

Welchen Stellenwert hat Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung?

Elisabeth M. Krekel

Dr. phil., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung 6.1 „Bildungsökonomie“ im Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Ursula Beicht

Mitarbeiterin in der Abteilung 6.1 „Bildungsökonomie“ im Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Mit dem fortwährenden Kostendruck und den Anforderungen in den Unternehmen, Personalbedarf und Qualifizierungserfordernisse vor dem Hintergrund sich kontinuierlich verändernder Organisationsstrukturen zielgerichtet zu planen, wächst der Druck auf die betriebliche Bildungsarbeit, Weiterbildung effektiver zu gestalten. Controlling, als ein in vielen Unternehmensbereichen erfolgreiches Steuerungsinstrument, gewinnt in diesem Zusammenhang zunehmend auch im Bildungsbereich an Bedeutung. Welchen Stellenwert das Bildungscontrolling für die betriebliche Weiterbildung hat, ist Gegenstand eines BIBB-Projektes, aus dem an dieser Stelle erste Ergebnisse berichtet werden.¹

Einführung: Zum Begriff „Bildungscontrolling“

Der Ursprung des Controllinggedankens reicht bis in das letzte Jahrhundert hinein, in dem erstmals in einem nordamerikanischen Unternehmen ein „Controller“ zur Betreuung der finanzwirtschaftlichen Seite der Unternehmensführung beschäftigt wurde. Eine erste Verbreitung erhielt Controlling in den USA in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts. Unter dem Eindruck der Weltwirtschaftskrise, die mit einem erheblichen Veränderungsdruck für die Unternehmen verbunden war, wurde nach Möglichkeiten gesucht, Krisensituationen für das eigene Unternehmen vor-

zeitig zu erkennen, um ihnen dadurch rechtzeitig begegnen zu können.

In den 70er Jahren zog das Controlling, im Zusammenhang mit einem verstärkten Wettbewerbsdruck, auch in deutsche Unternehmen ein und hat sich in den 80er Jahren mehr und mehr durchgesetzt.² Es wird vor allem als ein strategisches Instrument der Unternehmensführung angesehen. Controlling ist „ein laufender, informationsverarbeitender Prozeß zur Überwachung und Steuerung der Realisierung von Plänen“ in den Unternehmen.³ Es hebt sich von der bloßen Kontrolle ab und ist weniger vergangenheits- sondern vielmehr zukunftsorientiert. Im Mittelpunkt des Controllings steht das Agieren, ein in die Zukunft gerichtetes Steuern von Abläufen und Prozessen.⁴

Insbesondere aufgrund veränderter Anforderungen an die Bildungsinhalte und die Bildungsorganisation werden Controllingansätze in jüngster Zeit auch im Zusammenhang mit der betrieblichen Bildungsarbeit diskutiert. Dies steht in einem engen Zusammenhang mit einer verstärkten Einführung von Projekt- und Teamarbeit, veränderten Produktionsmethoden oder einer stärkeren Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Kunden.

Bildungscontrolling kann als eine wichtige und sinnvolle Ergänzung vorhandener Konzepte zur Verbesserung betrieblicher Bildungsarbeit angesehen werden. Historisch gesehen ging die Entwicklung von der Evaluierung oder Erfolgskontrolle⁵ über die

Qualitätssicherung hin zum Bildungscontrolling. Evaluation bezeichnet eine Methode zur Beurteilung der Wirksamkeit und des Erfolgs von Weiterbildungsmaßnahmen. Der Ursprung evaluativer Konzepte liegt in der Pädagogik.⁶ Eine erste Hochkonjunktur hatten Evaluierungsverfahren in der betrieblichen Weiterbildung in den 70er Jahren, als in den Betrieben vor allem eine Bewertung der Lernarrangements eingeführt wurde.⁷

Mit der Verlagerung der allgemeinen Qualitätssicherung in die betrieblichen Arbeits- und Produktionsprozesse wurden Anfang der 90er Jahre auch in der betrieblichen Weiterbildung qualitätssichernde Verfahren entwickelt. Im Zuge der Zertifizierungswelle nach DIN EN ISO 9000 ff. in deutschen Unternehmen haben sich Bildungsabteilungen mit der Möglichkeit einer Qualitätsbescheinigung ihrer Arbeit beschäftigt.⁸ Den Kern dieser, von seinem Ursprung her eher den Ingenieurwissenschaften zuzurechnenden, prozeßorientierten Qualitätssicherungsverfahren bildet die Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation, d. h. für den Bildungsbereich die Gestaltung und Durchführung der Maßnahmen.⁹

Im Vergleich hierzu ist Controlling ein Fachbegriff der Betriebswirtschaft, in dessen Mittelpunkt, wie vorher deutlich wurde, das Planen und Steuern stehen. Allgemein wird un-

Abbildung 1: Der „Control“-Zyklus

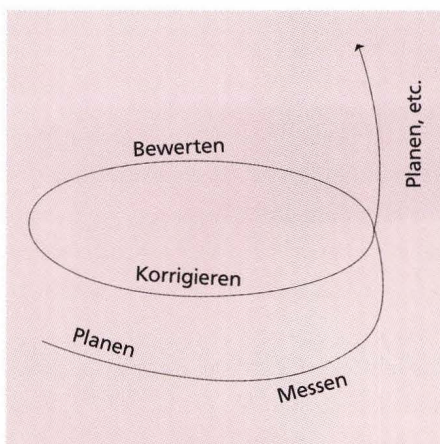


Tabelle: Konzepte, die in den Betrieben zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung eine hohe Bedeutung haben (Anteil der Betriebe in Prozent)

Konzepte	Betriebsgröße (Anzahl der Beschäftigten)		
	1-49	50-499	500 und mehr
nur Qualitätssicherung	30	32	20
nur Evaluierung	7	7	12
nur Bildungscontrolling	1	2	2
Qualitätssicherung und Evaluierung	44	39	30
Bildungscontrolling in Kombination mit Qualitätssicherung oder Evaluation	11	8	17
Alle Konzepte gleichzeitig	7	11	19

Quelle: BIBB/RBS-Befragung Sommer 1997 (n = 1 009)

ter Bildungscontrolling ein „zyklisches Ineinandergreifen von Planung, Messung, Bewertung und Korrektur des Bildungsgeschehens“¹⁰ verstanden.

Ein Schwerpunkt von Bildungscontrolling besteht darin, den Nutzen von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen meßbar bzw. sichtbar zu machen und einen Zusammenhang zwischen der „Maßnahme und dem angestrebten Erfolg am Arbeitsplatz“¹¹ herzustellen. Voraussetzung hierfür ist es, Transparenz der Zielsetzungen, Abläufe und Steuerungsmechanismen der Weiterbildungsarbeit zu schaffen, die eine Beurteilung des Nutzens zulassen.¹²

Stellvertretend hierfür steht die Definition von MANFRED BECKER: „Bildungscontrolling soll als ganzheitlich-integratives Instrument der Unternehmensführung den erreichten und/oder erwarteten Bildungsnutzen in Relation zu den vorgegebenen Bildungszielen und eingesetzten Ressourcen evaluieren. (. . .) Bildungscontrolling als strategisches Steuerungsinstrument führt von der ex-post-Orientierung (Bildungskontrolle als Reparaturbetrieb mit reaktivem Charakter) hin zur ex-ante-Orientierung.“¹³

Als ein Instrument der Unternehmensführung ist ein effektives Bildungscontrolling somit immer an den Zielen, Produkten und Prozessen des Unternehmens ausgerichtet.

Gerade über die „prozeßorientierten Veränderungsvorhaben“ sei es möglich – so die Aussage des Personalentwicklers eines größeren Maschinenbauunternehmens – an „dauerhafte Wirkungszusammenhänge bzw. den Nutzen heranzukommen“. Bildungscontrolling ist demnach ein Bestandteil des Projektmanagements und dabei gleichzeitig ein Instrument der Organisationsentwicklung, das die strategischen Überlegungen und Unternehmensziele mit den Zielen, Kenntnissen und Fertigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abstimmt. Durch die stärkere Einbeziehung und Mitwirkung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am „Unternehmensgeschehen“ übernimmt es dabei auch eine wichtige integrative Funktion.

Ergebnisse einer Betriebsbefragung zum Controlling in der betrieblichen Weiterbildung

Konzepte zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung

Im Rahmen des Referenz-Betriebs-Systems (RBS)¹⁴ wurden im Sommer 1997 rund 1 700 Betriebe zum „Controlling in der be-

trieblichen Weiterbildung“ befragt. Die Befragung sollte einen ersten Überblick über den Einsatz und den Stellenwert von Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung vermitteln.¹⁵ Den nachfolgenden Ergebnissen liegen die Antworten aus rund 1 000 Betrieben zugrunde.

Gefragt wurden die Betriebe u. a. danach, an welchen Konzepten zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung sie sich orientieren und welche Bedeutung diese für sie haben.¹⁶ Die Tabelle verdeutlicht, daß in vielen Betrieben entweder allein qualitätssichernde Verfahren oder diese in Kombination mit Evaluation sehr bedeutsam sind. Bildungscontrolling dagegen kommt i. d. R. nicht ausschließlich, sondern nur im Zusammenhang mit anderen Konzepten vor.

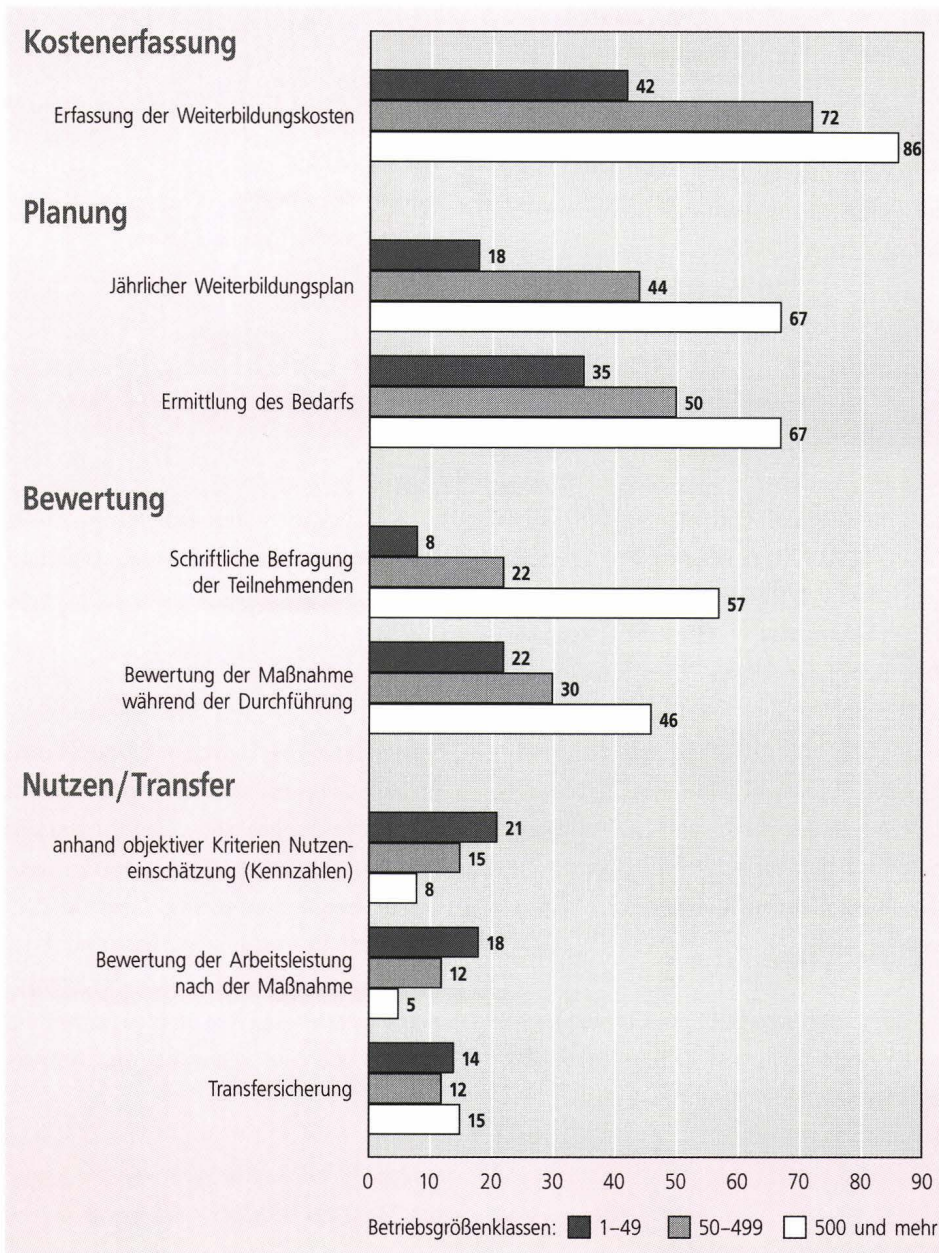
Dies macht deutlich, daß Bildungscontrolling als eine Fortentwicklung oder Ergänzung vorhandener Konzepte betrieblicher Bildungsarbeit angesehen werden kann und kein Ersatz für Qualitätssicherung und/oder Evaluation darstellt.

Anwendung von Elementen des Bildungscontrollings in der betrieblichen Weiterbildungspraxis

Obwohl die Betriebe vielfach nicht explizit ein Konzept des Bildungscontrollings verfolgen, greifen sie dennoch in ihrer betrieblichen Weiterbildungsarbeit vielfach auf dessen Elemente zurück. Über die Hälfte der Betriebe (53 Prozent) mit mehr als 500 Beschäftigten, 42 Prozent der Betriebe mittlerer Größe und 37 Prozent derjenigen mit 1 bis 49 Beschäftigten realisieren bereits in hohem Maße Aspekte eines Bildungscontrollings.

Sehr verbreitet ist die **Erfassung der Weiterbildungskosten** (Abb. 2). 86 Prozent der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten und immerhin noch 42 Prozent derjenigen mit 1 bis 49 Beschäftigten gaben an, ihre Weiter-

Abbildung 2: **Anwendung von Elementen des Bildungscontrollings in der betrieblichen Weiterbildungspraxis** (Anteil der Betriebe in Prozent, die entsprechende Maßnahmen im Zusammenhang mit der betrieblichen Weiterbildung durchführen)



Quelle: BIBB/RBS-Befragung: Sommer 1997 (n = 1 009)

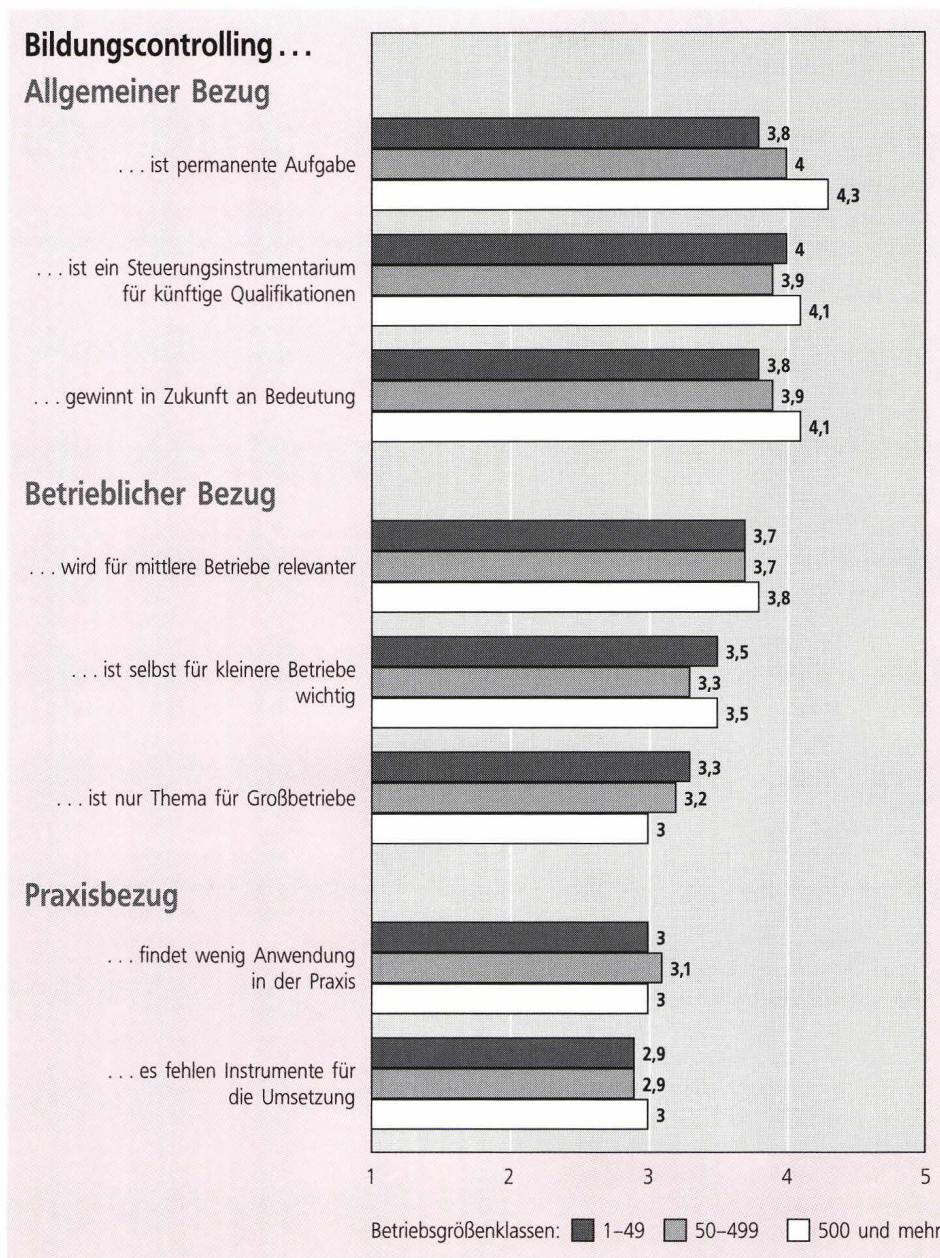
bildungskosten regelmäßig zu erfassen. Hier zeigt sich deutlich, daß die Betriebe die Transparenz der Kosten betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten als eine wichtige betriebliche Arbeitsgrundlage ansehen.¹⁷

Eine systematische Planung der betrieblichen Weiterbildung, als ein Element des Bildungscontrollings, findet ebenfalls relativ häufig

statt. Die Aufstellung eines **jährlichen Weiterbildungsplans** sowie die **Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs** spielt dabei wiederum in mittleren und größeren Betrieben eine bedeutendere Rolle als in kleineren Betrieben.

Dies gilt auch für größere Betriebe im Handwerksbereich im Vergleich zu kleineren Handwerksbetrieben.

Abbildung 3: **Einschätzung von Funktion und Bedeutung des Bildungscontrollings**
(Mittelwerte; „trifft gar nicht zu“ (= 1) bis „trifft voll zu“ (= 5))



Quelle: BIBB/RBS-Befragung: Sommer 1997 (n = 1 009)

Weiterer Bestandteil eines Bildungscontrollings ist die Bewertung der Maßnahmen.

Diese wird derzeit ebenfalls häufiger in größeren und mittleren als in kleineren Betrieben durchgeführt. Im Vordergrund stehen dabei z. B. **schriftliche Befragungen nach Beendigung der Maßnahme**, aber teilweise auch **schon während der Durchführung der Maßnahme**.

Insgesamt eine deutlich geringere Verbreitung haben die Nutzeinschätzung und Maßnahmen zur Transfersicherung. Eine **Nutzeinschätzung anhand objektiver Kriterien** (z. B. Verbesserung von Verkaufszahlen; Verringerung der Ausschußproduktion) oder eine **Bewertung der Arbeitsleistung** kommen vor allem in kleineren Betrieben vor. Hier zeigt sich, daß Weiterbildung in kleineren Betrieben stärker „umsetzungsori-

entiert“ und daher näher an konkreten Arbeitsaufgaben stattfindet.

Einschätzung von Funktion und Bedeutung des Bildungscontrollings durch die Betriebe

Prinzipiell halten die meisten Betriebe – insbesondere Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten – Bildungscontrolling für eine **permanente Aufgabe** in betrieblichen Bildungsprozessen. (Abb. 3) Sie gehen davon aus, daß es ein **wichtiges Steuerungsinstrument für die Bereitstellung künftiger Qualifikationen** darstellt. Dabei findet Bildungscontrolling nach Aussage vieler Betriebe bisher nur wenig Anwendung in der Praxis. Dies kann u. a. darauf zurückgeführt werden, daß den Unternehmen **Instrumente für die Umsetzung** fehlen.

Jedoch gehen die meisten Betriebe davon aus, daß Bildungscontrolling in der **Zukunft an Bedeutung gewinnen** wird. Dabei wird es nicht nur als ein **Thema für Großbetriebe** angesehen. Ein Bedeutungszuwachs wird insgesamt auch für **kleinere und mittlere Unternehmen** erwartet.

Da nicht nur Großbetriebe, sondern auch kleinere und mittlere Betriebe dem Bildungscontrolling eine wachsende Bedeutung zuschreiben, kann davon ausgegangen werden, daß immer mehr Betriebe, unabhängig von ihrer Größe oder ihrer Branchenzugehörigkeit, nach Modellen und Instrumenten zur Umsetzung eines Bildungscontrollings suchen.

Dazu benötigen die Betriebe – und hier vielleicht weniger die Groß-, sondern vor allem die kleineren und mittleren Betriebe – Hilfestellungen, um Verfahren, Abläufe und Prozesse eines Bildungscontrollings zu finden, die auf den vorhandenen Elementen der betrieblichen Bildungsarbeit aufbauen und diese mit den betrieblichen Abläufen und den

strategischen Überlegungen der Unternehmensführung verzahnen. Im Vordergrund dieser Überlegungen sollten neben den Bedarfsanalysen vor allem auch Überlegungen zum Nutzen und zur Transfersicherung betrieblicher Bildungsmaßnahmen stehen.

Ausblick

Bildungscontrolling ist Bestandteil der unternehmensspezifischen Organisationsentwicklungsprozesse. Wird es losgelöst hiervon betrachtet, läuft es Gefahr, nur als Instrument der Kostensenkung zu verkümmern. Als Folge der Kostentransparenz wird durch Bildungscontrolling sicherlich auch die Steuerung der Kosten für Weiterbildung an Bedeutung gewinnen, denn über eine bessere Planung und eine höhere Planungssicherheit können vielfach die Kosten gesenkt werden. Dies ist jedoch nicht nur eine Folge von Controlling, sondern ebenso auch von Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Eine Senkung der Weiterbildungskosten impliziert jedoch nicht gleichzeitig eine effektivere und effizientere Gestaltung der Bildungsarbeit.¹⁸ Mit einer vorrangigen Orientierung an Kosteneinsparungen ist vielmehr die Gefahr verbunden, daß die Betriebe die Qualifikation ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als wichtigen Faktor für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben aus den Augen verlieren.

Seine Chance erhält das Bildungscontrolling vor allem dadurch, daß es sich von der Betrachtung der im Unternehmen institutionalisierten Bildung und deren Kosten entfernt und sich stärker den betrieblichen Prozessen bzw. einzelnen Projekten und den dort benötigten Qualifikationen zuwendet. Mit einer stärkeren Integration der betrieblichen Weiterbildung in die Unternehmensprozesse und einer damit verbundenen Notwendigkeit der systematischen Bedarfsermittlung und Planung von Bildungsprozessen wächst die Notwendigkeit, die operative Ebene der Bildungsarbeit mit der strategischen Ebene der

Unternehmensentwicklung zu verbinden. Dies kann durch die Einführung eines Bildungscontrollings geleistet werden. Der Kern des Bildungscontrollings liegt damit weniger in der Schaffung von mehr Transparenz der Kosten, als vielmehr in der Verdeutlichung der Ziele und des Nutzens von Weiterbildung. Der Nachweis von Erträgen bzw. des Nutzens wird dabei über die Definition von Projektzielen und Erfolgsfaktoren möglich.

Anmerkungen:

¹ Forschungsprojekt 6.1002: „Möglichkeiten von Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung“. Dieses Projekt wird vom Bundesinstitut für Berufsbildung gemeinsam mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung an der Universität Hannover durchführt. Eine erste Datengrundlage für das Forschungsprojekt bildete eine im Rahmen des Referenz-Betriebs-Systems (RBS) durchgeführte Betriebsbefragung zum Controlling in der betrieblichen Weiterbildung.

² Vgl. Serfling, K.: *Controlling*. Stuttgart, Berlin, Köln 1992, S. 20–29

³ Vgl. Schenk, O.: *Lexikon der Betriebswirtschaft*. München 1994, S. 139

⁴ Vgl. hierzu Kau, W.: *Möglichkeiten und Grenzen für effektives Bildungscontrolling in der betrieblichen Bildungsarbeit*. Manuskript, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, April 1996

⁵ In der betrieblichen Praxis wird vielfach nicht unterschieden zwischen Erfolgskontrolle und Evaluierung, von daher werden wir i. d. R. auch nur von Evaluierung sprechen. Vgl. Bronner, R.: *Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematischer Erfolgsteuerung*. München, Wien, 1983

⁶ Vgl. Beywl, W.; Geiter, Ch.: *Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung: kommentierte Auswahlbibliographie*. Bielefeld 1996, insbesondere S. 14–17

⁷ Stellvertretend hierfür Stiefel, R. Th.: *Grundfragen der Evaluierung in der Management-Schulung*. Frankfurt: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, 1974

⁸ Vgl. Gnahn, D.; Krekel, E. M.: *Qualitätsmanagement in der Weiterbildung: Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. im Vergleich zu anderen Konzepten*. In: Bardeleben, R.; Gnahn, D.; Krekel, E. M.; Seusing, B.: *Weiterbildungsqualität – Konzepte, Instrumente, Kriterien*. Bielefeld 1995, S. 151–164

⁹ Vgl. dazu auch Ischebeck, W.: *Zur Ganzheitlichkeit der Qualitätssicherung im Unternehmen*. In: Feuchthofen, J. E.; Severing, E. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung*. Neuwied, Kriftel, Berlin 1995, S. 215–226

¹⁰ Landsberg, G., zitiert nach Graf, W.: *Bildungscontrolling. Messung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen*. In: *Grundlagen der Weiterbildung*, 1992 (3), S. 9–12, S. 9.

¹¹ Kau, W.: *Möglichkeiten . . .*, a. a. O., S. 3

¹² Vgl. Baldin, K. M.: *Bildungscontrolling als Beitrag eines strategischen Bildungsmarketings*. In: Geißler, H.: *Bildungsmarketing*. Frankfurt a. M. 1993, S. 221–257, sowie Landsberg, G.: *Bildungscontrolling: „What is likely to go wrong?“* In: Landsberg, G.; Weiß, R.: *Bildungscontrolling*. Stuttgart 1992, S. 11–33

¹³ Vgl. Becker, M.: *Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft*. Bad Homburg vor der Höhe, 1993, S. 127

¹⁴ Das RBS ist ein Betriebspanel des BIBB, mit dessen Hilfe Daten zu aktuellen Themen der Berufsbildung gewonnen werden. Vgl. Brandes, H.: *Das Referenz-Betriebs-System (RBS)*. In: *Beilage zur BWP 24 (1997) 4*

¹⁵ Siehe hierzu auch: *RBS-Information Nr. 8 – Controlling in der betrieblichen Weiterbildung – September 1997*.

¹⁶ Die Zuordnung zu den einzelnen Konzepten wurde den Betrieben überlassen, d. h., es wurden keine Definitionen zu den einzelnen Konzepten vorgegeben.

¹⁷ Erleichtert wird diese Entwicklung sicherlich auch durch den Einsatz EDV-gestützter Informationssysteme, wie z. B. dem Softwarepaket SAP R3.

¹⁸ So die Argumentation von Weiß, R. in seiner neuesten Studie zu den betrieblichen Weiterbildungskosten, mit der er versucht, die verminderten Gesamtkosten der Betriebe der Privatwirtschaft für Weiterbildung zu rechtfertigen. Vgl.: *Betriebliche Weiterbildung: Mehr Teilnehmer – Größere Wirtschaftlichkeit*. Köln 1997