



Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung – Tendenzen in Unternehmen

■ Die notwendige rasche Wandlungsfähigkeit von Unternehmen geht nicht ohne flexible und motivierte Mitarbeiter – die Anforderungen an deren Wissen, Können und Wollen werden weiter steigen. Geld und Zeit für die Weiterqualifizierung sind jedoch begrenzt. Wie eine BIBB/IES-Untersuchung¹ zeigt, sehen die befragten Unternehmen im Bildungscontrolling ein wichtiges Instrument, um Effizienz und Effektivität ihrer am betrieblichen Bedarf orientierten Bildungsarbeit zu verbessern. Allerdings gibt es das „einheitliche“ Konzept für das Controlling nicht – die Praxis hat eine Vielfalt eigener Lösungen gefunden.

Zunehmend sehen die Unternehmen die Weiterbildung der Mitarbeiter als strategischen Erfolgsfaktor. Neue Techniken erfolgreich zu nutzen, der Aufbau dezentralisierter und schlanker Organisationsformen oder die Forderungen nach rascher Produktinnovation sind eng mit dem Wissen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter verbunden. Der strategische Qualifizierungsbedarf wird damit zur Richtgröße für die Maßnahmen der Weiterbildung und Personalentwicklung in den Unternehmen. Weiterbildung muss daher einen nachweisbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Angesichts gegebener Kostenzwänge und Wettbewerbssituation bedeutet das für die betriebliche Bildungsarbeit zweierlei: Erstens die Weiterbildung effektiv (Tun wir das Richtige?) gestalten und sie zweitens pädagogisch wirksam und wirtschaftlich effizient durchführen.²

Bildungscontrolling (vgl. S. 18) kann dabei als ein Instrument gesehen werden, das solche Aufgaben wirkungsvoll unterstützt. Im betrieblichen Bildungsbereich begann die Diskussion über dessen Einführung³ erst in den letzten zehn Jahren; bisher sind erst wenige Modelle aus der Weiterbildungspraxis bekannt⁴. In Literatur und Praxis wird der Begriff „Bildungscontrolling“ keineswegs einheitlich verwendet.⁵ Übereinstimmend wird jedoch als wesentliches Ziel die systematische Planung und Steuerung der betrieblichen Bildungsvorgänge mittels geeigneter Instrumente und Informationen gesehen: Einerseits sind für rationales Entscheiden und Tun jene Informationen bereitzustellen, die das komplexe betriebliche Bildungsgeschehen als Prozess, in Funktion und Abläufen überschaubar machen. Andererseits gehört dazu stets auch das Ermitteln und Herbeiführen des Erfolgs der Weiterbildungstätigkeit – sowohl auf Basis pädagogischer wie auch betriebswirtschaftlicher Kriterien.⁶ Dazu sind eingesetzte Mittel bzw. der Weiterbildungsnutzen zu quantifizieren und so sichtbar zu machen. Aufgabe des BIBB-Forschungsprojekts war es, aktuelle Entwicklungen in der Weiterbildung und des Bildungscontrollings zu erheben: Das gilt vor allem für die Bedeutung, Abläufe und Instrumente des Controllings sowie die Einschätzung zu dessen künftiger Entwicklung. Dazu wurden



CHRISTINA BÖTEL

Dipl.-Geographin, wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Arbeitsmarkt, Aus- und Weiterbildung“, Inst. für Entwicklungsplanung und Strukturforchung (IES), Hannover



HERMANN HERGET

Dipl.-Handelslehrer, wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Bildungsökonomie, Kosten und Nutzen“ im BIBB, Bonn



BEATE SEUSING

MA, wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Arbeitsmarkt, Aus- und Weiterbildung“, IES Hannover

ausführliche Gespräche in 30 ausgewählten mittleren und großen Unternehmen⁷ mit dem Verantwortlichen für den Weiterbildungs- oder Personalbereich geführt. Die folgende Darstellung basiert auf den Ergebnissen dieser Erhebung.⁸

Bildungscontrolling und Weiterbildung in Unternehmen: Bedeutung und Umsetzung

Der betrieblichen Weiterbildung maßen grundsätzlich alle befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert zur Sicherung des Unternehmenserfolges zu. Vereinzelt findet das Eingang in verbindliche Regelungen, z.B. in Form einer Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung. Des Weiteren spielten in allen Unternehmen Fragen zur Qualität und zum Nutzen der Weiterbildung eine große Rolle. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Qualifikation sieht man als Humanvermögen und als strategisches Potenzial, das es im Unternehmen weiterzuentwickeln gilt. Diese Orientierung findet sich – wie bei der Drägerwerk AG – vielerorts im Unternehmensleitbild so oder ähnlich formuliert:

„Wir fordern und fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter! Das wichtigste Potenzial unseres Unternehmens liegt in den Fähigkeiten und dem Engagement unserer Mitarbeiter. Das gilt für alle, gleich an welcher Stelle und in welcher Position sie sich für [das Unternehmen] einsetzen. Dieses Wissen bestimmt unsere Anstrengungen bei der Auswahl, Förderung und Weiterbildung und bei der Gestaltung unserer Arbeitsbedingungen.“⁹

Weiterbildung und Personalentwicklung sind vielfach eng miteinander verzahnt. Dies spiegelt sich nicht nur in Erklärungen etwa zur Entwicklung von Mitarbeiterpotentialen wider, sondern häufig auch in der organisatorischen Verknüpfung: Weiterbildung gehört als eigenständige Abteilung dann entweder zum Personalbereich, oder sie wird als Aufgabe des Bereichs Personal/-entwicklung wahrgenommen.

In den größeren Unternehmen finden im Rahmen einer stetigen Personalentwicklung – meist jährlich – sog. Mitarbeiter- oder Potenzial-Gespräche statt. Deren Ergebnisse bilden dann zumeist die Grundlage für die betriebliche Weiterbildungsplanung. Die kleineren Befragungsbetriebe gingen in der Regel weniger systematisch bei ihrer Personalentwicklung vor. Längerfristige (Karriere-)Planungen sind bei ihnen eher die Ausnahme. Zwar verpflichten sich die Betriebe zur Schulung ihrer Mitarbeiter, wenn sie sich nach der DIN EN ISO 9000 ff. zertifizieren ließen. Aber hier dominiert traditionell eher die fachliche Weiterbildung, über die oft eher ad hoc, d.h. direkt im Zusammenhang mit dem auftretenden Qualifikationsdefizit entschieden wird. Unterschiede zeigten sich ferner in den Unternehmen:

- bei der Information über betriebliche Bildungsangebote, die den Beschäftigten bei einigen Firmen nur über Fachvorgesetzte zugänglich gemacht wurden;
- bei der Reichweite der Personalentwicklung, wo einige Betriebe z.B. Entwicklungsgespräche nur mit Beschäftigten ab der mittleren Qualifikationsebene führten;
- beim Themenspektrum, wo für Fachkräfte vornehmlich berufsfachliche und für Führungskräfte stärker überfachliche Angebote zur weiteren Qualifizierung vorlagen.

Was die Steuerung der betrieblichen Weiterbildung angeht, gab ein knappes Drittel der befragten 30 Betriebe an, ein umfassendes Controlling-Konzept als Instrument zu nutzen; in zwölf weiteren Unternehmen sprach man von „Elementen eines Bildungscontrollings“. Vor allem in den kleineren Unternehmen spielte das Controlling kaum eine Rolle, da die innerbetriebliche Transparenz für ausreichend gehalten wurde.

Die Controlling-Aufgabe war bei den Firmen, die ihre Bildungsarbeit mit Hilfe eines Bildungscontrolling-Konzeptes oder einzelner Elemente gestalten und steuern, meist dort angesiedelt, wo auch die Planung der Weiterbildung vorgenommen wird. Eine Zuordnung zum betriebswirtschaftlichen Controlling hatte keines der befragten Unternehmen vorgenommen.

Controlling-Instrumente in den einzelnen Phasen des Weiterbildungsprozesses

Insgesamt lässt sich aufgrund der geführten Gespräche feststellen: Die Unternehmen sind unterschiedlich weit fortgeschritten, die für sie passenden Instrumente oder ein Controlling-Konzept zu entwickeln und einzuführen. Das einheitliche Konzept „von der Stange“ gibt es nicht! Die Betriebe haben vielfach eigene Lösungen gefunden und entwickeln Konzept und Instrumente schrittweise weiter. Die beobachteten Unterschiede sind Ausdruck ihrer spezifischen Bedürfnisse und Interessen. Einflussgrößen können sein: ihr „Leitbild“ zur Mitarbeiterqualifizierung oder Un-

Bildungscontrolling ...

- ist ein planungsorientiertes Evaluationsinstrument zur ziel- und ergebnisorientierten Gestaltung und Steuerung betrieblicher Weiterbildung, um deren Nutzen zu optimieren, und
- strebt als ein ganzheitliches Konzept dabei eine integrierte und systematische Rückkoppelung zwischen Planung, Analyse und Kontrolle an.

Konzept und Aktivitäten sind an den Phasen des Bildungsprozesses ausgerichtet und beziehen die Bildungsarbeit stets auf grundlegende Unternehmensprozesse. Dabei umfasst der Funktionszyklus die Stufen

- Bildungsbedarfsanalyse,
- Zielbestimmung,
- Konzeption und Planung von Bildungsmaßnahmen,
- Durchführung der Maßnahmen sowie
- Erfolgskontrolle und Sicherung des Transfers ins Arbeitsfeld.

Bildungsarbeit und Entscheidungen werden somit nicht nur pädagogisch begründet, sondern auch mittels ökonomischer Kriterien, wie „Effektivität“, „Effizienz“, „Kosten“ oder „Wertschöpfungsbeitrag“, erfasst, überprüft und bewertet, um gegebenenfalls korrigierend, geeignete Eingriffe vorzunehmen. *Quelle: BIBB/IES*

ternehmensentwicklung, Betriebsgröße oder Kapazitäten, unterschiedliche Strukturen und organisatorische Gegebenheiten. Die Controllingpraxis in den Unternehmen befindet sich im Fluss. Das spiegelt auch der unterschiedliche Stand der eingesetzten Instrumente wider.

Es zeigte sich: Ansatzpunkte sind dabei heute noch eher die „traditionellen“ Aufgaben betrieblicher Weiterbildung. Im Vordergrund stehen das Planen und Durchführen von Maßnahmen oder deren Evaluation oder Fragen der erfolgreichen Umsetzung des Gelernten ins Arbeitsfeld (Transfer). Insgesamt dominieren hier vor allem pädagogische Kriterien. Einem stark betriebswirtschaftlich ausgerichteten Controlling oder der Steuerung des Bildungsgeschehens mittels eines Systems von Kennzahlen begegnet man überwiegend eher skeptisch; eine Ausnahme waren einige Großunternehmen.

Besonders entwickelt waren in den befragten Unternehmen die *Instrumente zur Bedarfsermittlung*, die auch häufig zum Einsatz kamen. Darin kommt die Bedeutung zum Ausdruck, die Bildungstätigkeit am betrieblichen Bedarf auszurichten, was von vielen Verantwortlichen besonders betont wurde. Typisch dafür die Aussage eines Gesprächspartners: „Es findet bei uns keine Weiterbildung statt, die nicht direkt im Zusammenhang zu Unternehmensinteressen steht“. Um die Bedarfe zu ermitteln, waren zum einen Instrumente wie Personalentwicklungsgespräche und ggf. entsprechende Zielvereinbarungen bedeutsam, insbesondere in Verbindung mit den Unternehmenszielen. Zum anderen wird häufig der „Bildungsbedarf vor Ort“ – teils schriftlich, teils mündlich – gezielt abgefragt, und zwar in regelmäßigen Abständen direkt bei den jeweiligen Fachabteilungen und Unternehmensbereichen.

Angestrebt wird eine Verknüpfung von Weiterbildungs- und Unternehmenszielen sowohl auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters als auch für Qualifizierungsbedarfe, die von den Fachvorgesetzten formuliert werden. Zur Führungsaufgabe gehöre es, so eine Gesprächspartnerin, „die Unternehmensziele in Geschäftsziele der jeweiligen Fachabteilung ‚herunterzubrechen‘ bis auf die Aufgabenebene der einzelnen Mitarbeiter, um gegebenenfalls Bildungsbedarfe aufzudecken und sie z.B. im Personalentwicklungsgespräch mit deren Bedürfnissen in Einklang zu bringen“. Ein Beispiel aus einem mittleren Energieunternehmen verdeutlicht einen solchen Ablauf (siehe Kasten). Die geschilderten Vorgehensweisen bei der Bedarfsermittlung lassen erkennen, dass sich ein Wandel von „angebotsorientierten“ Formen hin zur nachfrage- und bedarfsorientierten Weiterbildungsarbeit vollzogen hat. In zahlreichen Gesprächen wurde für diese Entwicklung auch auf ökonomische Überlegungen hingewiesen.

Der Umsetzung der ermittelten Bedarfe in *geeignete Qualifizierungsmaßnahmen* kommt besonderes Gewicht zu. Die Unternehmen bevorzugen mehr und mehr betriebspezifische „Inhouse“-Veranstaltungen gegenüber externen Semi-

naren. Erwartet wird von den Unternehmen, dass sich dieser Trend fortsetzt. Während Konzeption und Curriculum einer Maßnahme in der Regel vom externen Anbieter verantwortet wird, nimmt der Weiterbildungsbereich bei der konkreten Umsetzung von Inhouse-Maßnahmen häufig stark Einfluss. Das gilt vor allem, wenn sie ein „neuer“ Trainer durchführt, der von außerhalb kommt. Vielfach wird der Dozent dann ausführlich durch den Bildungs- oder Personalbereich auf spezifische Unternehmensziele und Branchenspezifika vorbereitet. In einigen Betrieben werden besonders wichtige Veranstaltungen sogar zusammen zwischen externem Trainer und der verantwortlichen Abteilung entwickelt, um so die gewünschte Unternehmensnähe zu sichern. Die meisten Unternehmen verfügen über einen Pool an externen Dozenten, mit denen die Zusammenarbeit langjährig eingespielt ist, sodass eine intensive Vorbereitung entfallen kann.

Werden Spezialisten aus dem Unternehmen als Lehrkräfte eingesetzt, entwickelt die Bildungsabteilung in der Regel selbst das Konzept für die Maßnahme. Bei der Auswahl der Lehrkräfte ist die fachliche Eignung das entscheidende Kriterium. In einigen Unternehmen erhalten die Fachleute zudem pädagogische Hilfe durch die Bildungsabteilung.

Instrumente für eine Evaluation direkt im Anschluss an die Maßnahmen sind in fast allen befragten Betrieben vorhanden und werden eingesetzt, aber nur selten systematisch ausgewertet. Meist handelt es sich dabei um schriftliche Befragungen. Im Mittelpunkt stehen regelmäßig Fragen nach der Zufriedenheit der Teilnehmenden, z.B. mit der Veranstaltung, den Inhalten oder dem Trainer. Allerdings stufen die Gesprächspartner insgesamt den Aussagewert solcher Befragungen als eher gering ein.¹⁰ Andererseits wurde dieser Bereich stets genannt, wenn es um anstehende Verbesserungen der Instrumente geht. Das lässt sich als Versuch verstehen, den „Erfolg der Bildungsarbeit in Zahlen zu messen“, um ihn nach außen „sichtbar“ zu machen. Nahezu ungenutzt bleibt die Möglichkeit einer pädagogisch orientierten Evaluation während der Durchführung („prozessbegleitend“) der einzelnen Bildungsmaßnahme. Das sei allerdings auch von der Dauer der Veranstaltung abhängig: Bei kurzen Maßnahmen wäre ein Umsteuern ohnehin kaum möglich.

Strukturierte Mitarbeiter-Gespräche

Die Strukturierten Mitarbeiter-Gespräche (SMG) fungieren als Auslöser für Weiterbildung. Das SMG eruiert und signalisiert den Bedarf und ist zugleich auch Grundlage für die Weiterbildungsarbeit des nächsten Jahres. Auf diesem Weg werden allgemeine Unternehmensziele vom einzelnen Vorgesetzten auf den konkreten Weiterbildungsbedarf „vor Ort“ übersetzt. Dies geschieht zwar auf Grundlage unabwiesbarer Arbeitsanforderungen, aber abgestimmt mit dem Mitarbeiter, der seine „Teilziele“ in die Vereinbarung einbringen kann. Der Ablauf der SMG ist im Unternehmenshandbuch detailliert beschrieben und in einem Kurzleitfaden für die Beteiligten festgelegt. *Quelle: BIBB/IES*

Eine *Erfassung* der *Weiterbildungskosten* wird fast überall vorgenommen. Sie beschränkt sich jedoch in den allermeisten Unternehmen auf die Erhebung von direkten Kosten (z.B. Teilnahmegebühren, Trainerhonorare, Lehrmittel, Raummieten). Indirekte Kosten im Sinne von Ausfallkosten für die Abwesenheit der Teilnehmer oder internen Dozenten (Gehaltsfortzahlung, Kosten für Aushilfskräfte) und dadurch bedingte Minderleistungen werden nur in wenigen Fällen veranschlagt. Nirgends ermittelt wurden sog. Alternativkosten, die infolge nicht rechtzeitig erfolgter oder unterlassener Weiterbildung entstehen können.

Der *Nachweis* des *Nutzens* der Weiterbildungsarbeit wurde in unterschiedlichem Umfang verfolgt. In einzelnen Unternehmen überprüfen die Bildungsverantwortlichen vornehmlich bei neuen Maßnahmen den Nutzen gezielter: Befragt wurden dann z.B. Fachvorgesetzte, seltener auch die Teilnehmenden am Arbeitsplatz selbst. Solche Bewertungen des Nutzens basieren überwiegend auf bloßen subjektiven Einschätzungen – eine weitergehende Quantifizierung oder gar eine Monetarisierung des Nutzens nimmt kaum ein Unternehmen vor. Ein weiterer Nutzen-Indikator wird bei Standardseminaren herangezogen: eine stabile oder steigende Nachfrage wird als Ausdruck des Nutzens interpretiert. In Einzelfällen wurden zusätzliche Kennzahlen herangezogen, um den Weiterbildungsutzen zu belegen. Dabei werden eher „argumentativ“ die Auswirkungen von Weiterbildung z.B. mit Größen wie Krankenstand oder Kundenzufriedenheit in Beziehung gesetzt. Ein Betrieb überprüfte nach Abschluss eines Inkassotraining im Weiteren die Zahlungseingänge und verbuchte die festgestellte Steigerung als Nutzen des Seminars. Des Weiteren wurden die jährlichen Gespräche zur Personalentwicklung auch genutzt, um den Nutznachweis in „qualitativer“ Form auf der Ebene der einzelnen Beschäftigten zu führen. Indem die Realisierung der im Vorjahr vereinbarten Entwicklungsziele überprüft wird, bestimmt man zugleich auch die Wirksamkeit eben dieser Weiterbildung.

*Allenfalls vereinzelt
sind Verfahren vorhanden,
die den Nutzen der Bildungstätigkeit
aussagekräftig belegen.*

Generell lässt sich sagen: Was den Nachweis von Wirkungen der Bildungstätigkeit¹¹ angeht, wird auch in Betrieben, deren Planungs- und Steuerungsinstrumente vergleichsweise entwickelt sind, in der Regel – wie es ein Gesprächspartner formulierte – „recht hemdsärmelig“ vorgegangen. Allenfalls vereinzelt sind Instrumente oder Verfahren vorhanden, um

den Nutzen aussagekräftig zu belegen – ohne dass sie jedoch auch immer angewendet wurden. Das gilt in besonderem Maße für ein ökonomisch motiviertes Erfolgs-Controlling¹² mittels quantifizierter und monetärer Kennzahlen. Rechnerische *Kosten-Nutzen-Analysen* stellte keines der befragten Unternehmen an. Die Betriebspraktiker meinten, dass der praktische Nutzwert für eine Optimierung ihrer Bildungsarbeit durch eine solche umfassende Analyse in keinem vertretbaren Verhältnis zum dafür nötigen Aufwand stehe. Interessant ist, dass zur Begründung der Bildungsausgaben in den Unternehmen ein solcher Vergleich von Kosten und Nutzen nicht (mehr) erforderlich zu sein scheint. Für die Geschäftsleitung ausreichend ist offenbar, die Weiterbildungstätigkeit und darauf entfallende Kosten zu dokumentieren; dies wird anhand von Kennziffern, wie Teilnehmerzahl und -tage, Anzahl der Seminare oder Ähnlichem erreicht.

Zukünftige Trends

Die Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in größeren Unternehmen wird nach Meinung der Gesprächspartner künftig geprägt werden durch:

- konstante oder gar gekürzte Budgets bei steigenden Anforderungen an Qualität und Umfang der Weiterbildung;
- die zunehmende Wandlung der Bildungsbereiche hin zu Profit-Centern oder als Alternative: die Weiterbildung wird weitgehend in die Fachbereiche oder auf Center-/Projekt-Ebene verlagert und dort von den Fachvorgesetzten verantwortet, budgetiert und – unterstützt vom Bildungswesen – durchgeführt;
- die Abkehr vom Seminarbetrieb zugunsten arbeitsplatznaher Qualifizierung sowie durch moderne Kommunikationstechnik gestützte neue Lernformen;
- die wachsende Bedeutung fachübergreifender und sozial-kommunikativer Qualifikationen sowie ein stärker gruppenbezogenes Lernen und Arbeiten;
- eine veränderte Rolle des Trainers, der künftig stärker beratend oder als Moderator und Tutor tätig wird;
- mehr eigene Verantwortung der Mitarbeitenden für ihre Weiterqualifizierung, wobei mit dem Angebot an multimedialen Lernprogrammen die Erwartung steigt, sich zu Hause und auf eigene Kosten weiterzubilden.

Die Bildungsverantwortlichen gehen davon aus, dass Bildungscontrolling und Bildungsbereiche innerhalb dieses Szenarios nachweisen müssen, was Weiterbildung zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Unternehmenserfolg beiträgt. Entwicklungen in großen Unternehmen deuten darauf hin, dass künftig die Perspektive der Kompetenz- und Personalentwicklung um organisatorische Zusammenhänge („lernendes Unternehmen“) erweitert werden soll. Aus Sicht der Gesprächspartner ist hier ein leistungsfähiges Bildungscontrolling gefordert.

Zusammenfassung und Ausblick

Nur in wenigen Betrieben erfolgt das Controlling im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes. Gleichwohl wird Weiterbildung wie auch Bildungscontrolling ein hoher Stellenwert zur Sicherung des Unternehmenserfolges eingeräumt¹³; allerdings erachten kleine und einige mittlere Betriebe ein systematisches Bildungscontrolling als (zu) aufwendig.¹⁴ Die Gründe sind vielschichtig: So sind die Instrumente zur Analyse des Bildungsbedarfs und zur Entwicklung geeigneter Curricula meist weit entwickelt und finden breite Anwendung, weil die Verbindung zwischen Weiterbildung und Entwicklung des Unternehmens gesehen wird. Auch das Erfassen und Steuern der Kostenseite des Bildungsgeschehens ist Routine im Betriebsalltag. Dagegen wurde deutlich, dass exakte Kosten-Nutzen-Analysen oder Aktivitäten zur Transfersicherung kaum eingesetzt werden; entweder weil sie als methodisch anspruchsvoll oder insgesamt als recht kostenintensiv angesehen wurden.¹⁵ Insgesamt erstaunt schon, dass die Geschäftsleitungen in den befragten Betrieben kaum Ansprüche stellen, den Nutzen oder die Wirkungen der Bildungsarbeit mittels quantitativer oder gar monetärer Größen auszuweisen. Das deutet auf einen Grundkonsens in den Unternehmen hin: Offenbar wird die betriebliche Weiterbildung als notwendige und nutzbringende Investition betrachtet, ohne dass dies für jede Aktivität im Einzelnen „in Mark und Pfennig“ zu belegen ist.

Bildungscontrolling – Konzepte entwickeln

In praktischer Absicht könnten in Zukunft die Unternehmen dennoch Planung und Steuerung der Bildungsarbeit weiter verbessern: Dazu wären zuvorderst vorhandene, einzelne Elemente in ein Bildungs-

controlling-Konzept einzubinden, das auf spezifische betriebliche Bedürfnisse sowie Organisationsstrukturen hin auszurichten ist. Wegen des wachsenden Zeit- und Kostendrucks gefragt sind vor allem „aufwandsarme“ Instrumente und Verfahren: Möglichst DV-gestützt sollten sie – den gesamten Weiterbildungsprozess begleitend – eingesetzt werden können. Des Weiteren ist – auch für KMU – die konsequente Anwendung ausgewählter Elemente des Controlling eine Alternative. So könnte z.B. die Bedarfsanalyse systematisiert, ein „Leitbild“ für die Unternehmensentwicklung sowie die entsprechenden Qualifizierungsziele formuliert und den Beteiligten bekannt gemacht werden. Durchaus ökonomisch lässt sich ferner die Feststellung des betrieblichen Bildungsbedarfs verbinden mit Instrumenten der Personalentwicklung, wie dem Mitarbeitergespräch oder Zielvereinbarungen auf der Ebene der einzelnen Beschäftigten. Auf diese Weise könnten darüber hinaus der Nutzen und Transfer der Weiterbildung erfolgreich gesteuert und auch auf individueller Ebene gemessen werden.

Anmerkungen

- 1 Projekt „Möglichkeiten von Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung“; Kooperation mit: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung (IES) (Universität Hannover).
- 2 Diese Entwicklung schreitet fort, wie Ergebnisse der IW-Untersuchung (1997) zur betrieblichen Weiterbildung zeigen: So äußerten jeweils zwei Drittel der Betriebe „sehr große Zustimmung“ zu den Aussagen „Die Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen wird intensiviert“ bzw. „Die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung muss verbessert werden“. Vgl. Weiß, R.: Betriebliche Weiterbildung. Mehr Teilnehmer – größere Wirtschaftlichkeit, Köln 1997, S. 21
- 3 Vgl. u.a. die Beiträge in: Landsberg, v. G.; Weiß, R. (Hrsg.): Bildungscontrolling. 2. Aufl., Stuttgart 1995, insbesondere Becker, M.: Bildungscontrolling – Möglichkeiten und Grenzen aus wissenschaftstheoretischer und bildungspraktischer Sicht, S. 57 bis 80 sowie Landsberg, v. G.: Bildungscontrolling: „What is likely to go wrong?“, S. 11-33; ferner Papmehl, A.; Baldin, K.: Bildungscontrolling. In: Personalführung 9/1989, S. 870-877
- 4 Für ein Beispiel aus dem Fahrzeugbau vgl. Bracht, R.; Kalmbach, A.: Damit sich Bildung auch auszahlt: Bildungscontrolling als Kernprozess der betrieblichen Bildung. In: Personalführung 9/1997, S. 892 bis 897
- 5 Zur Abgrenzung von Evaluation und Qualitätssicherung vgl. Krekkel, E.; Beicht, U.: Welchen Stellenwert hat Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung?. In: BWP 27 (1998) 2, S. 22f.; Becker, M.: Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft, Bad Homburg 1993, S. 127ff.
- 6 Vgl. dazu u.a. Bronner, R.; Schröder, W.: Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematischer Steuerung. München, Wien 1983
- 7 Die Gespräche mit den Bildungsverantwortlichen wurden anhand eines Leitfadens geführt. Die Auswahl der Unternehmen orientierte sich an den Kriterien: Größe, Branche und Region. 29 Betriebe haben ihren Sitz in Deutschland, einer in Österreich. Anzahl Unternehmen: bis 500 Beschäftigte (6); 500-2500 (8); über 2500 (16).
- 8 Für Ergebnisse aus einer weiteren schriftlichen Befragung bei rund 1700 Betrieben vgl. Krekkel, E.; Beicht, U.: Welchen Stellenwert ..., a.a.O., S. 22-26
- 9 Trägerwerk AG: Über uns. Unsere Leitidee, Ziele und Grundsätze. Unsere Stärken. Lübeck o.J., S.7
- 10 Ein Vergleich der Ergebnisse über einen längeren Zeitraum lässt ggf. eine Beurteilung einer Maßnahme zu.
- 11 Vgl. Herget, H.: Bildungscontrolling und Nutzenmessung in der Weiterbildungspraxis. Einige Anregungen wie man weiterkommen könnte. Manuskript, Bonn 1999
- 12 Vgl. zu Unterschieden eines ökonomischen bzw. pädagogischen Erfolgscontrollings u.a. Becker, M.: Bildungscontrolling ..., a.a.O., S. 67; Bronner, R.; Schröder, W.: Weiterbildungserfolg ..., a.a.O., S. 51ff.
- 13 Vgl. Krekkel, E.; Beicht, U.: Welchen Stellenwert ..., a.a.O., S. 25
- 14 Skeptisch wurde angeführt, ob Nutzen und Aufwand für ein umfassendes Konzept in einem vernünftigen Verhältnis stünden, oder auf fehlendes Personal für einen stetigen Einsatz verwiesen.
- 15 Die Bildungsverantwortlichen vermuten zudem, dass sich der damit verbundene finanzielle und zeitliche Aufwand nicht gegenüber der Geschäftsleitung begründen lässt.