

Forschungsprojekt Nr.: 6.1002

Möglichkeiten von Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung

Das Projekt wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Kooperation mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover (IES) durchgeführt.

Abstract:

Bildungscontrolling wird als ein geeignetes Steuerungsinstrument gesehen, mit dem Betriebe die Effizienz der für Weiterbildung aufgewendeten Mittel untersuchen bzw. den Mitteleinsatz optimieren können. Während die Bedeutung von Bildungscontrolling als Steuerungsinstrument in den letzten Jahren zunehmend diskutiert wird, ist über den tatsächlichen Einsatz von Bildungscontrolling in der betrieblichen Praxis bisher wenig bekannt. Auf der Grundlage einer qualitativen Untersuchung in Betrieben wurde in einer zweiten Phase eine quantitative Erhebung zum Einsatz von Bildungscontrolling in der betrieblichen Praxis durchgeführt. Die Ergebnisse der beiden Untersuchungsphasen bilden die Grundlage für die Durchführung einer Fachtagung zum Thema „Bildungscontrolling“ sowie für die Erarbeitung von Handreichungen für Betriebe, die Controllingprozesse in der betrieblichen Weiterbildung einführen wollen.

• Bearbeiter/innen/Projektgruppe

BIBB: Dr. Krekel, Elisabeth M.; von Bardeleben, Richard; Beicht, Ursula; Herget, Hermann

IES: Dr. Gnahs, Dieter; Bötzel, Christina; Seusing, Beate

• Laufzeit

III/97 bis III/99

• Ausgangslage

Bildungscontrolling ist ein modernes Steuerungsinstrument, mit dessen Hilfe Betriebe sicherstellen können, dass die aufgewendeten finanziellen Mittel für Weiterbildung optimal eingesetzt werden. Es schafft die Voraussetzungen, betriebliche Weiterbildung deutlich auf die Unternehmensziele hin auszurichten und frühzeitig Qualifikationen auszubilden, die der Betrieb für seine geplanten künftigen Arbeitsabläufe in Produktion und Dienstleistung benötigt.

Kennzeichnend für Controlling ist ein in die Zukunft gerichtetes Steuern von Abläufen und Prozessen. Mit Bildungscontrolling soll der gesamte Bildungsprozeß optimiert werden, von der Bedarfsermittlung über die Formulierung von Bildungszielen, die Gestaltung und Durch-

führung der Bildungsmaßnahmen bis zur Erfolgskontrolle und Transfersicherung. Bildungscontrolling steht hierbei in engem Zusammenhang mit einer verstärkten Einführung von Projekt- und Teamarbeit, veränderten Produktionsmethoden und einer stärkeren Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Kunden.

Seit Beginn der 90er Jahre stehen Bildungsabteilungen immer mehr unter dem Druck, neben den Bildungskosten auch die Wirksamkeit ihrer Bildungsarbeit nachweisen zu müssen. Während im Produktionsbereich Controlling zur Optimierung von Planungs- und Entwicklungsprozessen inzwischen weit verbreitet ist, sind im Bildungsbereich nur wenige entsprechende Modelle bekannt. Dabei wird die Notwendigkeit von Controlling nicht nur in der betrieblichen Weiterbildung, sondern auch in schulischen Bildungsprozessen oder an Universitäten diskutiert. Über die Möglichkeiten und Grenzen der Planung und Steuerung sowie über die Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen eines effektiven Bildungscontrollings liegen nur wenige empirische Ergebnisse vor. Bezogen auf die betriebliche Weiterbildung sollte im Rahmen dieses Projektes ein Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke geleistet werden.¹

- **Ziele**

Ziel des Projektes war es, zunächst festzustellen, welcher Stellenwert dem Controlling in der betrieblichen Weiterbildung beigemessen wird und welche Rolle es insgesamt in den Unternehmen spielt. Hierzu sollten Anwendungsbeispiele in verschiedenen Branchen des Dienstleistungsbereichs und der Industrie identifiziert und systematisch dokumentiert werden. Darüber hinaus sollte auf der Grundlage einer empirischen Erhebung analysiert werden, in welchem Umfang heute in Deutschland das Weiterbildungs-Controlling eingesetzt und wie die Wirksamkeit zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung von den Betrieben eingeschätzt wird. Dabei sollte auch untersucht werden, in welchen Betrieben (nach Größe, Branche, Innovationsgrad) sich ein Controlling bisher bereits durchgesetzt hat, welche Formen und Verfahren dominieren und inwieweit sich die Nutzeneinschätzungen der Betriebe voneinander unterscheiden. Aus den Ergebnissen sollten praxisgerechte Strukturen und Prozesse abgeleitet und in Form von Empfehlungen und Handreichungen für die Anwendung und den Einsatz des Weiterbildungs-Controllings in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden.

Die **Forschungshypothese** lautete: Weiterbildungs-Controlling ist heute ein zentrales Thema der betrieblichen Bildungsarbeit in Großbetrieben. Nur wenige Unternehmen setzen jedoch ein umfassendes Controlling ein, welches sich nicht nur auf die Anwendung einzelner Elemente, wie z.B. die bloße Kostenerfassung, beschränkt. Ein Controlling, welches auch den Nutzen bzw. die Erträge betrachtet, ist dagegen in der betrieblichen Praxis noch selten zu finden. Anhand von „erfolgreichen“ Beispielen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen können Instrumente und Prozesse, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zur Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie Grundmuster bzw. idealtypische Prozesse des Weiterbildungs-Controlling ermittelt werden. Controlling ist dabei ein wirksames Mittel zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung.

¹ Für eine detailliertere Beschreibung der Ausgangslage siehe Beschluss- und Informationsvorlage zur Sitzung 1/97 des Hauptausschusses am 12./13. März 1997 sowie Zwischenbericht vom Oktober 1998.

- **Methodische Hinweise**

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden qualitative und quantitative Forschungsverfahren verknüpft. Diese dienen dazu, Definitionen, Instrumente und Anwendungsbeispiele aus der Praxis zu erfassen und zu beschreiben, die Relevanz von Weiterbildungs-Controlling für die betriebliche Bildungsarbeit zu bewerten und Vorschläge für ein Weiterbildungs-Controlling zu erarbeiten.

Zur Vorbereitung des Projektes wurde vorab eine Betriebsbefragung im Rahmen des Referenz-Betriebs-Systems (RBS) durchgeführt. Die Befragung sollte Auskunft geben über die Bedeutung und den Stellenwert von Bildungscontrolling in Betrieben unterschiedlicher Branchen und Größenklassen. Sie bildete eine wichtige Informationsbasis für das Projekt und ist in die Entwicklung der weiteren Befragungsinstrumente eingeflossen.

Ziel von leitfadengestützten Gesprächen mit Experten² war es, den heutigen und künftig erwarteten Stellenwert von Bildungscontrolling in Theorie und Praxis einschätzen zu können. Darüber hinaus wurden mit den Experten Betriebe identifiziert, die bereits ein Bildungscontrolling eingeführt haben und für eine qualitative Erhebung von Verfahren eines Bildungscontrollings in Frage kommen konnten.

Diese Betriebe wurden ergänzt um Betriebe, von denen aus der Literatur bekannt war, dass sie ein Bildungscontrolling in ihrem Unternehmen eingeführt haben. Sie bildeten die Untersuchungspopulation der Phase 1. Im Rahmen eines leitfadengestützten Interviews wurden die Betriebe vor allem gefragt nach: dem Stellenwert der Weiterbildung im Unternehmen; Zielen, Verfahren und Instrumenten betrieblicher Weiterbildung; Aspekten des Bildungscontrolling sowie einer Einschätzung der allgemeinen Entwicklungen des Bildungscontrolling.

Die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchungsphase bildeten die Grundlage für die quantitative Erhebung in der Phase 2. Vor dem Hintergrund ihrer eigenen betrieblichen Entwicklung sollten Betriebe unterschiedlicher Branche und Größenordnung die allgemeinen Entwicklungen im Bildungsbereich einschätzen sowie spezielle Fragen zum Bildungscontrolling und zur Nutzenmessung in Betrieben bewerten.

Die Erkenntnisse aus den einzelnen Untersuchungsphasen bildeten die Grundlage der Phase 3. Zum einen wurde eine Fachtagung „Bildungscontrolling – Ein Konzept zur Steuerung der betrieblichen Weiterbildung?“ durchgeführt. Zum anderen sind die Ergebnisse Gegenstand von Handreichungen (Modellen) für Betriebe, die vor der Einführung von Controllingprozessen in der betrieblichen Weiterbildung stehen.

² Es wurden sieben Hochschullehrer, zwei Personal- und Organisationsentwickler führender Wirtschaftsunternehmen, ein Vertreter des Handwerks sowie ein Vertreter der Wirtschaft als Experten befragt

Die einzelnen Projektschritte können der nachfolgenden Übersicht entnommen werden.

Phase	Aktivitäten
	Befragung von 1.700 Betrieben zur Bedeutung und zum Stellenwert des Bildungscontrollings in der betrieblichen Weiterbildung
Vorphase	Literaturanalyse Elf leitfadengestützte Gespräche mit Experten für Bildungscontrolling aus Wissenschaft und Praxis
Phase 1	30 leitfadengestützte Interviews in Betrieben zu Abläufen, Prozessen und Instrumenten des Bildungscontrollings
Phase 2	Quantitative Erhebung in rund 600 Betrieben zu aktuellen Entwicklungen in der Weiterbildung, die im Zusammenhang mit Aspekten eines Bildungscontrollings stehen
Phase 3	Fachtagung Handreichungen (Modelle) für Betriebe

• Ergebnisse

Ausgehend von den verschiedenen Definitionen aus der Literatur³ zum Bildungscontrolling und im Einklang mit den Vorstellungen der Experten auch aus der betrieblichen Praxis, liegt dem Projekt folgende Definition des Bildungscontrolling zugrunde:

Bildungscontrolling ...

- ist ein planungsorientiertes Evaluationsinstrument zur ziel- und ergebnisorientierten Gestaltung und Steuerung betrieblicher Weiterbildung, um deren Nutzen zu optimieren.
- strebt als ein ganzheitliches Konzept dabei eine integrierte und systematische Rückkopplung zwischen Planung, Analyse und Kontrolle an.
- ist an den Phasen des Bildungsprozesses ausgerichtet und bezieht Bildungsarbeit stets auf grundlegende Unternehmensprozesse.
- erfasst, bewertet und überprüft somit Bildungsarbeit nicht nur mittels pädagogischer, sondern auch mittels ökonomischer Kriterien: Effektivität, Effizienz, Kosten, Wertschöpfungsbeitrag.

³ Ausgewählte Titel zugrunde gelegter Literatur: BANK, Volker: Controlling in der betrieblichen Weiterbildung. Über freiwillige Selbstbeschränkung auf ein zweckrationales Management quasi-deterministischer Strukturen. Köln, 1997; BECKER, Manfred: Bildungscontrolling – Möglichkeiten und Grenzen aus wissenschaftlicher und bildungspraktischer Sicht. In: LANDSBERG, Georg von; WEIß, Reinhold: Bildungscontrolling. Stuttgart, 1995; HUMMEL, Thomas R.: Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven. Heidelberg, 1999; KAILER, Norbert: Controlling in der Weiterbildung. In: MÜNCH, Joachim (Hrsg.): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit. Berlin, 1996.; LANDSBERG, Georg von; WEIß, Reinhold (Hrsg.): Bildungscontrolling. Stuttgart, 1995; SEEBER, Susan: Bildungscontrolling – eine Übersicht über Theorien und Modelle. In: LEHMANN, R. u.a.: Erweiterte Autonomie für Schulen – Bildungscontrolling und Evaluation. Berlin, 1997.

Aus den bisher vorliegenden Veröffentlichungen können folgende zentrale Ergebnisse festgehalten werden:

- Seit Mitte der 90er Jahre setzen sich die Betriebe zunehmend mit Bildungscontrolling auseinander. Für über 80 Prozent der Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten und für 70 Prozent der Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten wird der Stellenwert von Bildungscontrolling in den nächsten Jahren deutlich zunehmen. Sie sehen im Bildungscontrolling vor allem ein Instrument zur Planung und Steuerung der betrieblichen Weiterbildung.
- Der Controllinggedanke bildet sich vor allem in Unternehmen heraus, die Weiterbildung als ein wichtiges Element der Unternehmensführung ansehen und mit gezielten Bildungsmaßnahmen den Erfolg des Unternehmens sichern wollen. Bildungscontrolling steht somit in einem engen Zusammenhang mit der Betrachtung von Bildung als Investition in Humankapital.
- Zur Vorgehensweise eines Bildungscontrollings in der Praxis liegen Anwendungsbeispiele vor. Jedoch gibt es kaum ein Unternehmen, welches ein umfangreiches Controllingssystem verwendet. Vielmehr werden einzelne Elemente eines Bildungscontrollings, wie z.B. die Kostenerfassung, umgesetzt.
- Obwohl der Controllinggedanke einem Kostenbewußtsein in den Unternehmen entstammt, ist mit der Einführung eines Controlling eindeutig die strategische und planerische Entwicklung der Bildungsarbeit verbunden. Die Einführung eines Bildungscontrolling steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit einer veränderten Gestaltung der Bildungsarbeit, z.B. von der angebotsorientierten zur nachfrage- bzw. bedarfsorientierten Bildungsarbeit. Controlling soll die Bildungsarbeit stärker an die Unternehmensprozesse heranführen.
- Wichtige Voraussetzung für den Controllingprozess sind Bedarfsanalysen und intensive Abstimmungen der Bildungsmaßnahmen mit den Unternehmenszielen. Mit der Einführung von Bildungscontrolling suchen Betriebe jedoch vor allem nach Möglichkeiten, den Transfer von Bildungsmaßnahmen zu sichern und den Nutzen nachzuweisen.
- Aus der betrieblichen Praxis sind allerdings nur vereinzelte Modelle bekannt, mit denen Betriebe versuchen, den Nutzen ihrer Bildungsarbeit nachzuweisen. Dabei sehen einige Betriebe gerade in dem Nachweis des Nutzens eine wichtige Aufgabe ihrer zukünftigen Bildungsarbeit; andere dagegen stehen der Nutzenbewertung bzw. Nutzenmessung im Bildungsbereich eher skeptisch gegenüber.

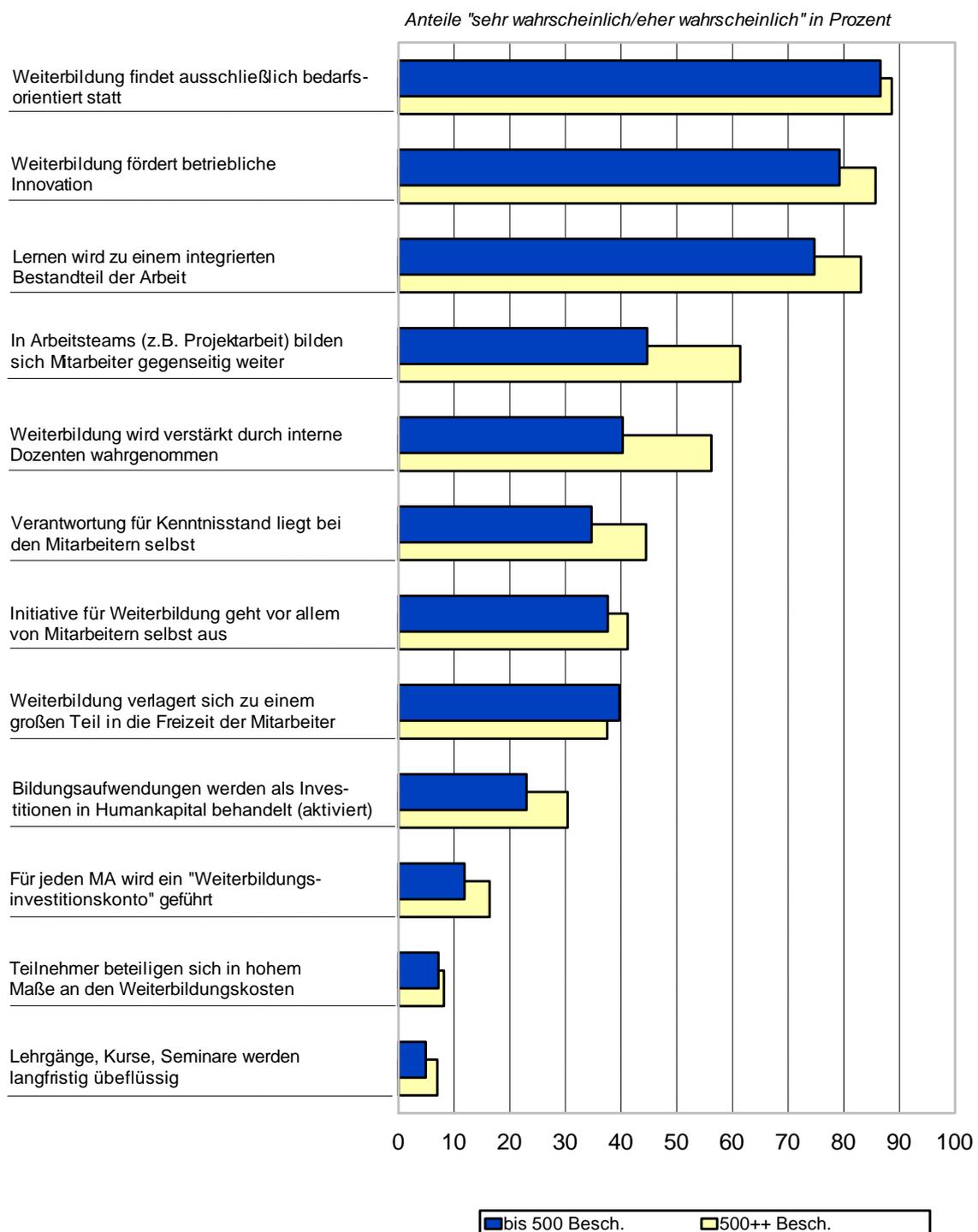
Im Zentrum einer weiteren quantitativen Erhebung, deren Ergebnisse bisher noch nicht veröffentlicht wurden, standen Fragen des Bildungscontrolling vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in der betrieblichen Weiterbildung. Hierzu wurden rund 600 Betriebe unterschiedlicher Größe unter anderem befragt nach:⁴

⁴ Aufgrund der Informationen aus den vorhergehenden Phasen des Projektes war davon auszugehen, dass sich primär Großbetriebe bzw. Betriebe mittlerer Größenordnung mit dem Bildungscontrolling auseinandersetzen. Deshalb wurde bei der Stichprobe eine Zufallsauswahl von Betrieben mit einer Anzahl von 100 bis 500 Beschäftigten sowie von 500 und mehr Beschäftigten gezogen. Der Fragebogen richtete sich an die Bildungsverantwortlichen in den Unternehmen.

- den Entwicklungstrends in der betrieblichen Weiterbildung,
- der Bedeutung verschiedener Lernformen,
- den Zielen und Schwerpunkten eines Bildungscontrolling,
- Formen der Bedarfserhebung und Nutzenmessung sowie
- den Schwierigkeiten bei der Einführung von Bildungscontrolling.

Entwicklungstrends in der betrieblichen Weiterbildung

Abbildung 1: Einschätzung zukünftiger Entwicklungen der Weiterbildungsarbeit im Betrieb

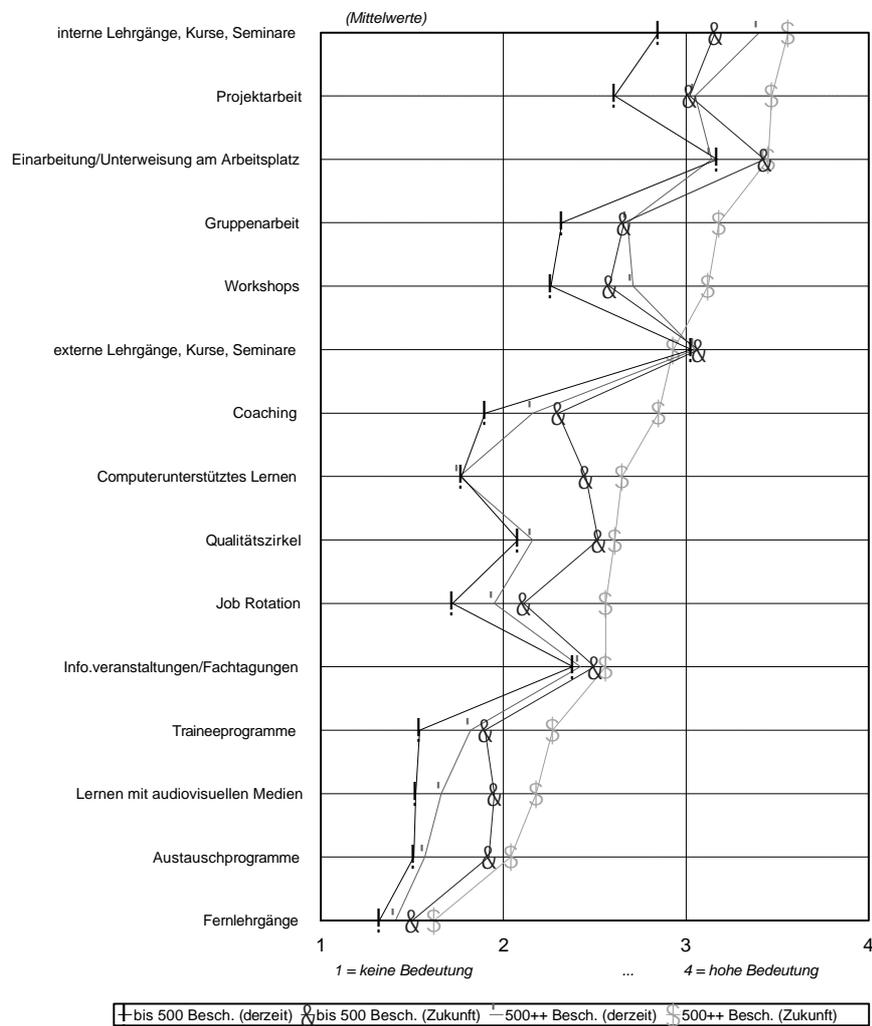


Wie Abbildung 1⁵ verdeutlicht, zeichnet sich als Entwicklungstrend in der betrieblichen Weiterbildung ab, dass Weiterbildung fast ausschließlich bedarfsorientiert stattfindet und Lernen als ein integrierter Bestandteil von Arbeiten betrachtet wird. Weiterbildung dient dabei vor allem der Förderung von Innovationen. Mit der Tendenz zu eher arbeitsintegrierten Lernformen werden jedoch keinesfalls die Lehrgänge, Kurse und Seminare abgelöst.

Bedeutung verschiedener Lernformen

Dass sich neben den klassischen Weiterbildungsformen andere Weiterbildungsformen etablieren werden, die der stärkeren Verzahnung von Arbeiten und Lernen Rechnung tragen, zeigt die Abbildung 2.⁶

Abbildung 2: Bedeutung verschiedener Formen betrieblicher Weiterbildung bzw. Personalentwicklung



⁵ Gefragt wurde auf einer vierstufigen Skala (1=unwahrscheinlich bis 4=sehr wahrscheinlich) danach, für wie wahrscheinlich die Befragten die aufgezeichneten Entwicklungsmöglichkeiten halten.

⁶ Die Abbildung 2 wurde sortiert nach der zukünftigen Bedeutung der aufgeführten Lernformen für Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten.

Deutlich ansteigen werden zukünftig die Projektarbeit, die Gruppenarbeit sowie das Lernen in Workshops. Externe Lehrgänge, die heute in der Bedeutungsrangfolge für die Betriebe noch an erster Stelle stehen, fallen zukünftig an die sechste Stelle zurück. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass sich die absolute Bedeutung dieser Lernform von heute in die Zukunft hinein nicht wesentlich verändern wird. Vielmehr treten weitere Lernformen hinzu.

Controlling bleibt dabei keineswegs auf die klassischen Lernformen beschränkt, im Gegenteil! Insbesondere die Betriebe, die sagen, dass sie ihrer betrieblichen Bildungsarbeit einen Controllingprozess zugrunde legen, betonen die anwachsende Notwendigkeit von arbeitsintegrierten Lernformen, wie z.B. der Gruppen- und der Projektarbeit. Die mit dem Bildungscontrolling angelegte Verzahnung von Bildungs- und Unternehmensprozessen spiegelt sich hier in den Aussagen der Betriebe wider. Durch die Ausweitung ihres Lernangebotes mit Seminaren, aber auch mit Projekt- und Gruppenarbeiten, Workshops, etc. versuchen sie sich auf diese Entwicklung einzustellen. Auf diesem Weg scheint Bildungscontrolling den Unternehmen eine hilfreiche Unterstützung zu bieten.

Ziele und Schwerpunkte eines Bildungscontrolling

Dass Bildungscontrolling für die betriebliche Praxis ein Instrument darstellt, mit dem Bildungsprozesse und Unternehmensprozesse enger zusammengebracht werden können, geht auch aus der Abbildung 3 hervor. Wichtige Ziele, die Betriebe mit der Einführung von Bildungscontrolling verbinden, sind dabei vor allem die Erfassung und Bewertung des Nutzens von Weiterbildung und die Integration der Weiterbildung in die Unternehmensplanung.

Eine geringere Bedeutung haben nach Einschätzung der Betriebe die Steuerung der Weiterbildung über Kennzahlen und Vergleiche (Benchmarking) mit anderen Unternehmen bei der Einführung von Bildungscontrolling. Hier kann jedoch angemerkt werden, dass mit der Etablierung von Controllingprozessen in den Unternehmen und einem damit verbundenen Nachweis des Nutzens die Möglichkeiten der Steuerung über Kennzahlen erhöht werden und in der Folge davon auch Benchmarking eingeführt werden kann.

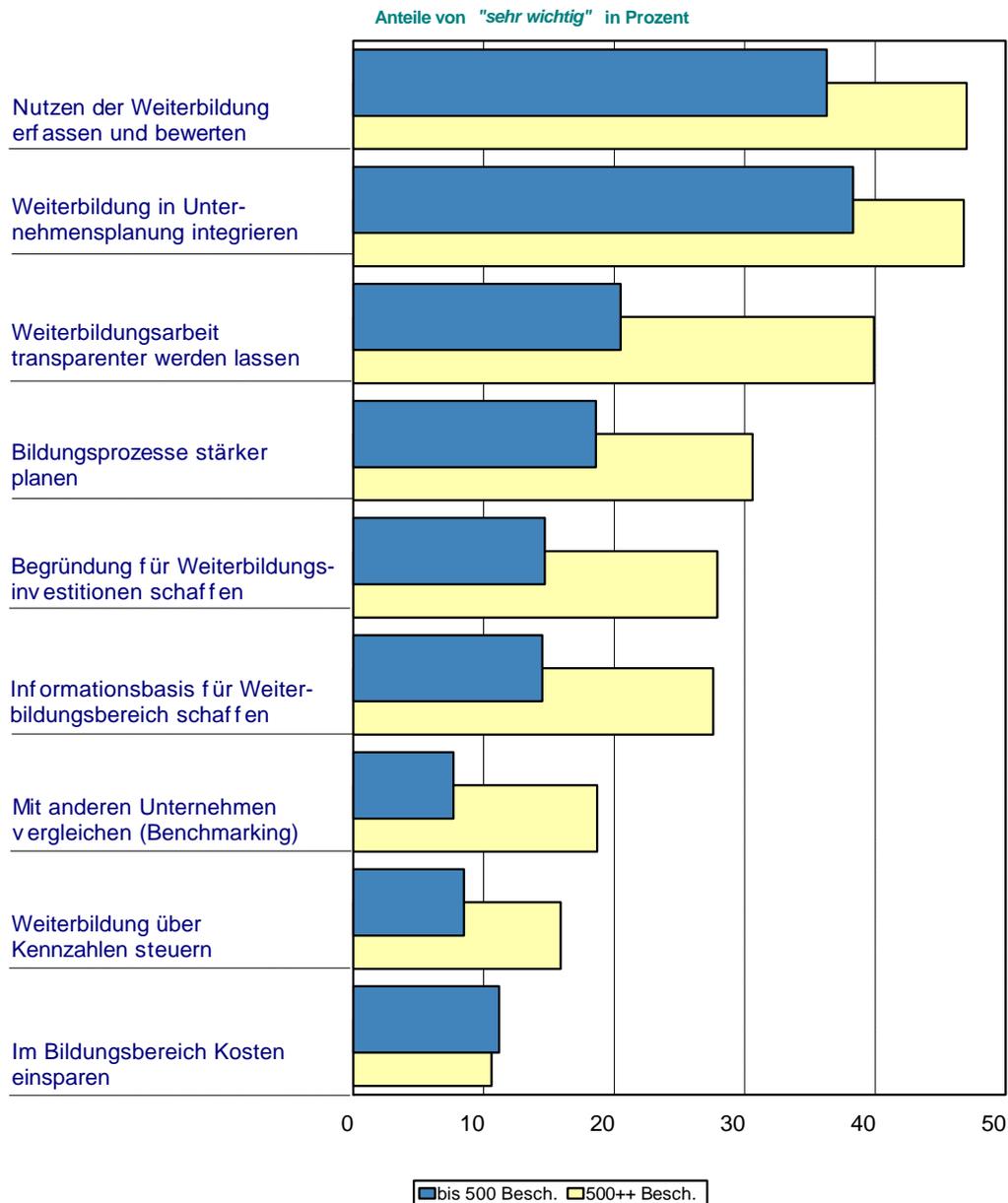
Formen der Bedarfserhebung und Nutzenmessung

Während die Controlling-Aktivitäten am Anfang des Bildungsprozesses, z.B. bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes oder auch bei der Dokumentation der Bildungskosten, noch relativ intensiv sind⁷, nehmen diese bis zum Ende des Weiterbildungsprozesses ab.

⁷ Dies ist das Ergebnis der Betriebsbefragung, die im Rahmen des Referenz-Betriebs-Systems durchgeführt wurde. Vgl. hierzu: BEICHT, Ursula; KREKEL, Elisabeth M.: Bedeutung des Bildungscontrolling in der betrieblichen Praxis – Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung. In: KREKEL, Elisabeth M.; SEUSING, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld, 1999, S. 36-53. Wobei hier anzumerken ist, dass die Kosten für Weiterbildung in vielen Unternehmen nicht umfassend erfasst werden. Die meisten – und auch hier noch lange nicht alle Unternehmen – beschränken sich auf die Erfassung der Teilnahmegebühren sowie der Reisekosten und der Honorare für externe Dozenten und Dozentinnen.

Obwohl die Betriebe in der Nutzenmessung einen Kern des Bildungscontrolling sehen, findet diese in der betrieblichen Praxis nur selten statt.⁸

Abbildung 3: Einschätzung der Bedeutung unterschiedlicher Ziele eines Bildungscontrollings

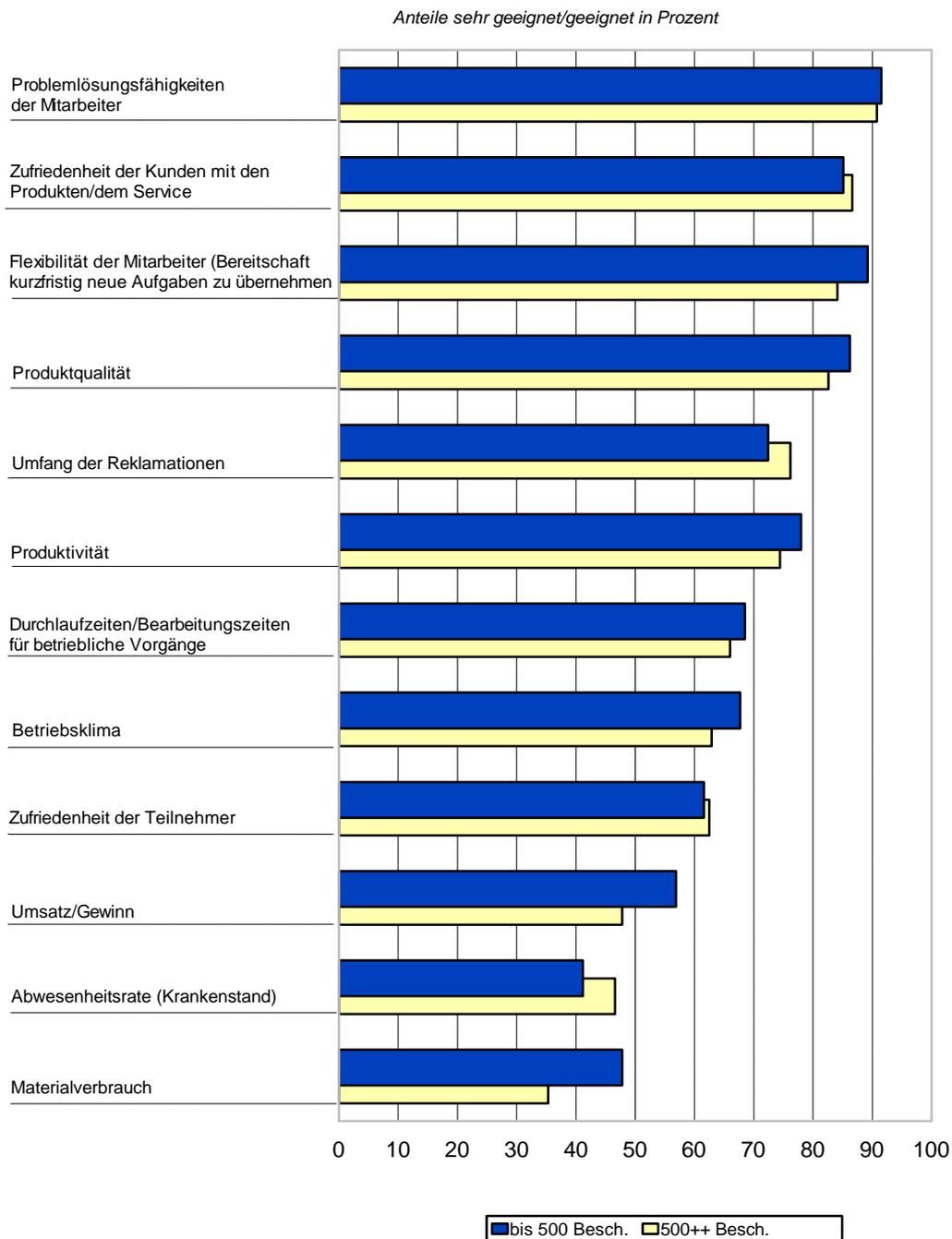


Welche Indikatoren die Betriebe für eine Nutzenmessung bzw. –bewertung für besonders geeignet halten, geht aus der Abbildung 4 hervor. Vor allem die Problemlösungsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und dem Service werden für besonders geeignet zur Bestimmung des Nutzens von Weiterbildung eingeschätzt. Aber auch die Produktivität, die Reklamationsquoten

⁸ Dies ist das Ergebnis der qualitativen Betriebsbefragung, welches durch eine Untersuchung an der WHU-Koblenz bestätigt wird. Vgl.: Benchmarking-Studie „Weiterbildung und Bildungscontrolling in Großunternehmen“. Ergebnisauswertung. Unveröff.Manuskript, 1999.

oder Produktivitätskennzahlen eignen sich für die Bestimmung des Nutzens. Weniger geeignet sind aus der Sicht der Betriebe Zufriedenheitsmessungen der Teilnehmer bzw. Messungen des Krankenstandes.⁹ Die zunehmende Integration der Bildungsprozesse in die Unternehmensprozesse wird an dieser Stelle dadurch deutlich, dass die Betriebe zur Messung des Nutzens eindeutig Kriterien bevorzugen, die in einem direkten Zusammenhang mit den Geschäftsprozessen des Unternehmens stehen.

Abbildung 4: Kriterien für die Bestimmung des Nutzens von Weiterbildung

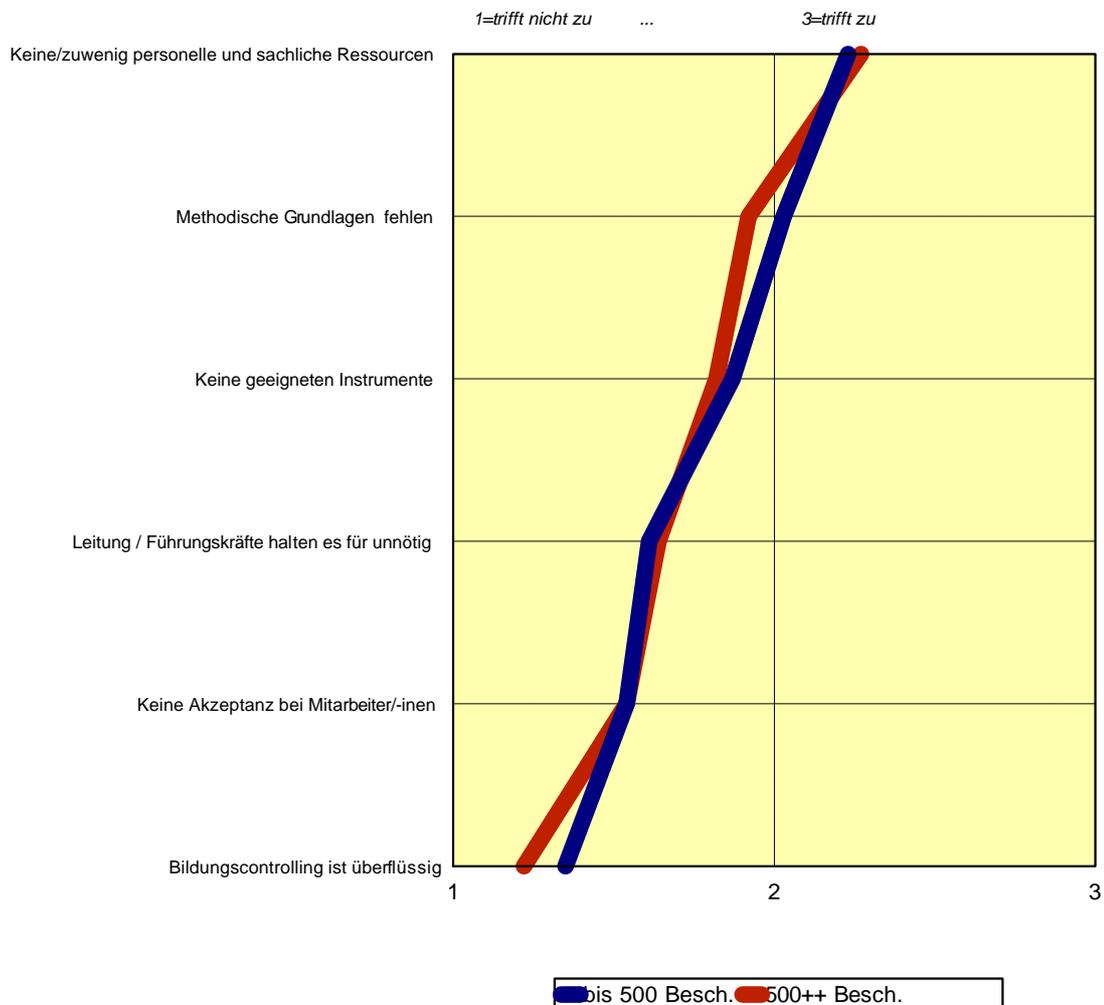


⁹ Die in der Abbildung 4 vorgelegten Kriterien wurden im Rahmen der qualitativen Befragung in Betrieben (Phase 1) gewonnen und in dem hier ausgewerteten Fragebogen den Betrieben zur Bewertung vorgelegt. Die Bewertung erfolgte auf einer vierstufigen Skala (1=völlig ungeeignet bis 4=sehr geeignet).

Schwierigkeiten bei der Einführung von Bildungscontrolling

Ungeachtet des anwachsenden Bedeutungszuwachses von Controllingprozessen in der betrieblichen Weiterbildung haben viele Betriebe noch erhebliche Schwierigkeiten bei der Einführung solcher Prozesse. Abbildung 5 zeigt, dass Bildungscontrolling von den Bildungsverantwortlichen in den Betrieben keineswegs für überflüssig gehalten wird. Auch gehen sie nicht davon aus, dass es auf eine geringe Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder bei den Führungskräften stößt. Vielmehr sehen sie die größten Schwierigkeiten in der Bereitstellung der personellen und sachlichen Ressourcen sowie den fehlenden methodischen Grundlagen und Instrumenten. Zur Überwindung dieser Probleme wurden in einem letzten Schritt in diesem Projekt Hilfestellungen zur methodischen Orientierung und instrumentellen Vorgehensweise bei der Einführung von Controllingprozessen in der Weiterbildung für Betriebe angeboten.

Abbildung 5: Schwierigkeiten beim Ausbau bzw. bei der Einführung eines Controllings in der betrieblichen Weiterbildung



Zusammenfassung

Betriebe haben für sich die Notwendigkeit erkannt, ein Bildungscontrolling einzuführen, mit dem sie ihre Bildungsprozesse entlang der Unternehmensprozesse planen und steuern können. Dabei steht die Einführung von Bildungscontrolling in einem engen Zusammenhang mit der Verzahnung von Lernen und Arbeiten und dem gezielten Einsatz unterschiedlicher Lernformen in den Unternehmen. Mit Hilfe des Bildungscontrolling sollen Hinweise auf den Nutzen von Weiterbildung gewonnen werden.

Ungeachtet dieser Erkenntnis sind in der betrieblichen Praxis nur Elemente eines Controllingprozesses erkennbar. Umfangreiche Systeme werden bisher noch selten eingesetzt. Die Modelle und Vorgehensweisen, die auf der Grundlage der Ergebnisse dieses Forschungsprojektes für die betriebliche Praxis entwickelt wurden, sollen den Betrieben den methodischen Zugang zum Bildungscontrolling erleichtern.

• Bisherige Auswirkungen

Am 9. und 10. September 1999 wurde eine Fachtagung mit dem Titel „*Bildungscontrolling: Ein Konzept zur Steuerung der betrieblichen Weiterbildung?*“ durchgeführt. Vorgestellt wurden die bisherigen Forschungsergebnisse zur Nutzung von Bildungscontrolling in der Praxis. Neben intensiven Auseinandersetzungen über die betriebliche Weiterbildung als ein strategisches Instrument der Unternehmensführung und Personalentwicklung ging es dabei vor allem um Verfahren der Bedarfsermittlung und Ansätze und Schwierigkeiten einer Nutzenmessung. Darüber hinaus standen erste Ansätze und Möglichkeiten eines Benchmarkings im Mittelpunkt der Expertendiskussion. An der Tagung haben rund 80 Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus Hochschulen, aus Verbänden und vor allem aus Betrieben teilgenommen.

Neben der Fachtagung wurden die Ergebnisse des Projektes durch Vorträge präsentiert. Diese wurden vor allem von Verbänden, von Betrieben und von Hochschulen angefordert. Darüber hinaus gibt es auch eine große Nachfrage aus den Betrieben, die vor der Einführung eines Bildungscontrolling stehen.

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden Kooperationen mit Universitäten (Doktoranden, Diplomanden) aufgebaut; z.B. ist eine gemeinsame Veröffentlichung mit der Humboldt-Universität Berlin in Arbeit.

Über das Projekt hinaus ist Bildungscontrolling Gegenstand des Leonardo-Projektes (D/98/2/05059/EA/III.2.a/FPC) „Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich“ (Laufzeit bis IV/2001). Partnerländer sind die Niederlande und Österreich.

• Veröffentlichungen

BARDELEBEN, Richard von; HERGET, Hermann: Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen: Herausforderungen für das Weiterbildungs-Controlling. In: KREKEL, Elisabeth M.; SEUSING, Beate (Hrsg.): *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung*. Bielefeld, 1999, S. 79-112

BEICHT, Ursula; KREKEL, Elisabeth M.: Bedeutung des Bildungscontrolling in der betrieblichen Praxis – Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung. In: KREKEL, Elisabeth M.; SEUSING, Beate (Hrsg.): *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung*. A.a.O., S. 36-53

- BÖTEL, Christina; HERGET, Hermann; SEUSING, Beate: Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung – Tendenzen in Unternehmen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 4/1999, S. 17-21
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: RBS-Information Nr. 8 - Controlling in der betrieblichen Weiterbildung, September 1997
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG: Berufsbildungsbericht 1999, Kapitel 5.2.1, Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung , Mai 1999
- GNAHS, Dieter; KREKEL, Elisabeth M.: Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis: Begriffsabgrenzung und Forschungsstand. In: KREKEL, Elisabeth M.; SEUSING, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. A.a.O., S. 13-33
- KREKEL, Elisabeth M.; BEICHT, Ursula: Welchen Stellenwert hat Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2/1998, S. 22-26
- KREKEL, Elisabeth M.: Bildungscontrolling und Weiterbildungsbedarfsermittlung. In: HENDRICH, Wolfgang; BÜCHTER, Karin (Hrsg.): Politikfeld betriebliche Weiterbildung. München und Mehring, 1999, S. 151-164
- KREKEL, Elisabeth M.; SEUSING, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. A.a.O.
- SEUSING, Beate; BÖTEL, Christina: Bildungscontrolling – Umsetzungsbeispiele aus der betrieblichen Praxis. In: KREKEL, Elisabeth M.; SEUSING, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. A.a.O., S. 56-77

In Vorbereitung:

- BÖTEL, Christina; KREKEL, Elisabeth M.: Bildungscontrolling, Bedarfserhebung, Nutzen und Benchmarking: Wohin steuert die betriebliche Weiterbildung? (mit Beiträgen aus der Fachtagung vom 9. und 10. September 1999)
- Handreichungen zur Einführung von Bildungscontrolling in Betrieben