmbh/it-recht-schulung-it-beschafferwoche-421477">https://www.kursfinder.de/anbieter/sandata-it-trainingszentrum-gmbh/it-recht-schulung-it-beschafferwoche-421477</a>	Keine Voraussetzung
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/sgd-studiengemeinschaft-darmstadt/steuerrecht-und-betriebliche-steuerlehre-193036">https://www.kursfinder.de/anbieter/sgd-studiengemeinschaft-darmstadt/steuerrecht-und-betriebliche-steuerlehre-193036</a>	Sie benötigen keine besonderen Vorkenntnisse
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/integrata-ag/datenschutz-und-datensicherheit-569171">https://www.kursfinder.de/anbieter/integrata-ag/datenschutz-und-datensicherheit-569171</a>	Keine besondere Kenntnisse erforderlich
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/hochschule-muenchen-weiterbildungszentrum/soziale-arbeit-in-der-einwanderungsgesellschaft-650086">https://www.kursfinder.de/anbieter/hochschule-muenchen-weiterbildungszentrum/soziale-arbeit-in-der-einwanderungsgesellschaft-650086</a>	Vorwissen ist nützlich jedoch nicht zwingend Voraussetzung
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/iubh-internationale-hochschule-gmbh/m-a-soziale-arbeit-686952">https://www.kursfinder.de/anbieter/iubh-internationale-hochschule-gmbh/m-a-soziale-arbeit-686952</a>	Angaben zur Qualifikation
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/ifw-institut-fuer-fort-und-weiterbildung/systemische-beratung-723390">https://www.kursfinder.de/anbieter/ifw-institut-fuer-fort-und-weiterbildung/systemische-beratung-723390</a>	Angaben zur Qualifikation
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/grone-wirtschaftsakademie/sap-erp-6-0-human-capital-management-tagesseminar-482556">https://www.kursfinder.de/anbieter/grone-wirtschaftsakademie/sap-erp-6-0-human-capital-management-tagesseminar-482556</a>	Vorkenntnisse nicht erforderlich
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/forum-institut-fuer-management-gmbh/entgeltabrechnung-und-folgeaktivitaeten-in-sap-im-sap-hcm-sicher-handeln-und-fehlerfrei-abrechnen-585581">https://www.kursfinder.de/anbieter/forum-institut-fuer-management-gmbh/entgeltabrechnung-und-folgeaktivitaeten-in-sap-im-sap-hcm-sicher-handeln-und-fehlerfrei-abrechnen-585581</a>	Für alle
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/forum-institut-fuer-management-gmbh/elstam-mit-sap-hcm-so-verstehen-sie-fehlermeldungen-loesen-anwendungsprobleme-und-koennen-elstam-meldungen-sicher-bearbeiten-573225">https://www.kursfinder.de/anbieter/forum-institut-fuer-management-gmbh/elstam-mit-sap-hcm-so-verstehen-sie-fehlermeldungen-loesen-anwendungsprobleme-und-koennen-elstam-meldungen-sicher-bearbeiten-573225</a>	Für alle Fachkräfte
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/forum-institut-fuer-management-gmbh/pfaendung-mit-sap-hcm-sicherer-umgang-mit-lohnpfaendungen-abtretungen-und-verbraucherinsolvenz-typische-fallstricke-kennen-529292">https://www.kursfinder.de/anbieter/forum-institut-fuer-management-gmbh/pfaendung-mit-sap-hcm-sicherer-umgang-mit-lohnpfaendungen-abtretungen-und-verbraucherinsolvenz-typische-fallstricke-kennen-529292</a>	Für alle
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Technische-Dokumentation-1505922-0">https://www.semigator.de/seminare/Technische-Dokumentation-1505922-0</a>	Angaben zur Qualifi
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Fusion-360-Schnelleinstieg-1776095-0">https://www.semigator.de/seminare/Fusion-360-Schnelleinstieg-1776095-0</a>	schnellen Einstieg
<a href="https://www.semigator.de/seminare/CorelDRAW-fuer-Fortgeschrittene-5133293-0">https://www.semigator.de/seminare/CorelDRAW-fuer-Fortgeschrittene-5133293-0</a>	bereits Grundkenntnisse besitzen
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Autodesk-Inventor-Grundkurs-5143661-0">https://www.semigator.de/seminare/Autodesk-Inventor-Grundkurs-5143661-0</a>	einsteigen möchten
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Autodesk-Inventor-Grundkurs-1776059-0">https://www.semigator.de/seminare/Autodesk-Inventor-Grundkurs-1776059-0</a>	einsteigen möchten
<a href="https://www.semigator.de/seminare/CorelDRAW-Aufbaukurs-5143720-0">https://www.semigator.de/seminare/CorelDRAW-Aufbaukurs-5143720-0</a>	bereits Grundkenntnisse besitzen
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Buchfuehrung-fuer-die-Immobilienwirtschaft-2062636-0">https://www.semigator.de/seminare/Buchfuehrung-fuer-die-Immobilienwirtschaft-2062636-0</a>	Grundlagentraining
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Buchfuehrung-Vertiefung-1791443-0">https://www.semigator.de/seminare/Buchfuehrung-Vertiefung-1791443-0</a>	alle fachlich Interessierten
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Buchfuehrung-Grundlagen-1791442-0">https://www.semigator.de/seminare/Buchfuehrung-Grundlagen-1791442-0</a>	schneller Einstieg

<a href="https://www.semigator.de/seminare/Grundlagen-Buchfuehrung-I-1504506-0">https://www.semigator.de/seminare/Grundlagen-Buchfuehrung-I-1504506-0</a>	Grundlagen Buchführung
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Buchfuehrung-Grundlagen-1791442-0">https://www.semigator.de/seminare/Buchfuehrung-Grundlagen-1791442-0</a>	schneller Einstieg
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Autodesk-Inventor-Grundkurs-1776059-0">https://www.semigator.de/seminare/Autodesk-Inventor-Grundkurs-1776059-0</a>	einsteigen möchten
<a href="https://www.semigator.de/seminare/CorelDRAW-Aufbaukurs-5143720-0">https://www.semigator.de/seminare/CorelDRAW-Aufbaukurs-5143720-0</a>	bereits Grundkenntnisse besitzen
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-adobe-indesign-cs6-cc-grundkurs.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-adobe-indesign-cs6-cc-grundkurs.html</a>	Kenntnisse benötigt
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-web-and-flash-programmer-dozentengeleitete-vollzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-web-and-flash-programmer-dozentengeleitete-vollzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html</a>	Fachgespräch notwendig zur Einstufung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-meisterschule-tischler-meisterkurse-fuer-schreiner-in-kaiserslautern.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-meisterschule-tischler-meisterkurse-fuer-schreiner-in-kaiserslautern.html</a>	abgeschlossene Ausbildung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-experte-in-fuer-gehirngerechtes-lehren-und-lernen-fachschwerpunkt-buchhaltung.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-experte-in-fuer-gehirngerechtes-lehren-und-lernen-fachschwerpunkt-buchhaltung.html</a>	keine Voraussetzung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-immobilienmakler-mietenbuchhaltung-und-betriebskostenabrechnung-mit-domus.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-immobilienmakler-mietenbuchhaltung-und-betriebskostenabrechnung-mit-domus.html</a>	keine Voraussetzung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-seminar-basiswissen-recht-und-steuern-bei-unternehmensgruendungen.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-seminar-basiswissen-recht-und-steuern-bei-unternehmensgruendungen.html</a>	keine Voraussetzung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-kaufm-nnische-weiterbildung-146.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-kaufm-nnische-weiterbildung-146.html</a>	Bereits Erfahrung im Tätigkeitsbereich erforderlich
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-projektmanagement-optimale-projektplanung-und-steuerung.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-projektmanagement-optimale-projektplanung-und-steuerung.html</a>	keine Voraussetzung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-statistische-regressionsverfahren.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-statistische-regressionsverfahren.html</a>	keine Vorkenntnisse
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-microsoft-excel-kostenrechnung-1.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-microsoft-excel-kostenrechnung-1.html</a>	allgemeine Kenntnisse in dem Bereich
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/integrata-ag/it-recht-569088">https://www.kursfinder.de/anbieter/integrata-ag/it-recht-569088</a>	Es werden keine besonderen Kenntnisse vorausgesetzt
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/manager-institut/rechts-und-steuerfragen-private-equity-454757">https://www.kursfinder.de/anbieter/manager-institut/rechts-und-steuerfragen-private-equity-454757</a>	Es sind grundlegende Kenntnisse notwendig
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/mw-media-workshop-gmbh/medien-und-pr-recht-332894">https://www.kursfinder.de/anbieter/mw-media-workshop-gmbh/medien-und-pr-recht-332894</a>	Weiterbildung für alle
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/tae-technische-akademie-esslingen-e-v/basiswissen-elektronik-682550">https://www.kursfinder.de/anbieter/tae-technische-akademie-esslingen-e-v/basiswissen-elektronik-682550</a>	Basiswissen
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/vde-verlag-gmbh/basiswissen-elektrotechnik-647169">https://www.kursfinder.de/anbieter/vde-verlag-gmbh/basiswissen-elektrotechnik-647169</a>	keine Kenntnisse, aber beruflichen Konfrontiert mit dem Bereich
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/vde-verlag-gmbh/basiswissen-elektrotechnik-fuer-nichtelektriker-647170">https://www.kursfinder.de/anbieter/vde-verlag-gmbh/basiswissen-elektrotechnik-fuer-nichtelektriker-647170</a>	erwerb von Grundlegenden Kenntnissen
<a href="https://www.kursfinder.de/anbieter/ihk-akademie-muenchen-und-oberbayern/industriemeister-in-elektrotechnik-ihk-kombi-659246">https://www.kursfinder.de/anbieter/ihk-akademie-muenchen-und-oberbayern/industriemeister-in-elektrotechnik-ihk-kombi-659246</a>	berufserfahrene Fachkraft
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Technisches-Grundwissen-fuer-Einkaeufer-Teil-1-1368293-0">https://www.semigator.de/seminare/Technisches-Grundwissen-fuer-Einkaeufer-Teil-1-1368293-0</a>	für Berufstätige in diesem Bereich
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Technik-fuer-Kaufleute-Technische-Zeichnungen-lesen-und-verstehen-35610-1780003-0">https://www.semigator.de/seminare/Technik-fuer-Kaufleute-Technische-Zeichnungen-lesen-und-verstehen-35610-1780003-0</a>	Kein Vorwissen
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Technik-fuer-Kaufleute-1743059-0">https://www.semigator.de/seminare/Technik-fuer-Kaufleute-1743059-0</a>	Keine notwendigen Kenntnisse
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Technikwissen-fuer-Einkaeufer-unverzichtbares-Basis-Know-how-5161513-0">https://www.semigator.de/seminare/Technikwissen-fuer-Einkaeufer-unverzichtbares-Basis-Know-how-5161513-0</a>	ohne Vorkenntnisse
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Psychologie-im-Verkauf-1786756-0">https://www.semigator.de/seminare/Psychologie-im-Verkauf-1786756-0</a>	Berufserfahrung in dem Bereich
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Psychologie-der-Gespraechsfuehrung-5161375-0">https://www.semigator.de/seminare/Psychologie-der-Gespraechsfuehrung-5161375-0</a>	für alle

<a href="https://www.semigator.de/seminare/Controlling-als-Fuehrungsinstrument-1592865-0">https://www.semigator.de/seminare/Controlling-als-Fuehrungsinstrument-1592865-0</a>	Berufserfahrung in dem Bereich
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Oracle-Administration-DBA-1751160-0">https://www.semigator.de/seminare/Oracle-Administration-DBA-1751160-0</a>	allgemeine Kenntnisse in dem Bereich
<a href="https://www.semigator.de/seminare/Perl-Datenbankprogrammierung-1506691-0">https://www.semigator.de/seminare/Perl-Datenbankprogrammierung-1506691-0</a>	Allgemeine Kenntnisse vertiefen
<a href="https://www.semigator.de/seminare/XML-und-Datenbanken-1506954-0">https://www.semigator.de/seminare/XML-und-Datenbanken-1506954-0</a>	Kenntnisse durch berufliche Erfahrung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-sap-berater-sap-consultant-modular-sap-certified-application-associate-business-intelligence-with-sap-netweaver-dozentengeleitete-teilzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-sap-berater-sap-consultant-modular-sap-certified-application-associate-business-intelligence-with-sap-netweaver-dozentengeleitete-teilzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html</a>	Fachgespräch notwendig zur Einstufung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-netzwerktechnik-cloud-computing-expert-microsoft-securing-windows-server-dozentengeleitete-vollzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-netzwerktechnik-cloud-computing-expert-microsoft-securing-windows-server-dozentengeleitete-vollzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html</a>	Fachgespräch ist mit gut geeignet zu bestehen
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-google-search-console-intensivkurs.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-google-search-console-intensivkurs.html</a>	Grundkenntnisse
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-e-business-developer-dozentengeleitete-vollzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-e-business-developer-dozentengeleitete-vollzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html</a>	Fachgespräch notwendig zur Einstufung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-steuerrecht-im-immobilienbereich-1.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-steuerrecht-im-immobilienbereich-1.html</a>	Keine Voraussetzung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-microsoft-project-projektplanung-mit-mindmanager-und-project.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-microsoft-project-projektplanung-mit-mindmanager-und-project.html</a>	Grundlagen notwendig
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-agile-tools-fuer-manager.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-agile-tools-fuer-manager.html</a>	für alle
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-hybrides-projektmanagement.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-hybrides-projektmanagement.html</a>	Kenntnisse durch berufliche Erfahrung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-seminar-projektmanagement-in-der-fuehrung-training-fuer-projektleiter.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-seminar-projektmanagement-in-der-fuehrung-training-fuer-projektleiter.html</a>	keine Vorkenntnisse
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-prince2-foundation-seminar.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-prince2-foundation-seminar.html</a>	Kenntnisse durch berufliche Erfahrung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-naturforscher-und-entdecker-im-wald-unterwegs.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-naturforscher-und-entdecker-im-wald-unterwegs.html</a>	bestimmte Berufsgruppe
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-powerpoint-schulung-2013-basiswissen.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-powerpoint-schulung-2013-basiswissen.html</a>	bereits praktische Erfahrung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-edv-spezialist-word-powerpoint-integrativ-dozentengeleitete-vollzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-edv-spezialist-word-powerpoint-integrativ-dozentengeleitete-vollzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html</a>	abgeschlossene Ausbildung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-modulare-qualifizierung-hoga-european-computer-driving-licence-ecdl-dozentengeleitete-teilzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-modulare-qualifizierung-hoga-european-computer-driving-licence-ecdl-dozentengeleitete-teilzeit-in-praesenz-oder-telelearning.html</a>	Fachgespräch zur Vorauswahl
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-microsoft-excel-grundlagen-5.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-microsoft-excel-grundlagen-5.html</a>	Keine Vorkenntnisse
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-excel-kurs-fuer-controller-excel-schulung-speziell-fuer-controlling.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-excel-kurs-fuer-controller-excel-schulung-speziell-fuer-controlling.html</a>	bereits erste Kenntnisse
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-excel-2013-aufbau-schulung-excel-kurs-fuer-komplexe-berechnungen-und-diagramme.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-excel-2013-aufbau-schulung-excel-kurs-fuer-komplexe-berechnungen-und-diagramme.html</a>	gute Grundkenntnisse
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-beauftragte-r-fuer-medizinproduktesicherheit-in-einrichtungen-der-gesundheitsversorgung.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-beauftragte-r-fuer-medizinproduktesicherheit-in-einrichtungen-der-gesundheitsversorgung.html</a>	Ausbildung und Berufserfahrung
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-industriemeister-pharmazie-ihk-m-w.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-industriemeister-pharmazie-ihk-m-w.html</a>	Prüfungen und Qualifikationen müssen nachgewiesen werden
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-pharmakologie-in-der-psychiatrie-einfuehrung.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-pharmakologie-in-der-psychiatrie-einfuehrung.html</a>	Berufstätige in diesem Bereich
<a href="https://www.fortbildung24.com/kurs-medizinprodukte-beauftragter.html">https://www.fortbildung24.com/kurs-medizinprodukte-beauftragter.html</a>	Tätigkeiten in diesem Bereich

<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/524060PE/13361/personal-personalwesen-personalmanagement-hr-management/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/524060PE/13361/personal-personalwesen-personalmanagement-hr-management/</a>	An alle
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/162-SPSTechnik/12927/neuwied-s7-sps-simatic-speicherprogrammierbare/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/162-SPSTechnik/12927/neuwied-s7-sps-simatic-speicherprogrammierbare/</a>	Kenntnisse und praktische Erfahrung
<a href="https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/30-JPT/13714/cyber-security-it-sicherheit-penetration/">https://www.ihk-akademie-koblenz.de/akademie/Seminar/4/30-JPT/13714/cyber-security-it-sicherheit-penetration/</a>	Ausbildung/Studium/ praktische Kenntnisse

Keine Kenntnisse/ Voraussetzung

Geringe Kenntnisse/allgemeines Verständnis nötig

Fachausbildung/ Erfahrung/ Berufserfahrung/ Zertifikat

## Anhang 5: Umfrageaufruf auf Facebookseite des BVMW Mittelrhein

The screenshot shows a Facebook page for 'BVMW Mittelrhein'. The main post, dated February 13th, is a text-based announcement for a survey titled 'Umfrage zum Thema "Kompetenzmessung und Weiterbildungen in Unternehmen" von zwei Masterabsolventinnen der Uni Koblenz'. The post includes a URL and several hashtags: #BVMW, #unikoblenz, and #mittelstand. Below the text is a graphic of two overlapping speech bubbles, one dark green and one light green. The post has received 2 shares. To the right, the 'Besucherbeiträge' (visitor posts) section shows three comments from Sarah Hennemann and Petra Borgmeier, all dated August 7, 2017. The left sidebar contains navigation options such as 'Startseite', 'Beiträge', 'Bewertungen', 'Fotos', 'Videos', 'Live-Videos', 'Veranstaltungen', 'Info', 'Community', 'Gruppen', and 'Seiteninfos & Werbung'. At the bottom of the sidebar is a green button labeled 'Eine Seite erstellen'. The browser's address bar shows the URL: https://www.facebook.com/pg/BVMWMittelrhein/posts/?ref=page\_internal.

# Anhang 6: Business Model Canvas für EDUfittery

The Business Model Canvas

Designed for: **EDUfittery**

Designed by: **Carolin Sattler  
Mareike Pfennig**

On:  Day:  Month:  Year:

Iteration:

<p><b>Key Partners</b></p> <p><small>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</small></p> <p><small>KEY PARTNER VALUE PROPOSITIONS Substitution and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of partner's resources and activities</small></p> <p>Strategische Allianz zwischen Nicht-Wettbewerbern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildungsanbieter</li> <li>- Jobportale (Xing, LinkedIn, Monster, etc.)</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <p><small>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</small></p> <p>Plattform / Netzwerk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Software-Entwicklung (Webcrawler, Algorithmus, Webseite, App)</li> <li>- Beratungsdienstleistung</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <p><small>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</small></p> <p><small>VALUE PROPOSITIONS Performance Reliability Customization "Saving the job done" Design Flexibility Price Risk reduction Loss avoidance Convenience/Usability</small></p> <p>Gesamtheitliche Anwendung zur individuellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenzerfassung</li> <li>- Kompetenzabbildung</li> <li>- Festhalten von Entwicklungen anhand einer Bildungshistorie</li> <li>- Matching von individuellen Kompetenzen und passenden Weiterbildungsangeboten</li> <li>- Erstellung von unternehmensspezifischen Softwarelösungen</li> <li>- Karriereplanentwicklung</li> </ul> <p>Allgemeines Tool für:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suchanfragen und Vergleiche von Weiterbildungen</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p><small>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</small></p> <p><small>CUSTOMER RELATIONSHIPS Personalized Attention Self-Service Automated Services Communities Co-creation</small></p> <p>Mischform aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- B2C (automatisierte Prozesse via Webseite, App, Chat-Bot, Community)</li> <li>- B2B (individuelle Software-Lösung bzw. Anpassungen)</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p><small>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</small></p> <p><small>MARKETS New Market Existing Market Multi-Sided Markets</small></p> <p>Massenprodukt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeder, der Interesse an Kompetenz- und Weiterbildungsentwicklung hat (B2C)</li> </ul> <p>Nischenprodukt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matching zwischen Kompetenz und Weiterbildung</li> <li>- Unternehmensspezifische Lösungen (B2B)</li> </ul>
<p><b>Key Resources</b></p> <p><small>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</small></p> <p><small>KEY RESOURCES Physical Intellectual Human Financial</small></p> <p>Physisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EDV</li> <li>- Webseite</li> <li>- App</li> </ul> <p>Personell:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachkräfte / Entwickler</li> <li>- Mitarbeiter</li> </ul>	<p><b>Key Resources</b></p> <p><small>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</small></p> <p><small>KEY RESOURCES Physical Intellectual Human Financial</small></p> <p>Intellektuell:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IT-Know-How</li> <li>- Algorithmus</li> <li>- Software-Entwicklung</li> </ul> <p>Finanziell:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investor</li> </ul>	<p><b>Cost Structure</b></p> <p><small>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</small></p> <p><small>KEY COST STRUCTURES Fixed Costs Variable Costs Economies of Scale Economies of Scope</small></p> <p>Fixkosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EDV (Laptop, Internet, Telefon, Software-Lizenzen)</li> <li>- Miete für Büroräumlichkeiten</li> <li>- Hosting-Gebühren für Webseite &amp; App</li> </ul> <p>Variable Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklungskosten (Software, Algorithmus, Webseite, App)</li> <li>- Marketing / Werbung</li> <li>- Search Engine Optimization (SEO)</li> </ul>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <p><small>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</small></p> <p><small>REVENUE STREAMS Lump Sum Subscription Usage-Based Performance-Based Brokerage/Commission Licensing Advertising Rental/Leasing Royalty Resale</small></p> <p>Einmalige Zahlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkauf von App</li> </ul> <p>Laufende Zahlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monats- / Jahres-Abonnements</li> <li>- Provision für Buchungen über EDUfittery</li> <li>- EDUfittery als Werbeplatz für Weiterbildungsanbieter, Jobportale, Veranstalter im Bereich Weiterbildungs- &amp; Kompetenzentwicklung</li> </ul>	

www.businessmodelgeneration.com

---

## Anhang 7: Transkription des Experteninterviews mit Herrn Korn

### Experteninterview

**Befragter:** Thorsten Korn  
Geschäftsbereichsleiter  
IHK-Akademie Koblenz e.V.

**Interviewerin:** Mareike Pfennig, Carolyn Sattler

**Datum:** Samstag, 06.01.2018

**Uhrzeit:** 11:00 Uhr bis 12:45 Uhr

**Ort:** IHK-Akademie, Koblenz

1 **Interviewer:** Ganz kurz für die Aufnahme jetzt nochmal, wir haben uns jetzt hier  
2 am Samstag, den 06.01.2018, in der IHK Akademie Koblenz  
3 zusammengetroffen. Gegenüber sitzt uns Herr Korn, Geschäftsbereichsleiter der  
4 IHK-Akademie in Koblenz. Noch Anwesend ist Carolyn Sattler und Mareike  
5 Pfennig und wir führen heute ein Experteninterview mit Herrn Korn über die IHK  
6 im Allgemeinen und über Weiterbildungen und hoffen, dass wir da spannende  
7 Antworten bekommen von Ihnen. Unser Experteninterview ist erstmal so  
8 gegliedert, dass wir sie über die IHK im Allgemeinen befragen, dann ein bisschen  
9 über Weiterbildungen und ja welche Weiterbildungen da bei Ihnen nachgefragt  
10 werden, ob sie selbst Weiterbildungen erstellen und wie vielleicht auch so die  
11 Tendenz in den nächsten Jahren ist. Dann fangen wir mal an oder? Genau,  
12 vielleicht stellen sie sich mal kurz vor, wer Sie sind und was Sie bei der IHK  
13 machen. #00:01:21-2#

14

15 **Befragter:** Gerne, ich glaube ich fange erstmal an mit der Unterscheidung IHK  
16 und IHK-Akademie, das ist glaube wichtiger von dem Zusammenhang zu wissen,  
17 die IHK Akademie ist nicht die IHK wie wir das immer so schön sagen, wir haben  
18 rechtlich nichts mit der IHK zu tun. Die IHK-Akademie ist ein eigenständiger  
19 Verein auch als Verein als Rechtsform geführt, wir haben unsere Mitglieder sind  
20 Unternehmen, knapp 150 Unternehmen aus der Region aus dem Kammergebiet  
21 der IHK, aber die IHK ans sich ist auch nur ein Mitglied wie alle anderen Mitglieder  
22 in diesem Verein genauso wie die Universität auch Mitglied in diesem Verein ist  
23 und die Hochschule Koblenz Mitglied sind und dadurch sind wir rechtlich sehr  
24 losgelöst von der IHK, agieren natürlich da wir die drei Buchstaben vorm Namen  
25 haben, jetzt nicht IHK schädigend aber rein rechtlich sind wir unabhängig. Nur  
26 so, schon mal als grober Hinweis. Ich kann schon viel über die IHK erzählen,  
27 aber kein Innenleben aus der IHK. Ich kann ihnen sehr viel über die iHK-  
28 Akademie erzählen und über die Weiterbildungen die wir machen, das ist eine  
29 Trennung, die außen nicht so bewusst ist, wenn man auf das Logo schaut und  
30 IHK kennt, aber das sind wirklich zwei verschiedene Einrichtungen. #00:02:54-  
31 3#

32 #00:02:59-9#

33

34 **Interviewer:** okay, gut zu wissen #00:02:59-9#

35

36 **Befragter:** Ja ich bin hier in der IHK - Akademie seit fast 5 Jahren und mittlerweile  
37 Geschäftsbereichsleiter für den größten Block im Bereich Weiterbildungen im  
38 Bereich BWL, Management, Führung das sind so die Themen, die meine  
39 Mitarbeiter bearbeiten in Weiterbildung. Die IHK-Akademie an sich ist ein riesen  
40 Bauchladen was unser Themenspektrum angeht, wir haben nichts was es nicht  
41 gibt. Klar unser Schwerpunkt oder unser Hauptaugenmerk ist die berufliche  
42 Bildung. Dort vom kaufmännischen betriebswirtschaftlichen Wissen bis hin zum  
43 technisch gewerblichen Angebot, darüber hinaus auch IT, Softskills und was man  
44 sozusagen für die betriebliche Praxis alles an Themen benötigt, bieten wir an in  
45 den unterschiedlichen Formaten von Tagesseminar bis zum dreijährigen  
46 Lehrgang, von der klassischen Präsenz Veranstaltung bis zur Online  
47 Veranstaltung mit allen Mischformen dazwischen. Von der Zielgruppe vom  
48 Auszubildenden bis zum Geschäftsführer, ist wirklich ein riesen Themenfeld was  
49 wir bearbeiten, haben drei feste Bildungsstätten hier in Koblenz, noch eine in  
50 Neuwied wo unsere Lehrbergstadt auch ist, da läuft der große gewerblich  
51 technischen Ausbildungen, Schweißen, fräsen, drehen etc. alles kann, und dazu  
52 noch in Bad Kreuznach eine feste Bildungsstätte und darüber hinaus in allen  
53 möglichen Orten im nördlichen Rheinlandpfalz führen wir auch Weiterbildungen  
54 durch, sei es Hotels oder Berufsschulen, also da wo wir uns Räumlichkeiten  
55 anmieten, ja das mal so grob zur Eingliederung. Wir haben irgendwann mal so  
56 geschätzt es sind circa 10000 Menschen die im Jahre bei uns in Weiterbildungen  
57 sind. #00:05:12-9#

58

59 **Interviewer:** *Ja das war schon eine sehr gute Einführung, ich glaube die haben*  
60 *schon einige Fragen mitgenommen. Ah da sehen wir auch schon den ersten*  
61 *Fehler bei der Frage eins, weil wir es nicht ganz unterschiedene haben bei der*  
62 *IHK zur IHK Akademie, aber jetzt haben sie es ja schon gut beantwortet. Daher*  
63 *gehen wir jetzt vielleicht gleich zur Frage über, nämlich erstellt die IHK Akademie*  
64 *eigene Weiterbildungen. Also wir wollen da jetzt differenzieren zwischen nehmen*  
65 *sie jetzt Weiterbildungen von Partnern und Mitgliedern mit auf, oder erstellen sie*  
66 *nur eigene Weiterbildungen. #00:05:52-9#*

67

68 **Befragter:** Okay ähm, also unser Grundsatz ist eigentlich schon der, dass wir

69 die meisten Weiterbildungen jetzt selbst erstellen, also das wir an der  
70 Konzepterarbeitung stark involviert sind, man muss so ein bisschen  
71 unterscheiden in den Formaten. Wenn wir jetzt so im Tagesseminar Bereich sind,  
72 dann kommt es, ich sag mal häufiger vor, dass ein Trainer auf uns zu kommt  
73 und sagt „ich habe ein Konzept für ein Tagesseminar wollen sie das auch mal  
74 anbieten“, das sind dann Trainier, die so deutschlandweit unterwegs sind, die  
75 Themen an verschiedenen Bildungsträgern ins besondere der Bildungsträger  
76 IHK nahestehen anbieten und das heißt, da kommen auch regelmäßig ja  
77 Angebot von Trainer, die wir uns anschauen und überlegen, ob es reinpasst oder  
78 nicht reinpasst und wenn diese passen, dann probieren wir es auch mal aus. Bei  
79 größeren Umfänglichen Weiterbildungen ist es so, da gibt es auch zwei  
80 unterschiedliche Wege die wir bedienen. Es gibt zum einen, was ein großer Teil  
81 ist, die Vorbereitung auf die öffentlichen rechtlichen Prüfungen bei der Kammer  
82 in dem Bereich Weiterbildungen, Aufstiegsweiterbildungen oder höhere  
83 Berufsbildung wie es seit den letzten Jahren heißt, das heißt, wenn sie  
84 Industriemeister, Betriebswirtin, Fachwirtin, Fachkauffrau werden wollen in den  
85 verschiedenen Themenbereichen, gibt es eine öffentlich rechtliche Prüfung bei  
86 der IHK, ist so ein bisschen anders als bei dem Universitätswesen, da sind die  
87 Prüfungen oder Großteil der Prüfungen bundeseinheitlich. Das heißt, wenn sie  
88 Bilanzbuchhalterin werden wollen, dann müssen Sie die gleiche Prüfung  
89 schreiben, am gleichen Tag wie alle anderen Menschen bei der IHK in  
90 Deutschland, das heißt es gibt einen zentralen Prüfungsausschuss, keiner hat  
91 ein Einblick auf die Prüfungsfragen, das heißt die einzelnen  
92 Bildungseinrichtungen machen nicht nur IHK Bildungen oder IHK  
93 Nahbildungseinrichtung, sondern ganz viele bereiten sie auf diese Prüfungen bei  
94 der IHK vor. Wie gesagt, hier gibt es ein breites Themenfeld im  
95 betriebswirtschaftlichen aber auch im gewerblich-technischen Bereich. Da ist es  
96 natürlich so, ich sag mal wir konzipieren zwar unsere Lehrgänge schon selbst,  
97 aber so die Inhalte und die Dinge die dann unterrichten werden müssen, sind halt  
98 irgendwie schon vorgegeben über die Verordnung über den dazugehörigen  
99 Rahmenlehrplan, was so eine ausführliche Beschreibung, Inhaltsbeschreibung  
100 ist, was unterrichten werden soll mit Blick auf die alten Klausuren, die in den  
101 letzten Jahren halbjährlich immer wieder abgefragt werden muss, die man sich  
102 kaufen kann, wo man reingucken kann, entwickeln wir dann schon einen eigenen

103 Kurs, wobei die Inhalte sehr stark vorgegeben sind von den externen Vorgaben  
104 die wir haben. Das so die eine Richtung in den Lehrgängen und die andere,  
105 sagen wir mal unsere eigene Zertifikate geht, da entwickeln wir Lehrgänge schon  
106 selbst und das ist dann so ein Entwicklungsprozess in dem Trainier eine Rolle  
107 mitspielen in dem Unternehmen eine Rolle mitspielen, wir versuchen halt da ein  
108 Angebot immer so zu gestalten , dass es so berufsnah wie möglich ist, dass die  
109 Teilnehmer und Teilnehmerinnen die bei uns was machen, wenn sie hier raus  
110 gehen am nächsten Tag direkt umsetzen können, das heißt wirklich sehr  
111 operatives Wissen und operative Fähigkeiten in den einzelnen Bereichen  
112 versuchen mitzugeben. Und das sind alles ich sage mal Eigenkreationen die wir  
113 hier im Haus entwickeln. #00:09:34-4#

114

115 ***Interviewer:** Okay, das bringt uns auch schon zur nächsten Frage, nämlich nach*  
116 *welchen Kriterien werden diese Weiterbildungen erstellt, genau. Also, bedeutet*  
117 *jetzt, kommen da Unternehmen auf sie zu, die dann sagen wir haben da jetzt*  
118 *wirklich eine starke Tendenz Richtung einer speziellen Managementform die*  
119 *gelehrt werden soll, wo es Weiterbildungen zu gibt, wird da von Mitarbeitern*  
120 *selbst bei ihnen angefragt, die sagen wir hätten da Interesse, nach welchen*  
121 *Kriterien entscheiden Sie das dann und erstellen dann auch so eine*  
122 *Weiterbildung?*

123

124 **Befragter:** Nach all diesen Kriterien sage ich mal, wir haben natürlich den  
125 klassischen Fall, dass Unternehmen auf uns zu kommen, und sagen „wir haben  
126 da ein Bedarf können sie den irgendwie decken“ und wenn dies natürlich, oder  
127 wenn das von mehrerer Unternehmen uns herangetragen wird, dann überlegt  
128 man schon, ob man daraus ein Lehrgang gestalten soll, man geht natürlich mit  
129 offenen Ohren zu allen möglichen Veranstaltungen und hört mal was die  
130 Unternehmer da von ihren Problemlagen so erzählen die sie so haben und  
131 überlegt ob man darauf was machen kann. Eine andere Quelle sind natürlich  
132 Stellenanzeigen, also wenn man sich Stellenanzeigen mal anschauen und  
133 schaut was Suchen Unternehmen welche Kenntnisse, Fertigkeiten werden denn  
134 gesucht, ist auch so ein schöner Indikator wo man sagen kann okay, wenn da  
135 eine höhere Nachfrage nach bestimmten Themen sind, dann macht es da auch  
136 vielleicht Sinn da was zu entwickeln, also ich sag mal es ist wirklich so ein breites

137 Portfolio, wie so ein Thema entstehen konnte. Auch ein Gedanken den man  
138 selbst hat und guckt man wie das so steht. Also wir hatten auch schon Themen,  
139 dass wir einfach Unternehmen gefragt haben: „also wir haben die und die Idee,  
140 wie sieht es aus können sie so ein Profil gebrauchen wir das gesucht“ und dann  
141 bekommt man eine Rückmeldung, passt das oder passt das nicht.

142

143 ***Interviewer:** Okay und wie wenden sich dann die Unternehmen an Sie?*  
144 *Schreiben die Ihnen dann eine E-Mail oder gehen sie da auf bestimmte*  
145 *Veranstaltungen?*

146

147 **Befragter:** Genau, alles Mögliche. Es gibt die Unternehmen, die uns kennen, die  
148 uns wohl gesonnen sind und sehr viel mit uns zu tun haben, die rufen einfach an  
149 und sagen: „wir haben hier ein Problem, könnt ihr das lösen“. Es gibt  
150 Unternehmen die feststellen, dass sie sich qualifizieren wollen, oder ihre  
151 Mitarbeiter die dann unterschiedliche Angebote sich einholen, die sind dann  
152 irgendwann in dem Portfolio drinnen, dass man sich mal ein Angebot einholt zu  
153 einem bestimmten Thema, wo wir dann das aber auch nicht für uns Abspeichern  
154 und okay die und die Anfrage kam jetzt rein und wenn das dann auch noch von  
155 anderen Unternehmen kommt, dann sieht man, dass es da vielleicht doch ein  
156 Bedarf gibt, man da doch ein offenes Angebot rausgestaltet, wie gesagt  
157 Netzwerkveranstaltungen, generelle Veranstaltungen von Unternehmen, also  
158 das ist wirklich Breit wie dieses Themenfeld aufkommt.

159

160 ***Interviewer:** Und haben sie gerade gesagt, sie haben meistens so bestimmte*  
161 *Unternehmen, die immer wieder auf sie zurückgreifen?*

162

163 **Befragter:** Genau wir haben natürlich so ein Stammkundenanteil, der wenn er  
164 irgendein Problem hat uns auf den Radar hat, das ist natürlich so eine  
165 Entwicklungsgeschichte. Wenn sie irgendwo mit jemandem zwei, dreimal gut  
166 zusammengearbeitet haben, dann sind da Abläufe eingespielt und und und. Das  
167 funktioniert dann relativ gut und man greift dann auch relativ schnell darauf  
168 zurück. Ich glaube wie bei allen anderen Lieferanten und Unternehmen auch,  
169 dass es da den Stammlieferanten gibt und für das ein oder andere Unternehmen,  
170 sind wir dann der Stammlieferant beim Thema Weiterbildungen.

171

172 **Interviewer:** *Ja das hat eigentlich die Frage drei auch schon mit abgedeckt.*  
173 *Vielleicht, ich weiß jetzt gerade nicht mehr ob das noch in einer anderen Frage*  
174 *drankommt, aber können wir die Kriterien nochmal spezifizieren. Bedeutet, wie*  
175 *bauen sie denn dann so eine Weiterbildung auf? Also gibt es dann spezielle*  
176 *Kriterien die dann in so einer Weiterbildung berücksichtigt werden müssen?*

177

178 **Befragter:** Was meinen sie denn mit Kriterien?

179

180 **Interviewer:** *Also ähm, was denn da beinhaltet sein muss, wie denn so ein Ablauf*  
181 *ist, gibt es da vielleicht irgendwelche Kriterien oder Indikatoren die dann so eine*  
182 *Weiterbildung auf jeden Fall beinhalten muss. Also gerade, wenn es um*  
183 *Zertifikate geht, muss für die Erhaltung eines Zertifikates wirklich bestimmte*  
184 *Sachen in einem Workshop oder Weiterbildungen eingehalten werden?*

185

186 **Befragter:** Also ja bei Zertifikaten halten wir uns wegen den drei Buchstaben vor  
187 unserem Namen an die Vorgaben, die die IHK an sich selbst entwickelt haben,  
188 wenn es darum geht ein Zertifikat zu vergeben. Das betrifft in der Hauptsache  
189 den Umfang eines Zertifikats, also für eine Tagesveranstaltung kein Zertifikat  
190 bekommen, ist für viele schon mal denkbar, aber es gibt da die Mindestgrenze  
191 von 50 Unterrichtseinheiten, die eine Weiterbildung mindestens haben muss um  
192 eine Zertifizierungsfähig zu sein oder Zertifikatserteilungsfähig zu sein und ein  
193 Zertifikat bedeutet immer, dass es eine Prüfungsleistung gab, also ein reines  
194 Sitzzertifikat gibt es nicht. Das heißt, sie müssen irgendwie eine Prüfungsleistung  
195 erbringen, wie die aussieht ist dann immer spezifisch zum einzelnen Lehrgang,  
196 ob es eine Klausur ist, ob es eine Projektarbeit ist, ob es eine Gruppenarbeit ist  
197 oder oder, das sind so die zwei Hauptkriterien die die IHK untereinander  
198 vereinbart haben, wenn sie sagen sie geben ein IHK Zertifikat raus, wir geben  
199 jetzt kein IHK Zertifikat heraus sondern Zertifikate der IHK-Akademie, aber wie  
200 gesagt, da die drei Buchstaben vor unserem Namen stehen, sagen wir okay da  
201 halten wir uns auch dran, ist auch eine relativ sinnvolle Lösung, weil sonst verliert  
202 das Thema Zertifikat irgendwann komplett die Bedeutung, aber ansonsten gibt  
203 es da jetzt wenige Regelungen oder Kriterien, die da erfüllt sein müssen, das  
204 hängt immer sehr stark von dem jeweiligen Thema ab, wenn sie ein zu starkes

205 Kriterien Korsett entwickeln, dann widerspricht das Teilweise mit dem, was man  
206 nachher mit der Weiterbildung erreichen will. Also wenn man jetzt bei uns im  
207 Hause angucken, wenn ich mir eine kaufmännische Weiterbildung anschau und  
208 dann eine gewerblich-technische, die dann wirklich mit Feuerverzinken also im  
209 operativen Ablauf vom Verzinken von Materialien, dann geht das ist halt ein  
210 anderer Ablauf, als wenn ich die Weiterbildung aufsetze hierbei mit im Hause  
211 Personaler oder Personalassistenten schule darüber, wie ich Stellenanzeigen  
212 gestalte und welche Möglichkeiten es gibt Recruiting Prozesse ablaufen zu  
213 lassen, ist halt schon eine unterschiedliche Art und Weise, oder sagen wir mal  
214 unterschiedliche Inhalte die natürlich dann auch beeinflussen, wie wir die Sachen  
215 durchführen, welche Prüfungsleistungen abgefragt werden und ähnliches  
216 deshalb sind wir da relativ frei an sich grundsätzlich in der Strukturierung der  
217 Angebote, gucken halt immer das es passt, zum jeweiligen Angebot. #00:16:58-  
218 4#

219

220

221 **Interviewer:** *Ich weiß nicht ob so eine Frage kommt, aber zum Beispiel jetzt man*  
222 *unterscheidet ja ganz Extrem die Weiterbildungen je nachdem was man hat, aber*  
223 *zum Beispiel die Kompetenzen, ist das ein Kriterium, dass man wirklich vorweg*  
224 *Kompetenzen festlegt. Also sagt, dass bei jeder Weiterbildung, müssen*  
225 *Kompetenzen erreicht werden, diese müssen wir angeben was für Kompetenzen*  
226 *erreicht werden. Wäre das ein Kriterium?*

227

228 **Befragter:** Ähm, natürlich ist es für unsere Weiterbildung wichtig Fertigkeiten,  
229 Fähigkeiten, Kompetenzen oder ähnliches, wie auch immer man es bezeichnen  
230 möchte, dass diese vermittelt werden. Unser Anliegen ist tatsächlich dies, dass  
231 wenn die Teilnehmer hier raus gehen, dass sie es auch operativ umsetzen  
232 können, was sie bei uns gelernt haben, also wie gesagt, bei uns geht es weniger  
233 ums abstrakte Wissen, theoriegeleitete Wissen, wenn man sozusagen den  
234 Vergleich zur Universität aufmacht oder zur akademischen Weiterbildung  
235 aufmacht, was ja auch ein Themenfeld wo die Weiterbildung eher etwas breiter  
236 ist, etwas genereller ist, wo man dann aber für sein eigenes Tun sag ich mal die  
237 Transferleistung dann irgendwie selbst erbringen muss, bringt ein breiteres  
238 Spektrum mit klar, ist auch eine andere Zielgruppe als hier im Hause drinnen

239 haben, bei uns ist ja eher wirklich so, dass jemand der bei uns hier raus geht,  
240 das was er gelernt hat, am nächsten Tag direkt umsetzen kann. Das ist immer  
241 so das Augenmaß, also wie gesagt nehmen wir die Feuerverzinker, wenn die  
242 raus gehen, dann muss im Unternehmen klar sein oder Unternehmen muss  
243 sicher sein, dass die Mitarbeiter die sie dort geschult haben, dass einfach  
244 machen können, also ohne sich selbst in Gefahr zu bringen, ohne die Materialien  
245 ich sag mal in Gefahr zubringen, die sie von Lieferanten bekommen zum  
246 Verzinken, die sozusagen der Ablauf einfach funktioniert und dies nicht nur  
247 theoretisch wissen, wie funktioniert Feuerverzinken, welche Prozesse laufen dort  
248 ab oder ähnliches, dass dritt dann eher sozusagen ein bisschen in den  
249 Hintergrund, weil das ist dann nicht mehr so relevant sondern die Arbeitsabläufe  
250 sind dann den Mitarbeiter bewusst, sondern es geht dann wirklich darum wie ist  
251 der Ablauf, welche Schritte muss ich machen, damit die Materialien verzinkt  
252 werden sag ich mal. Bei den kaufmännischen Themen, die wir eben im  
253 Personalbereich hatten, ich meine sie haben Informationsmanagement im  
254 Studium oder? Ich meine das Personalmanagement hängt da ein bisschen  
255 dahinter an, nehmen wir das Rechnungswesen, da durften sie wahrscheinlich  
256 auch sich durchkämpfen ich glaube sie haben relativ wenig gebucht selbst in den  
257 Vorlesungen Veranstaltungen zumindest als ich da war damals und die  
258 Veranstaltung gemacht habe, war das nur Nebenwerk und das sind so Themen  
259 die bei uns einfach mitgemacht werden, dass ich raus gehe und einfach weiß  
260 was passiert eigentlich da, wenn ich irgendwelche Buchungen anstoße und  
261 ähnliches und nicht nur grundsätzlich verstehe wie funktioniert die doppelte  
262 Buchführung, sondern wirklich wie buche ich im Unternehmen, welche Bereiche  
263 gibt es und ähnliches, also das man wirklich dann auch praktisch dran arbeiten  
264 kann und wenn sie bei uns Finanzbuchhalter werden, dann können sie am Ende  
265 des Lehrgangs tatsächlich beim Jahresabschluss mit arbeiten und den  
266 Jahresabschluss mit erstellen und das ist dann das Ziel der Unternehmen die  
267 ihre Mitarbeiter dann zu uns schicken, das sie einfach sage okay, wenn jemand  
268 ein Kurs hat oder das Zertifikat von uns hat dann kann er das operativ umsetzen.  
269 Ob man das jetzt Kompetenzen nennt, Fähigkeiten, Fertigkeiten, das ist uns dann  
270 hier eher im Hause auch dann egal, natürlich ist aber für uns klar, dass am  
271 Anfang bewusst die Ziele setzen, was Mitarbeiter lernen sollten, wenn sie diesen  
272 Lehrgang haben. #00:20:37:00#

273

274 **Interviewer:** *Ja vielleicht jetzt haben wir sehr viel über die eigens erstellten*  
275 *Weiterbildungen gesprochen, wie ist denn, wenn sie externe Weiterbildungen*  
276 *annehmen, übernehmen, wie ist denn da der Prozess, was sind denn da die*  
277 *Kriterien die dazu führen dass die Anbieter mit aufnehmen in ihrem Repertoire?*

278

279 **Befragter:** Also auch unterschiedlich, wenn es im Sinne eines Tagesseminars  
280 ist, also ein Tagesseminar an sich auch in der Wissensvermittlung, was anderes  
281 als ein Lehrgang. So ein Tagesseminar, da gehen sie jetzt nicht raus und können  
282 meistens irgendwas Großartiges umsetzen, sondern sie bekommen  
283 irgendwelche Impulse und selbst für sich weiterbearbeiten müssen. Haben das  
284 ein oder andere Beispiel, was Sie gehört haben zu irgendeinem Themenfeld  
285 außer es ist irgendwas aktuelles aus dem Arbeitsrecht oder, wo sie dann  
286 eigentlich mit großen Vorkenntnissen rein kommen und sich nur updaten, was  
287 hat sich jetzt im letzten Jahr sozusagen verändert. Ehm wenn halt ein Anbieter  
288 kommt der uns ein Seminar vorschlägt dann schauen wir uns halt schon an was  
289 sind es für Inhalte die vermittelt werden, was ist die Art und weiße wie werden  
290 diese Inhalte vermittelt. Denken wir das passt, oft kommt es dann auch schon  
291 vor, dass wir dann von Dozenten dann Lehrproben machen, das geht dann  
292 einfach mal von zwei Stunden um mal zu schauen wie der oder diejenige agiert  
293 im Unterricht, bis halt teilweise zum ganzen Tag, den wir uns dann mal  
294 anschauen wie wird das Thema bearbeitet, wie wird das Thema ich sag mal  
295 unterrichtet, damit wir mal ein Gefühl dafür bekommen, ob wir sagen okay das ist  
296 von der Art und weiße so wie wir uns vorstellen können, das es reinpasst, dass  
297 es wirklich das es nah an der betrieblichen Praxis ist und wenig ich sag mal  
298 allgemein Geschichte, ich sag mal das ist immer so ein spannendes Thema im  
299 Bereich Tagesseminar, wenn sie ein guten Dozenten haben der sie irgendwie  
300 motiviert und ihnen das Chacka Gefühl gibt, dann gehen sie hier raus und denken  
301 wow, war ein total geniales Seminar und drei Tage später sitzen sie da und  
302 überlegen was hab ich da eigentlich nochmal mitgenommen für Inhalte, was  
303 haben wir denn gemacht außer gute Laune und ein paar nette Beispiele gehört  
304 so mh mh so und das ist halt immer die Gefahr bei sagen wir mal einem  
305 Tagesseminar, dass wir dann sagen okay wir gucken schon was der inhaltliche  
306 Schwerpunkt ist, was bringen die Personen, die das Seminar machen auch aus

307 ihrer beruflichen Praxis selbst mit und wo haben wir das Gefühl kann das gut  
308 übergebracht werden. Ehm bei längeren Dingen, Zertifikaten und ähnliches ist  
309 es im Endeffekt ähnlich wie bei einem selbstentwickelten Lehrgang, also die  
310 Kriterien nach dem wir unseren eigenen Lehrgang entwickeln, also wirklich nach  
311 den Inhalten nach der Struktur und ähnliches und ähnliches können wir das  
312 nachvollziehen, also haben wir das Gefühl, dass wir das genauso machen  
313 würden dann ist es für uns natürlich einfacher so ein Angebot dann auch zu  
314 nehmen, also passt das was unterrichtet wird auch zu der Art der Unterrichtung  
315 ähm nehmen wir mal ein Führungskräfte-Training. Ein reines  
316 Führungskräfte-Training was nur sagen wir mal ein Frontalvortrag ist ehm bringt  
317 den Teilnehmern in dem Rahmen nichts, also wenn wir wirklich für Teamleiter  
318 das Angebot haben, dass ist wo sehr viel interagiert wird und ähnliches, wenn  
319 das sagen wir mal ein Konzept kommen würde und würden sagen: Nein das ist  
320 eigentlich reiner Frontalunterricht ich erzähle den Teilnehmern eine Woche lang  
321 wie der Hase läuft, dann würden wir denken könnte halt methodisch dakisch nicht  
322 zu dem passen was sie eigentlich unterrichten wollen ehm und setzen uns damit  
323 halt kritisch auseinander und dass sind so die Punkte halt, also es gibt jetzt keine  
324 feste Liste wo wir sagen okay können wir die Punkte alle abhaken und wenn wir  
325 die Punkte alle abgehakt haben, dann wird das Thema eins zu eins übernommen  
326 in unserer Portfolio sondern es ist wirklich so ein abwägen, passt es gefühlt in  
327 unser Angebot mit rein, erweitertes es unser Angebot und wir holen uns kein  
328 Konkurrenz Angebot mit rein sondern ein eigene Sachen, sondern es muss halt  
329 irgendwie schon passgenau sein und natürlich wir schauen uns dann Inhalte an  
330 wir schauen uns die Unterrichtsmethodik an wie die Inhalte aufgebaut sind  
331 um halt so ein Gefühl dafür zu bekommen ob es einfach passt. #00:25:19#

332

333 ***Interviewer:** Und wie ist dann der Prozess, bedeutet, dass der Anbieter muss*  
334 *sich dann bei ihnen bewerben? Ruft der an? Schreibt der ihnen einen E-Mail?*  
335 *Wird da ein Vertrag abgeschlossen, müssen sie dann Provision an den Anbieter*  
336 *zahlen oder der Anbieter an sie? Wie ist da der Prozess?*

337

338 **Befragter:** Grundsätzlich ist es so, solche Kooperationen sind die Ausnahme bei  
339 uns, der Großteil der Veranstaltungen die wir anbieten sind unsere eigenen  
340 Veranstaltungen die wir selbst entwickelt haben über die Jahre hinweg auch

341 weiterentwickelt haben ehm daher ist es jetzt nicht so ein offizieller  
342 Bewerbungsprozess oder ähnliches. Wenn so eine Kooperation zustande  
343 kommt, dann sind die Anstöße sehr unterschiedlich, ehm mal kommt ein  
344 Unternehmen auf uns zu oder ein Weiterbildner auf uns zu, hier ich habe das und  
345 das im Portfolio ich könnte mir vorstellen das würde bei ihnen auch passen und  
346 was natürlich auch immer sehr begehrt ist weil wir die drei Buchstaben vorm  
347 Namen haben ein Zertifikat der IHK Akademie um größere Signalwirkung zu  
348 haben ehm und eh wenn wir uns dann darüber verständigt haben, dass eine  
349 Kooperation eingehen ist natürlich ein Vertrag der aufgesetzt wird und was sind  
350 die Pflichten, Rechten und ähnliches der einzelnen Partnern, wie weit darf mit  
351 dem Logo und mit dem Namen des jeweiligen Partners geworben werden ist  
352 immer so eine gefährliche Situation, weil wir haben dadurch, dass wir so IHK nah  
353 sind so eins zwei Resektionen schon, die IHK ist ja deutschlandweit glaub 79 gibt  
354 es nur noch oder ein und zwei haben sich zusammengeschlossen und die IHK  
355 machen in unterschiedliche Art und Weise Weiterbildungen es gibt also keine  
356 feste Regelung für die IHK wie sie Weiterbildungen anbieten. Bildung ist Teil des  
357 IHK Gesetzes und diese Gesetze nehmen wir auseinander und ein Teil der IHK  
358 macht ganz klassisch aus der IHK selbst heraus Weiterbildungen und ist selbst  
359 Weiterbildungsanbieter in unterschiedlicher Breite und ein Teil der IHK sagt, wir  
360 machen oder mit operativer Weiterbildung haben wir gar nichts zu tun wir machen  
361 dieses Prüfungswesen was zu uns gehört und damit ist gut und ein Teil der IHK  
362 wie es jetzt auch hier in Koblenz ist, ist so dass die Weiterbildung irgendwie  
363 ausgelagert haben. Also sei es entweder sehr aktiv, also wir gründen selbst eine  
364 GmbH und machen das als Tochtergesellschaft sag ich mal bieten wir  
365 Weiterbildungen an sag ich mal oder wir haben ein nahestehendes Institut was  
366 die Weiterbildungen anbietet auf das wir gerne verweisen, wenn wir wissen das  
367 passt und da sind die Prozesse strukturiert und laufen strukturiert ab, ehm und  
368 ehm es ist so, dass die IHK unter sich gesagt haben wir suchen die  
369 Weiterbildungen jetzt untereinander groß also nicht sehr stark in Konkurrent zu  
370 treten. Also es gibt ein Gentleman Agreement sag ich mal, das ist jetzt keine  
371 Wettbewerbsbeschränkung oder ähnliches, aber man sagt okay, man will das  
372 nicht und in Fremden Kammergebieten sag ich mal und dadurch, sind wir halt  
373 auch etwas regional eingeschränkt sag ich mal, wir haben das Kammergebiet der  
374 Region Koblenz wo wir uns ganz groß austoben können und im restlichen

375 Deutschland uns klar etwas zurückhalten mit Werbeanzeigen ich mein das  
376 Internet ist ja regional nicht so beschränkt, das wo die meisten mittlerweile ihre  
377 Weiterbildung suchen ehm und dementsprechend ist dann auch ich sag mal bei  
378 den Kooperationen mit Bildungsträger zusammenarbeiten, also keine Ahnung  
379 ein Hamburger Bildungsträger auf uns zukommt und sagt wir würden gerne was  
380 mit ihnen machen weil die Handelskammer Hamburg will nicht mit uns  
381 zusammenarbeiten dann ist das auch nochmal so ein Punkt wo wir sagen  
382 wuahaha warum wollen die nicht mit ihnen zusammenarbeiten und begeben wir  
383 uns dann in eine Situation in der wir sozusagen uns mit der Handelskammer in  
384 HH auseinandersetzen müssen warum wir mit dem Bildungseinrichter jetzt was  
385 zusammen machen, so da ist aber auch so ein bisschen Bildungspolitik spielt  
386 dann eine Rolle die wir uns anschauen, dann wissen ob das passt oder nicht.  
387 Wenn das dann stimmt gibt es ein Vertrag wo dann alles drinnen geregelt ist, wer  
388 wie wirbt und ähnliches wie die Kooperation gestaltet ist da gibt es auch das  
389 breiteste Spektrum sag ich mal, es gibt Kooperationen wenn man zum Beispiel  
390 mit anderen IHK Bildungseinrichtungen kooperieren und wir sagen okay wir  
391 bewerben für euch Lehrgänge mit, weil wir sehen okay die haben jetzt nicht das  
392 Themenfeld, dass sich in jeder Kammer was laufen lassen kann, okay dann  
393 schließen wir uns lieber mit zwei drei Kammer oder Kammernahen  
394 Bildungseinrichtungen zusammen bewerben ein Lehrgang bei einem der dann  
395 durchgeführt werden kann als das wenn drei jeweils ein Lehrgang anbieten und  
396 jeweils dann zu wenig Teilnehmer da um dann was zu machen, da ist klar dass  
397 wir ein Teil der Provision oder eine Provision dafür bekommen für Teilnehmer die  
398 wir einwerben vom Teilnehmerentgelt. Wenn wir sozusagen Prüfungsleistungen  
399 abnehmen im Rahmen von einer Kooperation dann werden die jeweils in  
400 Rechnung gestellt. Also es ist sehr unterschiedlich. Kommt halt immer drauf an  
401 in wie weit und breit die Kooperation ist und welchen Teil der jeweiligen  
402 Kooperation man nimmt. Aber das ist dann wie gesagt alles vertraglich geregelt  
403 und funktioniert dann normalerweise auch. #00:31:02:00#

404

405 **Interviewer:** Und sie haben ganz am Anfang schon mal angesprochen, welche  
406 Arten von Bildungsangeboten von Weiterbildungen bietet denn die IHK-  
407 Akademie an?

408

409 **Befragter:** Fangen wir mal mit dem Format an, vom ich sag mal klassischen  
410 Tagesseminar 6 bis 8 Unterrichtseinheiten am Tag Seminar an darüber hinaus  
411 gibt es natürlich mehrtägige Veranstaltungen ich glaube wir haben was bei uns  
412 alles unter Kategorie Tagesseminar fällt so eins bis drei tägige Veranstaltungen  
413 zu speziellen Themen die nächste Studie wären halt Lehrgänge die von wir  
414 haben es vorhin angesprochen so 50 Unterrichtseinheiten da sind wir so circa  
415 bei einer Woche 5 bis 6 Tage kommt drauf an wie man das dann gestaltet bieten  
416 wir an und von da aus an nach oben hin ich sag mal bis zu dreijährigen  
417 Lehrgängen gibt es da ganz viele Abstufungen. Wir haben Angebote die Module  
418 aufgebaut sind, habe ich eben schon mal angesprochen den Finanzbuchhalter  
419 das ist ein modulares Themenkomplex wo sie auch unterschiedlich einsteigen  
420 können. Also kommt auch auf ihr Vorwissen an, also es gibt Teilnehmer die kein  
421 Vorwissen haben im Rechnungswesen das heißt die fangen wirklich mit den  
422 Grundlagen an und andere sagen ne also Grundlagen wie ich buche weiß ich  
423 schon alles, ich steig dann später an dementsprechend lang ist dann auch der  
424 gesamte Lehrgang bis ich zum Finanzbuchhalter werde ehm die  
425 Aufstiegsfortbildung oder die Vorbereitungslehrgänge für die höhere  
426 Berufsbildungsprüfung wie gesagt auch sind sehr unterschiedlich. Bei den etwas  
427 kompakteren sind wir so bei einem halbes bis dreiviertel Jahr bei dem  
428 Industriemeister werden wollen oder Industriemeisterin werden wollen sind es so  
429 knapp drei Jahre in einem Lehrgang mit berufsbegleitend dann, zweimal in der  
430 Woche Abend und einmal in der Woche am Wochenende Unterricht, der  
431 durchgeführt wird, ehm Zeiten so grundsätzlich so kürzer Dinge laufen unter der  
432 Woche als Vollzeit ehm wenn dann länger wird gibt es dann in den meisten Fällen  
433 entweder beides also wir haben bei den Finanzbuchhalter als Tagesangebot wir  
434 haben es aber auch berufsbegleitend und wens dann ein richtig langer  
435 Lehrgang wird ich sag mal mehrere Wochen, ab dann über 100 Stunden ist es  
436 dann wirklich so die berufsbegleitenden Unterrichtseinheit geht, das heißt also  
437 abends ist die Veranstaltung oder am Wochenende. Ehm weitere Format was  
438 immer mehr und mehr Einzug nimmt ist das Thema E-learning ist das Thema  
439 blended learning, ehm was wir versuchen auch immer stärker einzubinden was  
440 teilweise mittlerweile auch soweit geh dass wir die ersten Angebote haben die  
441 rein online ablaufen ist aber eher die Ausnahme, versuchen das halt eben eher  
442 über die blended Learning Format anzubieten, das heißt dass wir wirklich noch

443 ein Wechsel haben zwischen online und Präsenz Phasen um ich sag mal die  
444 Vorteile von beiden Formaten nicht zu verlieren nämlich das eine Zeit und  
445 Ortsunabhängig ist das dient der Wissen Vermittlung, also wenn es wirklich um  
446 die reine Wissensaneignung geht, kann man das meistens auch sehr gut für sich  
447 alleine machen wenn man da etwas angeleitet und unterstützt wird aber bei  
448 anderen Dingen wo es dann die Diskussion der Austausch eine große Rolle spielt  
449 sind wir froh wenn wir die Präsenzabteilung haben, Ich mein man kann ja schon  
450 vieles über die virtuelle Klassenzimmer abbilden aber das ist immer noch was  
451 anderes als im Seminarraum zu sitzen und an irgendwelche Flipcharts  
452 Pinnwänden oder ähnliches was zu erarbeiten. Ich sag mal, dass ist so die  
453 Formatgeschichte, also ich glaube da gibt es wenig was es bei uns nicht gibt,  
454 ehm ansonsten halt thematisch habe ich ja schon gesagt, haben wir sehr breit  
455 alles was Unternehmen die mit der Industrie und Handelskammer in Verbindung  
456 stehen an Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen haben wir irgendwie im  
457 Portfolio und das ist alles sehr breit und ändert sich auch von Jahr zu Jahr, es  
458 kommen neuen Themen hinzu es fallen Themen weg weil sie nicht mehr  
459 großartig nachgefragt werden oder ähnliches, wir hatten zum Beispiel auch mal  
460 ein extra Bereich hier bei uns der sich mit dem Thema Steinindustrie gekümmert  
461 hat die auch mal sehr stark war hier in der Region, das ist in den letzten Jahren  
462 immer weniger und weniger geworden, mittlerweile haben wir da fast gar nichts  
463 mehr was speziell für die Industrie 2 ausgedehnt hat, dafür kommen halt neue  
464 Themen hinzu wie halt spezielle Bereiche in der IT die sich aufbauen, was ist so  
465 genau das Themenfeld, was wir nachgefragt, was wird benötigt aber ansonsten  
466 oder so die komplette Breite gewerblich technische und alles dazwischen und  
467 wie gesagt Zielgruppe haben wir alles vom die unterstützenden Lehrgänge in der  
468 Ausbildung Berufsvorbereitungslehrgänge für Auszubildende im gewerblich  
469 technischen Bereich gibt es bei uns sogar die überbetriebliche Ausbildung das  
470 heißt, kleine Unternehmen vor allem die nicht alles abdecken können in der  
471 gewerblich technischen Ausbildung schicken ihre Ausbildung das erste Jahr ihrer  
472 Ausbildung zu uns das ist dann in Neuwied und unsere Kollegen dort und sind  
473 halt im ersten Jahr ihrer Ausbildung komplett bei uns kriegen da die  
474 Grundfertigkeiten ihrer Ausbildung vermittelt im gewerblich technischen Bereich  
475 und gehen dann in die Unternehmen und machen den Rest ihrer Ausbildung dort.  
476 Im Kaufmännischen Bereich ist es eher so das wir dann

477 Unterstützungslehrgänge anbieten da Prüfungsvorbereitungslehrgänge oder  
478 ähnliches und ansonsten ...und dann von da aus jede Fach und Führungskräfte  
479 ebene in Unternehmen haben wir halt eben Angebote bis zum Geschäftsführer  
480 das wir dann da auch das ein oder andere Thema haben. #00:37:30#

481

482 ***Interviewer:** Haben sie dann auch schon selber mal an einer Weiterbildung*  
483 *teilgenommen?*

484

485 **Befragter:** Ich habe auch schon selber an unseren Weiterbildungen  
486 teilgenommen, weil die sind sehr gut (lachen). Ich kann auch nur empfehlen, dass  
487 ein oder andere bei uns zu buchen. Ja ich habe also auch regelmäßig Dinge bei  
488 uns besucht.

489

490 ***Interviewer:** Wie kann man sich denn für eine Weiterbildung bei Ihnen*  
491 *anmelden? Also läuft das dann über das Unternehmen selbst oder kann der*  
492 *Mitarbeiter auf sie zukommen?*

493

494 **Befragter:** Also bei uns kann sich grundsätzlich Jeder anmelden. Sowohl das  
495 Unternehmen kann seine Mitarbeiter anmelden, als auch der Privatmensch kann  
496 zu uns kommen und sagen ich will. Der Hauptkanal der Anmeldung ist  
497 mittlerweile Online, das ist über Online Anmeldeformular für die jeweilige  
498 Veranstaltung läuft mittlerweile über 90 Prozent der Anmeldungen laufen  
499 darüber. Es gibt die klassische Möglichkeit, sich per Formular anzumelden, es  
500 gibt aber auch die Möglichkeit per Email, wer sagt „ich will“ kann auch privat  
501 persönlich vorbei kommen und am Empfang anmelden, also eigentlich jeder  
502 Anmeldekanaal ist offen, aber man muss realistisch sagen, über 90 Prozent ist  
503 online abläuft.

504

505 ***Interviewer:** Und führen sie dann vielleicht eine Art Kompetenzanalyse bei der*  
506 *Person durch, damit sie wissen ob die Person überhaupt dafür geeignet ist*  
507 *wodran sie interessiert ist?*

508

509 **Befragter:** Ja also mhhh... wenn die Veranstaltung bestimmte Voraussetzungen  
510 haben, die ich erfüllt haben muss um dran teilzunehmen, dann checken wir das

511 im Vorfeld schon ab, man muss aber ja ehrlich sagen, dass ist nicht der Großteil,  
512 bei den meisten Sachen ist es nicht nötig das zu tun, weil da die meisten sich  
513 schon selbst richtig einschätzen können. Nehmen wir mal ein Finanzbuchhalter,  
514 wenn ich keine Ahnung vom buchen haben, dann ja melden sich die Teilnehmer  
515 nicht an nur für die Vertiefungsmodule, sondern fangen dann schon von vorne  
516 an, weil sie merken okay ich brauch das Wissen an sich, das Können bevor ich  
517 dann in die Vertiefung rein gehe. Wir das ein oder andere Themen, wo sehr viele  
518 sehr viel machen würden aber wir sagen dann schon okay wir haben ein paar  
519 Voraussetzungen die sie erfüllen müssen, da ist es dann schon dass es bisschen  
520 stärker Beratungsintensiv ist und wir dann den Teilnehmern heraus kitzeln  
521 wollen, ob es passt. Also sei es mit klassischen Arbeitszeugnis und  
522 Berufserfahrung die sie mitbringen oder mit Vorbildungen aber da gibt es halt  
523 auch unterschiedliche Wege.

524

525 **Interviewer:** *Aber da gibt es jetzt kein standardisiertes Verfahren?*

526

527 **Befragter:** Das hängt von der einzelnen Weiterbildung ab. Das kann man schwer  
528 standardisieren auf Grund unsere breiten Themenpalette und was wir da  
529 machen, wenn ich irgendwelche Grundfertigungen brauche im gewerblich –  
530 technischen Bereich, ist es jetzt was anderes als wenn ich sage okay, wir hätten  
531 jetzt gerne in der Gruppe Menschen die halt schon mal drei Jahre in dem  
532 Themenfeld gearbeitet haben und mit denen man nochmal so den  
533 Schweißlehrgang Vertiefungen im Schweißen habe ich selbst keine Ahnung,  
534 aber da gibt es ganz viele Lustige Verfahren und auf der anderen Seite nehmen  
535 wir Vorbereitungslehrgang für eine IHK Prüfung, wo sie bestimmte Dinge halt  
536 vorzweigen müssen, was da halt auf Zeugnisbasis und Vorqualifikationsbasis  
537 funktioniert, das heißt da beraten wir und gucken wir dann auch ob es passen  
538 würde für die Prüfung, ob die zugelassen werden für die Prüfung, dann eher so  
539 im formaler Bereich ist, wäre dann wenn sie dann im Vertiefungslehrgang  
540 schweissen bringen, wollen dann hat das bestimmte was zu tun, dass sie einfach  
541 schweissen können und ob das jetzt tatsächlich irgendwo niedergeschrieben ist  
542 und Unternehmen irgendwo bescheinigen, dass sie schon seit zwei Jahren  
543 schweissen oder ob sie halt einfach das im Gespräch mit dem Trainier im  
544 vorherigen Gespräch abklären, das passt oder nicht passt, das halt für die ganze

545 Akademie festzumachen haben wir kein Weg für die Akademie gefunden und ich  
546 glaube den gibt es auch nicht.

547

548 ***Interviewer:** Und wie es das, wenn Unternehmen sie Anfragen für deren*  
549 *Mitarbeiter, wissen die dann schon was für eine Weiterbildung benötigt werden?*  
550 *Gibt es viele Unternehmen die dann kommen und sagen: „wir haben jetzt hier bei*  
551 *uns die in der Verwaltung die müssen auf jeden Fall besser in Team Führung*  
552 *werden“. Also kommen die dann so zu Ihnen?*

553

554 **Befragter:** Es gibt alles, es hängt immer vom Unternehmen an sich, also wenn  
555 wir jetzt vom Unternehmen sprechen als größerer Mittelständler der eine  
556 Personalabteilung hat und eine Person die sich um Personalentwicklung  
557 kümmert, bei denen das Thema auch sagen mal bestimmte Gewichtigkeit hat,  
558 dann kommen die Fragen von dort ganz anders an als ein kleiner Mittelständler,  
559 hat der etwas unstrukturierter angeht. Das heißt wir haben auf der einen Seite  
560 schon ganz konkrete Anfragen, also wenn es um ganz konkrete Vorbereitung auf  
561 bestimmte Abschlüsse oder bestimmte Themen geht. Klassiker Unternehmen  
562 brauch neue Ausbilder, die wollen Inhouse schulen, dann ist ganz klar bereiten  
563 sie uns vor auf diese Prüfung. Oder wie gesagt, wenn man ein Unternehmen hat  
564 die eine starke Personalentwicklungsstruktur hat, die sagen dann auch schon  
565 hier wir hätten gerne ein Thema Projektmanagement wir stellen uns den und den  
566 Umfang vor die und die Themenschwerpunkte das würde bei uns reinpassen,  
567 also das kommt dann sehr strukturiert an und man sagt okay, wir nehmen das  
568 Thema und können es abarbeiten. Sehr häufig sind es aber offene Anfragen wir  
569 haben so ein Problem im Bereich Mitarbeiterführung, was können wir denn da  
570 tun oder wir würden gerne unsere Schichtleiter schulen, damit die halt noch  
571 effektiver mit ihren Tamas umgehen können oder wir wollen das Thema  
572 Personalgespräche neu einführen, Mitarbeitergespräche einführen, können sie  
573 denn die verschiedenen Ebene jeweils schulen, dass es geht. Wie gesagt das ist  
574 sehr unterschiedlich wie diese Themenfelder bei uns aufkommen, ich sag mal je  
575 unstrukturierter sie kommen, desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass  
576 sie durchgeführt werden, weil ich sag mal, das auch von den Unternehmen sehr  
577 unsicher ist wie man macht und was man macht und was es wirklich bedeutet  
578 und dann ist dann sehr häufig zu ein auslaufender Prozess. Hingegen ein

579 Unternehmen, das weiß ich will das und das in dem Umfang schickt mal ein  
580 Angebot, eins von drei vier Bildungseinrichtungen sind wir dann und dann werden  
581 wir genommen oder nicht. #00:46:47#

582

583 **Interviewer:** Da gibt es jetzt nicht online zum Beispiel die Möglichkeit das man  
584 da schon...?

585

586 **Befragter:** Doch wir haben natürlich um da schon drauf hinzuweisen für die  
587 ganzen Angebote, die wir offen haben als Themen, kommt jeweils der Bereich  
588 mit, das können sie auch als Inhouse buchen, fragen sie einfach an, sodass direkt  
589 die Anfrage durchgestellt wird, aja ein Teamleiter hätte ich gerne als Inhouse  
590 angeboten, dann nehmen wir einfach Kontakt mit dem Unternehmen auf und  
591 klären ab was kommt, das ist auch meistens ein sehr häufiger Weg, wenn  
592 Unternehmen mit Themen auf uns zu kommen, dass sie sagen: „ja wir haben mal  
593 geguckt, sie haben im Angebot das und das Thema, das könnten wir uns auch  
594 vorstellen so oder so ähnlich bei uns vorstellen“, das ist auch ein sehr beliebter  
595 Weg, wenn sie sich Inhouse bei uns vorstellen können.

596

597 **Interviewer:** *Wir hatten jetzt bei den Arten von Weiterbildungen gar nicht so*  
598 *richtig aufgenommen, wo die denn stattfinden. Ob die hauptsächlich in ihren*  
599 *Räumlichkeiten stattfinden, oder ob sie auch bei den Unternehmen selbst?*

600

601 **Befragter:** Wir machen überall Weiterbildungen. Wir machen in Unternehmen,  
602 wenn eine Anfrage kommt, wir machen aber auch bei uns eigene Schulungen  
603 hier im Haus, ne wenn wir sagen die Leute sollen trotzdem raus, oder wenn dann  
604 aus verschiedenen Standorten die Mitarbeiter zusammengezogen werden, der  
605 Hauptteil oder Hauptbeschäftigung ist natürlich das offene Programm, muss man  
606 ja ganz ehrlich sagen, also das Thema in Haus ist vom Umfang her  
607 Nebenkriegsschauplatz, also ist einfach was in den letzten Jahren gewachsen  
608 ist, aber wir reden hier immer noch von einem Umfang von keine Ahnung 10 bis  
609 15 Prozent mehr ist das nicht, was es jährlich ist und dann ist noch die Frage wie  
610 man Inhouse definiert. Ob Inhouse nur die Sachen sind die bei den Unternehmen  
611 vor Ort sind, oder ob es teilweise schon nehmen wenn Seminare oder offene  
612 Seminare vorkommt, dass Unternehmen dann 6 bis 7 Leute einbucht und dann

613 eigentlich mehr oder minder das Seminar dann aus dem Unternehmen gesetzt  
614 sind. #00:49:06#

615

616 **Interviewer:** Okay und an Hand welchen Faktoren entscheidet dann ein  
617 Unternehmen, ob sie dann diese Weiterbildungen buchen? Also merken sie da,  
618 dass da die Kosten da eine große Rolle spielen?

619

620 **Befragter:** Also, die Kosten sind immer eine Frage wo kein Unternehmen sagen  
621 würde, das ist mir egal, das ist ein Thema die Dringlichkeit ist immer ein Thema,  
622 also wenn wirklich irgendwas unter den Fingernägeln brennt, dann werden da  
623 ganz andere Hebel in Bewegung gesetzt, als wenn die denken wir müssen ja mal  
624 was tun. Und ja ansonsten auch sehr unterschiedlich, wie gesagt wenn wir mal  
625 so ein Unternehmen sind, was auch in der Personalentwicklung wirklich einiges  
626 tut und auch einiges angehen will, die machen sich inhaltlich auch schon  
627 Gedanken darüber, ich mein das ist ja nicht nur, dass man drei, vier Seiten Papier  
628 an das Unternehmen schickt, sondern dass man ja Gespräche mit Trainer mit  
629 den Personalerentwicklungsabteilung führt, um genau abzuklären, passt das was  
630 sie sich vorstellen und das ist immer sehr unterschiedlich. Es gibt die  
631 Nasenfaktoren, also kommen die Dozenten, die wir vorstellen, gut an, haben die  
632 das Gefühl, dass es passt, ist die Methode, die man dann vorschlagt, das was  
633 das Unternehmen hören will, ich sage mal so, tun als hätten die sich schon sehr  
634 eingearbeitet, aber wenn man dann im Gespräch ist, merkt man eigentlich,  
635 hätten die noch ein Standard Portfolio hinlegen können, die hätten gar nicht  
636 gemerkt, dass es Standard, also da ist sehr viel auch einfach vorweg, ja wir  
637 brauchen was ganz spezielles aber wenn man dann im Gespräch ist, merkt man  
638 da ist nichts wirklich speziellen, sondern das sind die gleichen Probleme die  
639 auftreten, wie immer in diesem Themenfeld, also das ist immer sehr  
640 unterschiedlich und wenn dann der Zuschlag kommt und wenn ich da wüsste  
641 wodran es dann immer 100 prozentig liegt, dann hätte ich eine noch höhere  
642 Abschlussquote, wie gesagt hängt meistens davon ab wie strukturiert die  
643 Unternehmen schon die Anfrage schicken, das merkt man also meistens schon  
644 wenn die Anfrage kommt, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass es im  
645 Nachhinein umgesetzt wird. Also wie gesagt wie strukturierter und besser  
646 Vorbereitet ein Unternehmen ist auf einen zukommt, desto höher ist die

647 Wahrscheinlichkeit, dass es durchgeführt wird. Wir haben auch Kundenbetreuer  
648 unterwegs, die dann auch mal neue Unternehmen aufsucht und rein hört und das  
649 sind dann meistens so, wir wollen eigentlich was machen, aber dann ist die  
650 Frage, ob der Prozess wirklich in Gang kommt, ob es dann der Preis ist oder  
651 Freistellen von Mitarbeiter. Unternehmen hätten gerne, dass es nichts kostete,  
652 aber viel Impact für die Mitarbeiter hat. Das ist nicht immer zu erfüllen, aber das  
653 sind dann halt die Gründe wofür es scheitern kann.

654

655 **Interviewer:** *Merken sie denn, dass Unternehmen viel Wert auf Zertifikate legen?*

656

657 **Befragter:** Das ist eine spannende Frage, die auch nicht so einfach zu lösen ist.  
658 Ein Zertifikat spielt schon eine Rolle ich sage mal, wenn es eine Einzelperson ist,  
659 die eine Weiterbildung besucht, weil sie irgendwie dann ausdrücken will, dass sie  
660 sich weiterqualifiziert hat, wie gesagt da spielt es schon eine Rolle. Wenn Ein  
661 Unternehmen gerade Mitarbeit schulen will, weil es ein Bedarf hat was Mitarbeiter  
662 können soll oder wo sie Verbesserungspotentiale sehen, dann ist es ihnen dann  
663 eher unwichtig das Thema das Zertifikat. Es spielt dann eher eine Rolle, wenn  
664 das Unternehmen selbst eine Dokumentation braucht, dann ebenso um den um  
665 so ein bisschen so ein Zug mitreinzubringen und zu sagen, okay am Ende steht  
666 eine Prüfung und die Mitarbeiter ein bisschen mehr beziehen und mehr Gas  
667 geben als wenn sie sagen, ja gehen sie einfach mal hin und hören sie zu, das ist  
668 so eine Thematik oder, dass die Mitarbeiter einfach für sich was mit nach Hause  
669 nehmen. Das sie sagen, ja würden noch gerne ein Zertifikat mit in der Hand  
670 haben, damit sie sowas auch was für sich mitnehmen und nicht nur das  
671 Unternehmen. #00:53:03#

672

673 **Interviewer:** *Wie ist denn das Verhältnis, also wie viele kommen von*  
674 *Unternehmen und wie viele privat?*

675

676 **Befragter:** Ungefähr 50/50, hängt natürlich von den Themenbereichen ab, in den  
677 Themenfeldern, ich sage mal Tagesseminare, wie  
678 Prüfungsvorbereitungslehrgänge für Azubis, wie Prüfungseignungslehrgänge, da  
679 sind immer knapp, naja 100 Prozent ist immer übertrieben, aber dann sind wir  
680 sehr nah an Unternehmenskunden, wo Unternehmen die Auszubildenden

681 schicken, wenn man natürlich so in Themenfeldern, wie ich sag mal  
682 ...Aufstiegsbereich, höhere Berufsbildung Lehrgänge, wo auch das Themenfeld  
683 ist, ich qualifiziere mich weiter um auch Unternehmensintern aufzusteigen.  
684 Meistens ist es so Unternehmensintern, gibt es nicht so viele  
685 Aufstiegsmöglichkeiten, dass viele die diesen Lehrgang machen, dann auch  
686 außen gucken bei anderen Unternehmen, da sinkt dann halt der Anteil der  
687 Firmenzahler gegenüber der Privatzahler steigen halt, weil es auch attraktiver  
688 Unterstützungsmöglichkeiten gibt, Aufstiegs - BAföG dass die Mitarbeiter  
689 unterstützt werden. Da ist aber häufiger der Fall, dass es nicht vom Unternehmen  
690 bezahlt wird, sondern privat, weil das nicht vom Unternehmen bezahlt wird,  
691 sondern von der Person selbst für berufliches weiterkommen. #00:56:16#

692

693 ***Interviewer:** Okay, und wie viele Weiterbildungen werden so durchschnittlich*  
694 *gebucht im Jahr oder von einem Unternehmen vielleicht? Also wenn sie da*  
695 *vielleicht Unternehmen haben mit dem sie viel zusammenarbeiten? Wie viele*  
696 *Weiterbildungen nutzt so ein Unternehmen im Jahr bei ihnen? Ist das dann*  
697 *einmal im Jahr, dass die anfragen?*

698

699 **Befragter:** Ach puuuh, es kommt auf die Größe des Unternehmens an, es kommt  
700 auf die Art des Unternehmens an, wenn wir so auf unseren größten, was die  
701 Bundeswehr ist, wenn das als Unternehmen bezeichnet... ahh Oh Gott, ich weiß  
702 nicht wie viel Kurse die im Jahr mit uns machen ,sind wir da bei 50, mit  
703 verschiedenen Teilnehmern , sind wir da der Berufsförderungsdienst ist ja eine  
704 Möglichkeit für Zeitsoldaten und ja es gibt ja nur Zeitsoldaten bis zum Ende  
705 weiterzuqualifizieren und da gibt es halt Möglichkeiten, dass die Bundeswehr  
706 ganze Lehrgänge bei uns bucht, wir haben Teilweise auch Kooperationen, die  
707 wir mit der Bundeswehr entwickelt haben, für die verschiedene Bereiche, das ist  
708 halt unser größter Kunde, Einzelkunde. Keine Ahnung wie viel Buchungen wir in  
709 den einzelnen Felder haben. Andere Unternehmen schicken klassisch, wenn wir  
710 jetzt bei der Überbetrieblichenausbildung sind, die schicken dann jährlich ihren  
711 neuen Auszubildenden zu uns, andere Unternehmen buchen im Jahr dann mal  
712 zehn Seminare und im nächsten Jahr keins, also es ist sehr unterschiedlich.

713

714 **Interviewer:** Und wie viele Weiterbildungen wurden 2017 bei ihnen gebucht?  
715 Dürfen sie das sagen, können sie das sagen?

716

717 **Befragter:** Ich kann es nicht sagen, weil ich die Zahl jetzt nicht von allen weiß,  
718 wir haben ja insgesamt vier Bereiche und ehm .. weiß ich nicht, 2017 weiß ich  
719 nicht, wo wir da genau gelandet sind. Wir haben für 2016 mal den Schnitt  
720 gemacht da waren wir so ungefähr bei 10000 Teilnehmer, die aktiv bei uns in  
721 dem Jahr irgendwas gemacht haben 9900 irgendwas 10000 klingt natürlich  
722 schöner, ehm die Zahl wird 2017 wieder im ähnlichen Bereich gelegen haben.

723

724 **Interviewer:** Und haben sie dann vielleicht gemerkt, wie sich diese  
725 Teilnehmerzahl in den letzten 5 Jahren verändert hat, ist es mehr geworden? Ist  
726 es weniger geworden? Vielleicht auch so der Altersdurchschnitt, können sie da  
727 was zu sagen?

728

729 **Befragter:** Ehm, ist schwierig, was so Kriterien angeht, wie Altersdurchschnitt.  
730 Also die Zahl ist in den letzten Jahren gestiegen, aber aus ganz verschiedenen  
731 Gründen. Also wir haben zum Beispiel, was auch das Thema Altersdurchschnitt  
732 schwieriger macht, sehen eine Entwicklung im Bereich der  
733 Prüfungsvorbereitungslehrgänge der Auszubildenden, dass wir, obwohl die  
734 Anzahl der Auszubildenden zurückgeht, wir ein Anstieg der Anzahl der  
735 Teilnehmer haben, gibt es verschieden Gründe für. Wir haben unser Marketing  
736 verändert und das etwas weiter ausgeprägt und ausgebaut, auf der anderen  
737 Seite merken wir auch, dass die Teilnehmer die zu uns kommen die  
738 Jugendlichen, die in eine Ausbildungen gehen, dass deren  
739 Grundausbildungsniveau etwas sinkt und die sich etwas schwieriger tun, das  
740 heißt etwas mehr Unterstützung benötigen in den einzelnen Bereichen das heißt,  
741 das führt zu uns, dass der gesamte Anteil oder die Anzahl der Auszubildenden  
742 zurückgeht, aber die, die es machen, eine Unterstützung benötigen, also das  
743 sieht man an der Statistik des Arbeitsamtes, wer dann mittlerweile in der  
744 Ausbildungen geht und wer dann von den Unternehmen akzeptiert wird, der ist  
745 vielleicht vor 5 bis 10 Jahren gar nicht in die Ausbildung geschafft hätte. Also  
746 haben wir dann eine steigende Nachfrage. Was jetzt sozusagen so ein  
747 Altersdurchschnitt komplett verändert, ansonsten sind Tendenzen schwierig,

748 also das irgendwie eine Grundtendenz auszulesen ist nicht so einfach. Man  
749 merkt die Argumentation die Teilnehmer mitbringen, gerade in den beruflichen  
750 Bildungsweg gegangen sind, sagen sie wollen sich weiter und höher  
751 qualifizieren, weil sie die Akademiker fürchten sag ich mal, dass wir halt schon,  
752 also der Fachwirt, dann schon mit den Teilnehmer diskutiert und sagt ja auch will  
753 einfach auch ein Abschluss haben weil die Abschlüsse sind ja mittlerweile so  
754 eingeordnet worden über die DQR ehm sozusagen, dass so eine  
755 Vergleichbarkeit geschaffen wird und das merkt man schon, dass es eine Rolle  
756 spielt bei unseren Teilnehmern gerade im Bereich höhere Berufsbildung, die  
757 sagen okay wir wollen, ehm uns weiter qualifizieren um Arbeitsmarkt  
758 wettbewerbsfähig bleiben mit Akademiker ehm aber eine ganz große Tendenz  
759 kann ich momentan nicht sehen?

760

761 **Interviewer:** Können sie denn dann sagen, ob die Tendenz in den nächsten 5  
762 Jahren, ob es auch weiterhin steigen wird? Haben sie das Gefühl dass  
763 Weiterbildungen jetzt doch mehr gefragt werden?

764

765 **Befragter:** Ich haben nicht das Gefühl, dass die Weiterbildungen einen  
766 besonderen Sprung nach vorne gemacht haben, also wenn man in Dekaden  
767 gucken würde, würde das anders aussehen, aber so in den letzten 10 bis 15  
768 Jahren ist keine großartige Veränderung grundsätzlich in der Weiterbildungen  
769 gegeben hat, was sich so ein bisschen ändert und damit steigt auch die Zahl der  
770 Weiterbildungen grundsätzlich an, ist die Erkenntnis, die Menschen gewonnen  
771 haben, sozusagen lebenslange Lernen, immer weiterbilden das merkt man  
772 immer daran, dass es angekommen ist, gerade die Teilnehmer von länger  
773 laufenden Lehrgängen, ganz bewusst sagen, wenn man die Meisterausbildung  
774 nimmt, vor 20 Jahren war das noch so: "ich mache den Meister und dann habe  
775 ich so den Großteil für mein Bildungsweg geschafft, da natürlich auch die  
776 Tendenz, ja ich will so viel wissen wie möglich haben, gibt mir also ich nehme es  
777 mit auf Vorrat das sinkt so etwas, weil etwas das Bewusstsein steigt, ich komme  
778 sowieso nicht mehr raus aus der Geschichte, mich die ganze Zeit weiter zu  
779 qualifizieren, das heißt ich will aber auch die Schritte nacheinander gehen", das  
780 heißt es ist eigentlich, der Bedarf ist der gleiche, man legt es sich nur mehr in  
781 Etappen. Also Teilnehmer bei den Prüfungsvorbereitungslehrgängen bereiten

782 sich auf die Prüfungen vor.. mehr will ich erstmal nicht.. mir ist bewusst, dass das  
783 nicht ausreicht, aber jetzt erstmal diesen Schritt gehen auch nicht mehr als diesen  
784 Schritt, also wenn ein Dozent an diesem Abend in drei Abenden in Folge ja wir  
785 machen jetzt was, das wir das Thema in der Gänze , das bereitet sie nicht für die  
786 Prüfung vor, dann klingelt bei mir das Telefon und dann melden sich die  
787 Teilnehmer und sagen ich möchte auf die Prüfung vorbereitet werden und nichts  
788 anderes. Ich glaube, das merkt man so ein bisschen und das führt natürlich dazu,  
789 dass ich häufiger eine Weiterbildung aufsuche an sich, aber die Grundgeschichte  
790 hat sich nicht geändert. #00:1:06:02#

791

792 ***Interviewer:** Und gibt es eine Weiterbildung oder mehrere, die jetzt 2017 sehr*  
793 *häufig nachgefragt wurden?*

794

795 **Befragter:** Projektmanagement ist ein Dauerthema läuft so wie Schnittbrot. Bei  
796 dem Angebot, was wir haben ist es weniger so, dass es für ein Thema mal so ein  
797 richtigen Peak gibt, ehm also unser großes Angebot ist darauf ausgelegt ein  
798 Dauerangebot zu sein, wirklich langfristig zu laufen und da war jetzt 2017 was  
799 jetzt irgendwie durch die Decke gegangen ist auf der einen Seite oder direkt  
800 weggebrochen ist. Sowas entsteht nur dann, wenn irgendwie eine gesetzliche  
801 Veränderung gibt, zum Beispiel 2018 neue Datenschutzverordnung, wenn das  
802 mehr umgesetzt werden muss, dann gibt das irgendwann ein Peak in den  
803 Weiterbildungen. Das haben wir bei den Datenschutzverordnung in den ersten  
804 Jahren entwickelt haben, Anfang 2000 relativ schnell hatten wir den Lehrgang  
805 und dann wurden mehr und mehr darauf aufmerksam und die Zahl ging nach  
806 oben, gemütlischer Anstieg, wenn es ein akutes Thema gibt, wenn es von jetzt auf  
807 gleich ansteigt. Also liegt oft an Vorgaben. Wir hatten mal einen solchen Anstieg  
808 nach oben und dann Abfall nach unten, als die IHK hier in Koblenz für ein paar  
809 Jahre abgesetzt haben, dass wenn ich Ausbilder werden will, ich die  
810 Ausbildereignungsverordnung die Prüfung danach vorliegen muss, es gab eine  
811 Zeit, da brauchte ich die nicht, dementsprechend sind auf unserer Seite die  
812 Lehrgänge eingebrochen und dann bei der Einführung wieder aufgestiegen. Alles  
813 andere sind eher so träge Prozesse, dass Themen mal abnehmen, also Beispiel  
814 Bilanzbuchhalter, das Deutschlandweit sich die Zahlen gedrittelt haben, aber  
815 auch nicht von heute auf morgen, dementsprechend sind auch die

816 Weiterbildungen irgendwann nach unten gegangen. Jetzt steigt es langsam  
817 wieder an, sind eher so Wellenbewegungen.

818

819 **Interviewer:** *Werden denn Weiterbildungen von der IHK Akademie auf anderen*  
820 *Plattformen angeboten? So wie Semigator und Fortbildung24?*

821

822 **Befragter:** Ja natürlich, ich weiß gar nicht auf wie vielen wir drauf sind, ehm.

823

824 **Interviewer:** *Machen sie das dann aktiv? Also sie haben dann ein Abkommen?*

825

826 **Befragter:** Ja also Vergleichsplattformen leben ja auch davon, dass  
827 Weiterbildenden ihre Veranstaltung da einstellen und dafür zahlen, davon lebt ja  
828 diese Plattform, die sie gerade genannt haben leben ja davon, daher ist es ein  
829 ganz normaler Buchungsprozess, unsere Weiterbildung da einspielen. Und das  
830 ist unterschiedlich. Wir haben Plattformen, zum Beispiel gibt es die, das  
831 Weiterbildungsinformationssystem der IHK, wo die IHK oder DIHK eine Plattform  
832 bildet, wo zum Beispiel diese Prüfungsvorbereitungslehrgänge eingestellt  
833 werden können, von allen Anbietern, da ist es so, da spielen wir automatisch  
834 unser Angebot. Jede Nacht wird unser Datenbank dahin kopiert, unser Angebot  
835 genauso bei der Agentur für Arbeit, beim Kursnet dort und bei der  
836 Weiterbildungsangebot Rheinlandpfalz, das sind so automatische Vorgänge, da  
837 gibt es so ein Kontingent Abkommen, dass sich einfach einbucht und dann kann  
838 man so viel einstellen wie man will und bei anderen kleinen spezialisierten  
839 Plattformen, haben wir kleine Abkommen, dass wir einzelne Themen einstellen,  
840 hängt so ein bisschen auch davon ab, von den Formaten und ähnliches. Ich sag  
841 mal ein Lehrgang zum Finanzbuchhalter, der als Präsenzlehrgang geplant ist für  
842 zwei Jahre läuft, den brauche ich nicht in Berlin Hamburg und München zu  
843 bewerben. Das ein Teilnehmer sich auf den Weg hier hin macht ist ein bisschen  
844 geringer, dementsprechend nutzen wir halt solche Plattformen, auch um  
845 deutschlandweit zu lernen, weil sie so kurz und knackig gestaltet sind und man  
846 sagt eine Woche mache ich das und nehme das mal mit. Aber vertreten sind wir  
847 da auf ziemlich vielen.

848

849 **Interviewer:** *Okay, können sie da vielleicht zwei drei nennen?*

850

851 **Befragter:** Es gibt noch den Seminarmarkt.de wir nutzen die Eventgeschichten  
852 von XING, oh Gott wie heißen sie alle Fortbildung24 und Semigator haben sie  
853 schon gesagt... müsste ich nachgucken was wir noch haben.

854

855 ***Interviewer:** Glaube das ist schon ein ganz guter Überblick, bedeutet sie buchen  
856 sich dann dort Online auf der Vergleichsplattform ein und werden dann über  
857 diese Vergleichsplattform gebucht wird, müssen sie dann Provision zahlen.*

858

859 **Befragter:** Auch unterschiedlich. Hängt von Plattform zu Plattform ab. Also bei  
860 manchen zahlt man dann für die eine Einstellung was der Veranstaltung, bei  
861 Fortbildung24 ist es glaube, so dass man die Klicks für Klicks zahlt, wenn die  
862 Weiterbildung angeklickt wird. Ich glaub wir haben keine wo die Provision  
863 bezüglich Teilnehmer gezahlt wird. Ich glaube, weil das einfach zu kompliziert  
864 wird, nachzuhalten, weil es ja auch ziemlich schwierig für Unternehmen, oder für  
865 die Plattform, dann ist wer hat denn darüber gebucht tatsächlich, dann müsste  
866 man ziemlich viel erlauben zu tracken oder unsere eigene Plattform also liegen  
867 Internetseite, also das ist schwierig und einfach nur den Link anklicken zu sagen,  
868 der hat schon gebucht stimmt ja nicht. Also für Buchung an sich, das sind dann  
869 höchsten so Kooperationspartner, die ein eigenes Anmeldeformular haben,  
870 oder eigen Anmeldeprozesse haben, die dann wirklich die Anmeldung  
871 entgegennehmen und dann uns weiterleiten, da ist dann die  
872 Provisionsgeschichte ein Thema.

873

874 ***Interviewer:** Und wie erhalten sie Feedback zu einer Weiterbildung. Also sei jetzt  
875 die wurde über ein Vergleichsportal gebucht, oder die wurde über sie direkt  
876 gebucht.*

877

878 **Befragter:** Also der erste Schritt ist die Evaluation, die wir in jeder Veranstaltung  
879 durchführen, ehm zu unterschiedlichen Zeiten, also bei kürzen Veranstaltungen  
880 klassisch am Ende, dass es ein Feedback gibt, bei längeren Sachen auch mal  
881 während der Veranstaltung. Klassisch die schriftliche Befragung, ja aber auch je  
882 größer je umfangreicher die Weiterbildung wird, auch mit Feedbackrunden, die  
883 man mit den Teilnehmern führt und ähnliches. Und wenn man dann zusagen im

884 Arbeitsamtgeschäft unterwegs ist und Maßnahmen fürs Arbeitsamt macht, dann  
885 hat man als weiter Evaluation, die schicken die Sachen nach 3 Monaten, die man  
886 dann bei den Teilnehmern nachhören muss zu gucken was es den Leuten  
887 gebracht hat?

888

889 ***Interviewer:** Und die wird dann per online Umfrage?*

890

891 **Befragter:** Die meisten sind noch per Papier gebunden, weil das die einzige  
892 Chance ist, mehr oder weniger, eine Vollerhebung zu bekommen, weil wenn sie  
893 alle hier sitzen füllen sie auch alle auf, Online ist keine Vollerhebung.

894

895 ***Interviewer:** Und wie wird dann der Erfolg einer Weiterbildung gemessen? Also  
896 wenn dann jetzt viele sagen war super, heißt dann jetzt gleichzeitig, dass die  
897 Weiterbildung erfolgreich war, oder gibt es da spezielle Kriterien an Hand derer  
898 so eine Weiterbildung gemessen wird?*

899

900 **Befragter:** Also ob eine Weiterbildung erfolgreich oder unerfolgreich ist, wird  
901 erstmals am Umsatz gemessen, ehm das ist sozusagen der  
902 Hauptkriteriumspunkt als Bildungseinrichtung. Wenn ich eine  
903 Spitzenweiterbildung habe, aber die so teuer ist, dass keiner mehr kommt und  
904 keiner sie bucht, dann ist das nett, dass sie gut bewertet wurde, aber bringt  
905 dann nichts. Damit eine Veranstaltung läuft, ist es einfach wichtig, dass die Inhalt  
906 auch passen, wir leben in vielen Bereichen halt schon von Mund zu Mund  
907 Propaganda und Empfehlungsmarketing sag ich mal und das ist gerade bei den  
908 Lehrgängen, wenn man so mit Teilnehmern spricht, wie sie auf einen  
909 aufmerksam geworden sind, ja hier der Kollege hat das bei ihnen auch gemacht,  
910 oder die Chefin hat mir empfohlen, dass bei ihnen zu machen, das heißt, wenn  
911 man da Lehrgänge produziert, die nicht auf den Erwartungen der Teilnehmer  
912 entsprechen oder der Unternehmen, das werden die natürlich auch nicht lange  
913 durchführen können, weil natürlich sehr viel über die Kanäle der Bewerbung oder  
914 der Empfehlung dann einfach geht. Und wenn ein Unternehmen das Seminar,  
915 welches die gebucht haben nicht zufrieden war, dann werden sie im andren  
916 Bereich eher auch nichts mehr bei uns buchen. So gesehen ist schon der Umsatz  
917 das Hauptkriterium. Ansonsten die Feedbackbögen, sind klassisch nach

918 Schulnoten aufgebaut, wir haben uns selbst Vorgaben gegeben, ab wann wir  
919 stärker eingreifen, also drei oder schlechter ist, dann müssen wir stärker  
920 schauen, aber generell alle Feedbackbögen anschauen. #01.20.26#

921

922 ***Interviewer:** Also das bedeutet um jetzt zum nächsten Punkt überzugehen, an*  
923 *Hand welcher Kriterien sie jetzt eine Weiterbildung verändern oder verbessern,*  
924 *da gehen Sie dann wieder speziell auf die Fragebögen ein?*

925

926 **Befragter:** Also ehm ja klar, das ist ein Kanal, ob es passt oder nicht. Wir  
927 evaluieren und befragen auch die Trainer, ob es aus ihrer Sicht gepasst hat.  
928 Inhalte, Dauer, Medien die zur Auswahl standen. Das sind die schnellsten  
929 Kriterien. Auch externe Faktoren, also neue Verordnungen, dann müssen wir  
930 auch Lehrgänge anpassen oder durch Bewegungen am Markt, die wir dann  
931 registrieren und passen Lehrgänge an. #01:22:12#

932

933 ***Interviewer:** Ja jetzt kommen wir auch schon zur letzten Frage wahrscheinlich*  
934 *oder eine gemeine Frage, was entscheidet sie denn als IHK-Akademie von*  
935 *anderen Weiterbildungsinstituten?*

936

937 **Befragter:** Ah das ist ganz einfach, wir sind besser (lachen). Ehm puh, ja das ist  
938 eine Frage, die ich eigentlich nicht beantworten kann, weil auf der einen Seite  
939 unterscheidet uns nicht, auf der anderen Seite unterscheidet uns wieder alles.  
940 Ehm hängt immer davon ab welchen Markt wir uns anschauen. Wir wissen schon  
941 von der Marke IHK, die wir mit uns mittragen, dass das ein Marketing Signal ist,  
942 was wir nach außen senden, das für uns sehr positiv ist, in sehr vielen  
943 Themenfeldern, weil man eine IHK oder IHK Namen Bildungsträgern eine  
944 grundsolide Aus- und Weiterbildung zu schreibt. Also wenn es um klassische  
945 Themen geht ist auch das Feedback von Unternehmen, warum soll ich sie  
946 woanders hinschicken, ich weiß ja was ich bei ihnen bekomme. Auf der anderen  
947 Seite, alles was Themen sind die so Innovativ oder besonders sind kreativ, da  
948 wird immer so mehr die Nase gerümpfte, ob das die IHK kann, da ist halt so etwas  
949 schwieriger, die Marke da mittragen, da ist schon ein Punkt wo wir das schon  
950 wissen. Bei anderen Themenfeldern ist das so, das Teilnehmer wissen, dass wir  
951 die verschiedenen Kursfelder der Themenanbieter miteinander vergleichen und

952 sehr bewusst für uns entscheiden, wir haben keine riesen Gruppen, also normal  
953 Gruppengrößen sind so um die 20 eher etwas drunter, also gutes  
954 Betreuungsverhältnis zwischen Dozent und Teilnehmer, ist für den ein und  
955 anderen ein Grund zu uns zu kommen. Unsere Dozenten, sind alles Dozente die  
956 aus der Praxis kommen, also wir haben Dozenten die noch aktiv nebenbei  
957 unterrichten oder arbeiten und ihr Wissen weitergeben, das unterscheidet uns  
958 ganz klar von der Wissenschaft oder rein Theorie Weiterbildung, also das man  
959 eher schon Praxisorientiert sind, aber da sind wir nicht die einzigen, da gibt es  
960 noch ganz viele auch so agieren, da fällt das Unterscheidungsmerkmal wieder  
961 weg. Alleiniges Merkmal gibt es nicht, warum wir the best sind.

962

963 **Interviewer:** *Wissen sie in den Unternehmen die bei ihnen buchen, ob diese*  
964 *Kompetenzmessungen machen? Also ist das bei Unternehmen sehr strukturiert,*  
965 *ob das gemacht wird?*

966

967 **Befragter:** Also bei unserer Kundschaft eher nicht, wir haben ja hauptsächlich  
968 Mittelstand und kleiner sind unsere Kunden. Also den großen gibt es da ja kaum.  
969 Das ganze Thema Personal ist sehr zurück. Die ganzen Unternehmen die ihre  
970 Teilnehmer auch zu uns schicken, ist es so, da macht die Frau vom Chef das  
971 Personal dementsprechend ist da nicht mehr viel mit wir machen  
972 Kompetenzmessung oder ähnliches. Bei Mittelständlern die eine  
973 Personalabteilung wirklich haben mit drei vier Leuten, ehm da ist das Thema  
974 Weiterbildung und Personalentwicklung hinten runterfällt, denen ist das bewusst,  
975 aber zwischen Bewusstsein und Umsetzen ist ein weiter Weg. Ich habe mit ganz  
976 viele Unternehmen auch schon an Themen gearbeitet, wo die sagen: „wir würden  
977 da gerne was machen, Kompetenzmessung machen“, das ist dann halt schöne  
978 Gespräche, würde mich auch freuen das zu machen, aber die Umsetzung wird  
979 dann schwierig, weil dann die Ressourcen fehlen für die Unternehmen, also ist  
980 ehe reagieren auf akute Probleme. Also von strukturiert zu sprechen bei den  
981 Unternehmen die wir größtenteils als Kunden haben, wäre sehr übertrieben.

982

983 **Interviewer:** *Das wirft noch eine andere Frage auf, wenn sie dann mit einem*  
984 *Unternehmen in Kontakt sind, bieten sie dem Unternehmen dann auch so eine*

985 *Beratungsleistung an, dass sie dann für einen Kunden sowas übernehmen?*  
986 *Personalentwicklung?*

987

988 **Befragter:** Ja klar, das bieten wir auch, das Thema eine Firmenakademie zu  
989 stammen und und und, ehm bieten wir an klar, es ist aber auch einfach so, dass  
990 wird wahrscheinlich einfach auch die nächsten Jahre mehr eine Rolle spielen,  
991 weil die Unternehmen auch einfach mehr und mehr merken, wie wichtig ihre  
992 Fachkräfte sind, ist aber jetzt kein Bereich der sehr stark nachgefragt wird,  
993 machen wir vereinzelt.

994

995 **Interviewer:** *Bedeutet zum einen bieten sie Weiterbildungen im klassischen*  
996 *Sinne an aber auch so Beratungstätigkeiten.*

997

998 **Befragter:** Ja aber da reden wir wie gesagt von Randfeldern. Es gibt immer eine  
999 grundsätzliche Beratung zu den Themen immer oder wenn halt Unternehmen  
1000 anrufen und sagen: „oh wir haben da ein Problem“, dann gibt es sozusagen vorab  
1001 Beratung, gehört dazu, aber so eine klassische Mitarbeiterberatung bieten wir mit  
1002 an, wird aber wenig nachgefragt.

1003

1004 **Interviewer:** *Und glauben sie denn, würde das ihre Arbeit erleichtern, wenn*  
1005 *Unternehmen diese Kompetenzmessung durchführen, an Hand bestimmter*  
1006 *Tools die Kompetenzmessung machen und dann zu Ihnen kommen und wissen,*  
1007 *bei diesem Mitarbeiter, diese Kompetenzen vermitteln. Ist das besser? Oder läuft*  
1008 *das die ganzen Jahre das so, dass die Unternehmen es mehr oder weniger nicht*  
1009 *haben?*

1010

1011 **Befragter:** Ja hat alles vor und Nachteile, wenn das ein Unternehmen alles  
1012 komplett weiß, dann macht es die Weiterbildung auch wieder vergleichbarer,  
1013 dann kann ich mir auch die Angebote auch strukturierter bei den Anbietern  
1014 einholen, das heißt würde zu mehr Konkurrenz führen. Natürlich ist es aber  
1015 einfachere ein Angebot zu schreiben, weil ich weiß was er haben will. Hat Vor-  
1016 und Nachteile. Ich sehe nicht, dass es im breiten Feld bei den kleinen  
1017 Unternehmen umgesetzt werden kann und wird.

1018

1019 **Interviewer:** Das war es dann so weit von unserer Seite. Vielleicht noch eine  
1020 Zusatzfrage an sie als Unternehmer. Wie entdecken sie denn, dass ein  
1021 Mitarbeiter eine Weiterbildung besuchen sollte?

1022

1023 **Befragter:** Also wir haben einmal im Jahr Personalentwicklungsgespräche mit  
1024 den Mitarbeitern, dann mal schauen welche Themen wir letzten Jahr besprochen  
1025 haben, was wurde gemacht, was vielleicht nicht. Von Vorteil dessen, dass wir im  
1026 Bildungsbereich arbeiten, sind sie affin zum Thema Weiterbildung, dann würden  
1027 alle Mitarbeitern viel Weiterbildungen machen. Das Thema ist für uns sehr offen,  
1028 man überlegt natürlich dann schon, was sind so Perspektiven, Wo geht es  
1029 arbeitsmäßig hin, ich würde keine Weiterbildung zahlen, die kein Sinn macht. Am  
1030 Thema Fernbildung arbeiten wir, dementsprechend habe ich darauf geachtet,  
1031 dass die Mitarbeiter indem Thema geschult werden. Ich gucke, dass  
1032 Kompetenzen aufgebaut werden, je nach welchem Bereich die sich entwickeln  
1033 sollen. Das ist aber sehr relaxt bei uns, weil wir natürlich als Weiterbildungsinstitut  
1034 sehr komisch wären, wenn wir restriktiv gegenüber Weiterbildung wären. Und wie  
1035 gesagt, die Mitarbeiter dadurch, dass sie bildungsaffin sind, ist es auch etwas  
1036 das eher positiv läuft als eher schleppend.

1037

1038 **Interviewer:** Dann bedanken wir uns für das Interview an einem Samstag und  
1039 dann auch noch krank (lachen). Nochmal kurz für das Protokoll, wir haben um 11  
1040 Uhr angefangen und es ging jetzt bis 12.45 Uhr.