



## Bildungscontrolling

BERND KÄPPLINGER

### Handbuch Bildungscontrolling – Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen

Walter Schöni

Verlag Rüegger, Zürich/Chur 2006, 159 Seiten, 24,30 €

Wie kann man Bildungscontrolling in Unternehmen und Bildungsinstitutionen einführen bzw. optimieren? Mit dieser Frage befasst sich der Schweizer Walter SCHÖNI in seinem „Handbuch Bildungscontrolling“, welches sich in vier Bereiche aufgliedert: I. Zur Aktualität von Bildungscontrolling, II. Grundlagen und systematischer Ansatz, III. Operatives Bildungscontrolling, IV. Bildungscontrolling im Unternehmenskontext. Der Autor hat insgesamt ein lesenswertes Handbuch verfasst, das vor allem für Praktikerinnen und Praktiker in Unternehmen und Bildungseinrichtungen sehr nützlich sein dürfte.

Die theoretischen und empirischen Grundlagen des Bildungscontrollings werden dem Publikationstyp entsprechend kurz und prägnant in Teil I und II erläutert. Diese Einführungen sind weder zu wenig komplex noch zu wissenschaftlich elaboriert gehalten. Hier gelingt es dem Autor, die schwierige Balance zwischen Theorie und Praxis auf nahezu perfekte Art und Weise zu finden. Sowohl der mit Bildungscontrolling eingehend vertraute als auch der weniger vertraute Leser dürfte zufriedengestellt werden. Dies liegt unter anderem an dem flüssigen und leicht verständlichen Schreibstil. Den zitierten empirischen Studien kann man entnehmen, dass Bildungscontrolling in vielen Unternehmen nur punktuell und in Teilen angewendet wird. Systematische und kontinuierliche Umsetzungen sind eher die Ausnahme. Außerdem steigt die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling mit der Unternehmensgröße.

Wer Bildungscontrolling in seinem Unternehmen einführen oder optimieren will, sollte sich vor allem Teil III anschauen. Hier werden sowohl Ausgangspunkte, Verfahrensfragen als auch zu gehende Bearbeitungsschritte konkret und

detailliert erläutert. Ein kurzer Leitfaden als prägnante Quintessenz des gesamten Handbuchs kann direkt genutzt und als eine Art „Blaupause“ herangezogen werden, um Bildungscontrolling zu planen, durchzuführen und zu evaluieren. SCHÖNI weist aber gleichzeitig ausdrücklich darauf hin, dass man immer die spezielle Konstellation jedes Unternehmens beachten muss und man ohne Transferleistungen kein monolithisches Umsetzungskonzept in allen Unternehmen einsetzen kann. Das Kapitel über die Balanced Scorecard im Teil IV hätte zugunsten eines oder mehrerer zusätzlicher Fallbeispiele im betrieblichen Kontext eingespart werden können. Er präsentiert nämlich „nur“ das Fallbeispiel einer schweizerischen Berufsschule, die Bildungscontrolling einführt. Ein oder mehrere Fallbeispiele von privatwirtschaftlichen Unternehmen (ein mittleres und ein Großunternehmen hätten hier gewählt werden können) vermisst man aber leider im Text. Die vom Autor angestrebte Integration von Balanced Scorecard und Bildungscontrolling überzeugt nicht und wirkt etwas konstruiert. Man versteht nicht, warum ausgerechnet auf die Balanced Scorecard und nicht auf andere Verfahren/Ansätze Bezug genommen wird.

Die kurzen Zusammenfassungen, praktischen Hinweise und Verweise auf Risiken, die das Handbuch konsequent durchziehen, machen es als Ganzes sowohl für den schnellen als auch für den gründlichen Leser gut nachvollziehbar und nutzbar. Deutlich überwiegt so das positive Urteil des Rezensenten. Es bleibt zu hoffen, dass viele Praktiker in Unternehmen und Bildungsinstitutionen dies genauso sehen und das Handbuch sich im praktischen Einsatz bewähren wird. SCHÖNI beweist auf überzeugende Art und Weise, dass es wichtig ist, sich mit dem Thema Bildungscontrolling jenseits ideologischer Grundsatzdiskussionen auseinanderzusetzen, und dass die Praxis davon profitieren kann. Inwiefern Pädagogik und Ökonomie durch das Bildungscontrolling miteinander versöhnt werden können, muss sich in der Praxis zeigen. ■

## Vom Lehren zum Lernen

MARKUS BRETSCHEIDER

### Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung

Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch

Hans G. Bauer, Michael Brater, Ute Büchele, Angelika Dufter-Weis, Anna Maurus, Claudia Munz

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2006, 288 Seiten, 29,90 €

Im Zuge der gegenwärtigen wirtschaftlichen Veränderungsprozesse wird das Konstrukt des lebenslangen Lernens immer mehr zur Wärmemetapher für die Bewältigung der

damit verbundenen Herausforderungen. Im Bereich der beruflichen Bildung stehen dabei Erwerb und Erhalt beruflicher Handlungsfähigkeit im Vordergrund, wobei eine Berufsausbildung offenbar dafür „nur noch“ den Grundstein legen kann. Darüber hinaus lässt die anscheinend zunehmende Entstandardisierung von Berufsbiografien den Ruf nach einer selbstgesteuerten bzw. selbstorganisierten Gestaltung von Lernprozessen lauter werden. Dieser sich auch im Zuge eines gesellschaftlichen Trends zur Individualisierung vollziehende Wechsel von der Perspektive des Lehrens und der Lehrenden zur Perspektive des Lernens und der Lernenden bildet den Hintergrund des Handbuches. Unter anderem auf dieser Basis wird zunächst die These entfaltet, dass ein Übergang vom traditionellen Leitbild des Auszubildenden zu dem eines Lern(prozess)begleitenden erforderlich ist. Entsprechend der Funktion von Lern(prozess)begleitenden, Lernprozesse effektiv zu ermöglichen, wird in diesem ersten eher theoretisch ausgerichteten Kapitel zudem das hypothetische Konstrukt „Lernen“ im Hinblick auf den Vorgang des Lernens, mögliche Lernbarrieren und Lernkonzepte näher beleuchtet.

Der Schwerpunkt des Handbuches liegt in der Praxis der Lern(prozess)begleitung. Strukturiert wird diese anhand einer idealtypischen Gliederung in sechs Phasen eines solchen Begleitungsprozesses, der den Ausgang darin nimmt, Lernziele zu klären und Lernbedarfe festzustellen, um so Lernwege individuell entwickeln zu können. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, Lernaufgaben auszuwählen und aufzubereiten. Den eigentlichen Lernprozess gilt es zu beobachten und zu unterstützen sowie im Rahmen eines Auswertungsgesprächs daraus Erfahrungen zu modellieren, indem der Lern(prozess)begleitende eine fragende Grundhaltung gegenüber dem Lernenden einnimmt. Schlusspunkt ist die Dokumentation und Evaluation der vorausgehenden Phasen. Die einzelnen Phasen werden zunächst im Hinblick auf die Bedeutung für den Gesamtprozess reflektiert und nachfolgend mögliche Wege für die praktische Umsetzung angeboten.

Abgerundet wird dieser Teil durch grundlegende Informationen zu den Themen Kommunikation und Moderation. Die praxisnahe Ausrichtung des Handbuches wird durch einen lebensnahen Sprachgebrauch, die am Handlungsprozess orientierte Gliederung sowie zahlreiche Abbildungen, tabellarische Übersichten und Checklisten in der laufenden Darstellung wie auch in einem umfangreichen Anhang unterstrichen. Für Auszubildende bietet sich hier ein Fundus an Material zur Gestaltung einer individuellen Lern(prozess)begleitung. Diese sehr praxisnahe Ausrichtung lässt die theoretische Fundierung zu Beginn jedoch ein wenig knapp ausfallen.

Lernen erfordert den Mut, sich auf Unbekanntes einzulassen. Wenngleich diese Aussage in erster Linie auf die Lernenden selbst gerichtet zu sein scheint, so besitzt sie

gleichermaßen Gültigkeit für die Rolle von Lern(prozess)-begleitenden, beinhaltet diese doch auch die Notwendigkeit sich auf Unbekanntes, das heißt auf unbekannte Lernbiografien, einzulassen. Begreift man Kompetenz vereinfacht als das Wissen und das Können einer Person, so bietet das vorliegende Handbuch umfangreiches und gut aufbereitetes Wissen. Im Hinblick auf das Können sollte erwähnt werden, dass eine zumindest anfängliche Begleitung der Begleitenden als Baustein zur Kompetenzentwicklung sinnvoll erscheint. Auf dieser Grundlage ist das vorliegende Handbuch eine nützliche Unterstützung, sich selbst als Lern(prozess)begleitung zu organisieren und damit – egal ob in der Ausbildung oder in der Weiterbildung – letztlich einen Beitrag zur Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit von Lernenden zu leisten. ■

Liebe Leserinnen und Leser,

die Redaktion erreichen eine Fülle interessanter Publikationen mit der Bitte um Rezension. Leider würde das den Rahmen unserer Zeitschrift sprengen. In loser Reihenfolge informieren wir Sie deshalb über Neuerscheinungen zur beruflichen Bildung und ihrer Randgebiete in der Hoffnung, Ihr Interesse wecken zu können.

• JULIA MÜLLER

**Mehr Rechte als Azubi**

Vom Ausbildungsvertrag bis Zeugnis  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2007

• MARION GRUNKE-ETZOLD, JULIA MÜLLER, REINHARD SELKA  
**Geschaft! Prüfungsvorbereitung für Azubis**

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2007

• LARS B. SCHREIBER

**Endlich arbeitslos**

Wie ich eine Kündigung als Chance begreife  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2007

• LOTHAR ABICHT

Noch lange nicht Methusalem!

**Warum es sich lohnt, ständig zu lernen**

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2007

• MUSEUMSPÄDAGOGISCHES ZENTRUM MÜNCHEN

**Berufliche Schulen im Museum**

Druck + Verlag Ernst Vögel GmbH, Stamsried 2007

• GERHARD DE HAAN

**Studium und Forschung zur Nachhaltigkeit**

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2007

• MICHAEL ZACHAU

**For Sale! So funktioniert Vertrieb**

Ein Ratgeber für Aufsteiger und Entdecker  
Bildung und Wissen Verlag, Nürnberg 2007

• MONIKA HOFFMANN

**Berufswahl – so geht's!**

Wie Eltern ihr Kind am besten unterstützen  
Bildung und Wissen Verlag, Nürnberg 2007

• INGRID UTE EHLERS, REGINA SCHÄFER

**Bin gut angekommen: Die wichtigsten sozialen Spielregeln für Azubis**

Bildung und Wissen Verlag, Nürnberg 2007

• MARIANNE HEIMBACH-STEINS u. a. (Hrsg.)

**Das Menschenrecht auf Bildung und seine Umsetzung in Deutschland**

Diagnosen – Reflexionen – Perspektiven  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2007