

Sebastian Hartong

Ganzheitliche Bildungscontrolling Strategie für die betriebliche Weiterbildung

Abstract:

Bildungscontrolling stellt sich der Herausforderung, die Effizienz und Effektivität sämtlicher Bildungsmaßnahmen in der betrieblichen Weiterbildung zu überprüfen. Mit Hilfe einer systematischen Bildungscontrolling-Strategie wird nicht nur ökonomischen Herausforderungen begegnet, sondern die Qualität und die Funktionalität der Bildungsleistung selbst stehen im Vordergrund. Im Kern dieses Artikels wird eine ganzheitliche Bildungscontrolling-Strategie dargestellt und aufgezeigt, wie Bildungscontrolling in den einzelnen Elementen des vorgestellten Modells in der betrieblichen Weiterbildung gestaltet und strukturiert sein könnte. Die ausgearbeitete Strategie basiert einerseits auf theoretischen Ansätzen zum Bildungscontrolling und andererseits auf einer qualitativen Expertenbefragung mit Vertreterinnen & Vertretern aus verschiedenen Bildungsabteilungen eines Konzerns.

Schlagwörter: Bildungscontrolling, betriebliche Weiterbildung, qualitative Experteninterviews, Strategie

1 EINFÜHRUNG

In den letzten Jahren haben gesellschaftliche und wirtschaftliche Einflüsse den Druck auf die betriebliche Bildungsarbeit erhöht. Ein gegenwärtiges Beispiel ist die Finanz- und Wirtschaftskrise¹, die mit ihren Auswirkungen zu einer konsequenten Einsparungswelle von finanziellen Mitteln in Unternehmen und Organisationen geführt hat. Die Suche nach Einsparungsmöglichkeiten bezieht sich dabei nicht nur auf Produktionsprozesse von materiellen Gütern, sondern genauso verstärkt auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung.

Auf Bildungsabteilungen kommt vermehrt die Aufgabe und Anforderung zu, alle angebotenen Bildungsdienstleistungen in Bezug auf ihre Effizienz sowie Effektivität zu messen. Mit Hilfe einer systematischen Bildungscontrolling-Strategie kann nicht nur den deutlich gewordenen ökonomischen Herausforderungen in hohem Maße Rechnung getragen werden, sondern vor allem stehen die Qualität und die Bedeutung einer Bildungsleistung im Fokus. Ein ganzheitliches Bildungscontrolling visiert, als eine eigenständige Managementaufgabe, die Gesamtsteuerung aller Bildungsmaßnahmen an und befähigt zur gezielten Erfassung der Qualität sowie des Nutzens betrieblicher Aus- und Weiterbildungen. In diesem Beitrag soll daher die Frage beantwortet werden, *inwiefern Konzepte und Modelle des Bildungscontrollings zur Entwicklung einer spezifischen Controlling-Strategie in der betrieblichen Weiterbildung nutzbar gemacht werden können.*

Neben einem Überblick über verschiedene Ansätze zum Bildungscontrolling steht die Vorstellung einer modellhaften, ganzheitlichen Bildungscontrolling-Strategie, die auf qualitativen Forschungsergebnissen beruht, im Mittelpunkt dieses Artikels. Es wird dabei auf die jeweiligen Phasen des Modells eingegangen und vorgestellt, inwiefern Bildungscontrolling, von der Bedarfs- und Zieldefinition bis zur Kosten-Nutzen-Berechnung in der betrieblichen Weiterbildung konzipiert sowie strukturiert sein könnte. Besondere Merkmale des Strategievorschlags sind u. a. die ganzheitliche Erfassung von Kennzahlen und der erweiterbare Pool an spezifischen Instrumenten. Die relevanten Aspekte des Transfer-Controllings, die Rolle eines Kompetenzmanagementsystems im Bildungscontrolling und wesentliche Voraussetzungen zur Etablierung werden im Artikel vertiefend besprochen.

2 THEORETISCHER ZUGANG ZUM BILDUNGSCONTROLLING

Die Entwicklung der modellhaften Bildungscontrolling-Strategie basiert einerseits auf einer Analyse verschiedener Ansätze zum Bildungscontrolling und zur Evaluation, andererseits auf einer qualitativen Expertenbefragung mit Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Bildungsabteilungen eines Konzerns. Zur Nachvollziehbarkeit werden nachfolgend die theoretischen Modelle überblickartig eingeführt. Das Forschungsdesign der qualitativen Fallstudie wird im Anschluss zur Grundlagenbildung skizziert (vgl. Abschnitt 3).

2.1 Begriffsbestimmung

Controlling betrieblicher Bildungsarbeit hat zunehmend an Bedeutung gewonnen (vgl. Gnahn & Krekel, 1999, S. 13). Insbesondere sind Abteilungen oder Einrichtungen im Bildungskontext ver-

¹ vgl. http://www.lpb-bw.de/finanz_und_wirtschaftskrise.html [06.10.15].

pflichtet, die Effizienz und die Effektivität von Maßnahmen sichtbarzumachen und z. B. vor Anspruchsgruppen mit Kennzahlen zu legitimieren. Um diesen Herausforderungen nachzukommen, fällt vermehrt die Forderung nach einem umfassenden Controlling im Bildungsbereich. Betroffen sind hierbei einerseits Abteilungen der Aus- und Weiterbildung sowie der Personal- und Führungskräfteentwicklung in Unternehmen und andererseits Bildungsanbieter mit Dienstleistungen am freien Markt oder Non-Profit-Anbieter (vgl. Schöni, 2009, S. 41).

Beim Vergleich von unterschiedlichen Fachpublikationen wird offensichtlich, dass vorwiegend analoge Ausführungen zur Definition der Begrifflichkeit des Bildungscontrollings vorliegen (vgl. Gnahs et al., 1999; Schöni, 2009; Vaudt, 2011). Gemeinsamkeiten beziehen sich in erster Linie auf die Stichwörter: *Planung, Steuerung, Kontrolle, Optimierung, Ganzheitlichkeit, Ziele, Effizienz und Effektivität*.

Bildungscontrolling stellt zusammenfassend ein Steuerungsinstrument für Bildungsorganisationen bzw. -abteilungen dar, um sowohl wirtschaftliche als auch pädagogische Aspekte und Effekte von Bildungsprozessen zu erfassen (vgl. Schöni, 2009, S. 17). Außerdem bleibt zu beachten, dass Bildungscontrolling nicht nur die Aufgabe besitzt, lediglich Bedarfe zu ermitteln und Erfolge zu kontrollieren. Vielmehr erweist sich der Steuerungsansatz als eine umfassende Managementaufgabe und als eine eigenständige Teildisziplin des Bildungsbetriebsmanagements in der Thematik des Bildungsmanagements (vgl. Griese & Marburger, 2011, S. 5; Abbildung 1).

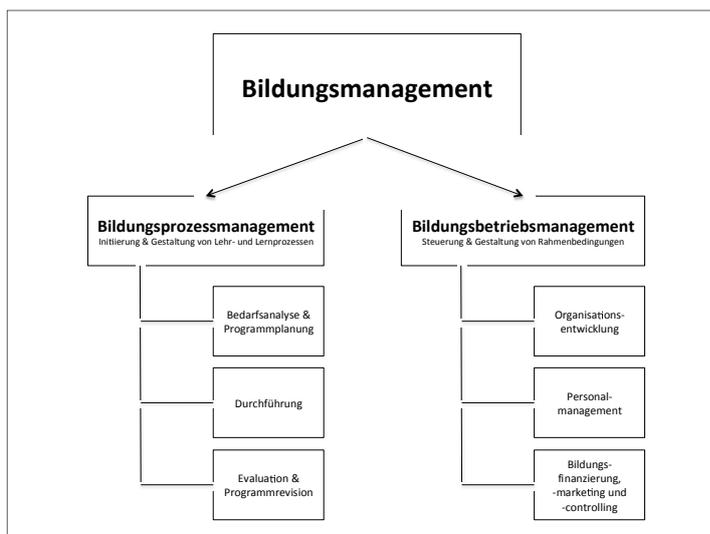


Abb. 1: Überblick über die Verortung des Bildungscontrollings im Bildungsmanagement, eigene Darstellung.

Die Kernaufgabe und Funktion des Bildungscontrollings zielt darauf ab, möglichst kennzahlenbasiert zu erfassen, ob in allen Bildungsabläufen bzw. -phasen bedarfs- und zielorientiert, methodisch effektiv und wirtschaftlich effizient vorgegangen wird (vgl. Bruhn, 1998, S. 148f; Schöni, 2009, S. 36). Controlling begleitet durchgängig den gesamten Bildungsprozess von Anfang bis Ende: Von der Angebotsentwicklung bis hin zur summativen Evaluation einer Bildungsmaßnahme. Diese Betrachtungsweise verdeutlicht die *ganzheitliche* Ausrichtung des Bildungscontrollings.

Zur Operationalisierung von Indikatoren, Messgrößen und Kennzahlen bedient sich das Bildungscontrolling verschiedener Steuerungsverfahren und Disziplinen, wie z. B. dem Qualitätsmanagement, der Evaluation, den Sozialwissenschaften oder der empirischen Methodik, um die Bandbreite der zu ermittelnden Erkenntnisse zu erhöhen (vgl. Schöni, 2008, S. 56f).

2.2 Bildungsprozessbezogener Controlling-Ansatz nach Seeber

Mit dem Bildungscontrolling-Modell nach Seeber (2000) liegt ein bildungsprozessbezogener Controlling-Ansatz vor, der als ein ganzheitliches Konzept die gesamte Wertschöpfungskette einer Bildungsdienstleistung über die Planung, Durchführung und Kontrolle in den Blick nimmt. Eine Aufschlüsselung mittels einzelner Komponenten ermöglicht darüber hinaus eine analytische und gezielte Betrachtung jeder Phase des Bildungsgeschehens, wobei die Komponenten untereinander in Abhängigkeit und in Beziehung zueinander stehen (vgl. Seeber, 2000, S. 36).

Jede Komponente lässt sich an den vorliegenden, individuellen Gegenstandsbereich einer Bildungsabteilung oder eines Bildungsanbieters mit den spezifischen Einflüssen und der Bildungssituation anpassen. Diese Variabilität setzt die Entwicklung von passenden Indikatoren und Kennzahlen auf ökonomischer sowie pädagogischer Ebene zu jeder Phase voraus (vgl. Vaudt, 2011, S. 146). Abbildung 2 visualisiert und beschreibt das Modell mit den einzelnen Controllingkomponenten:

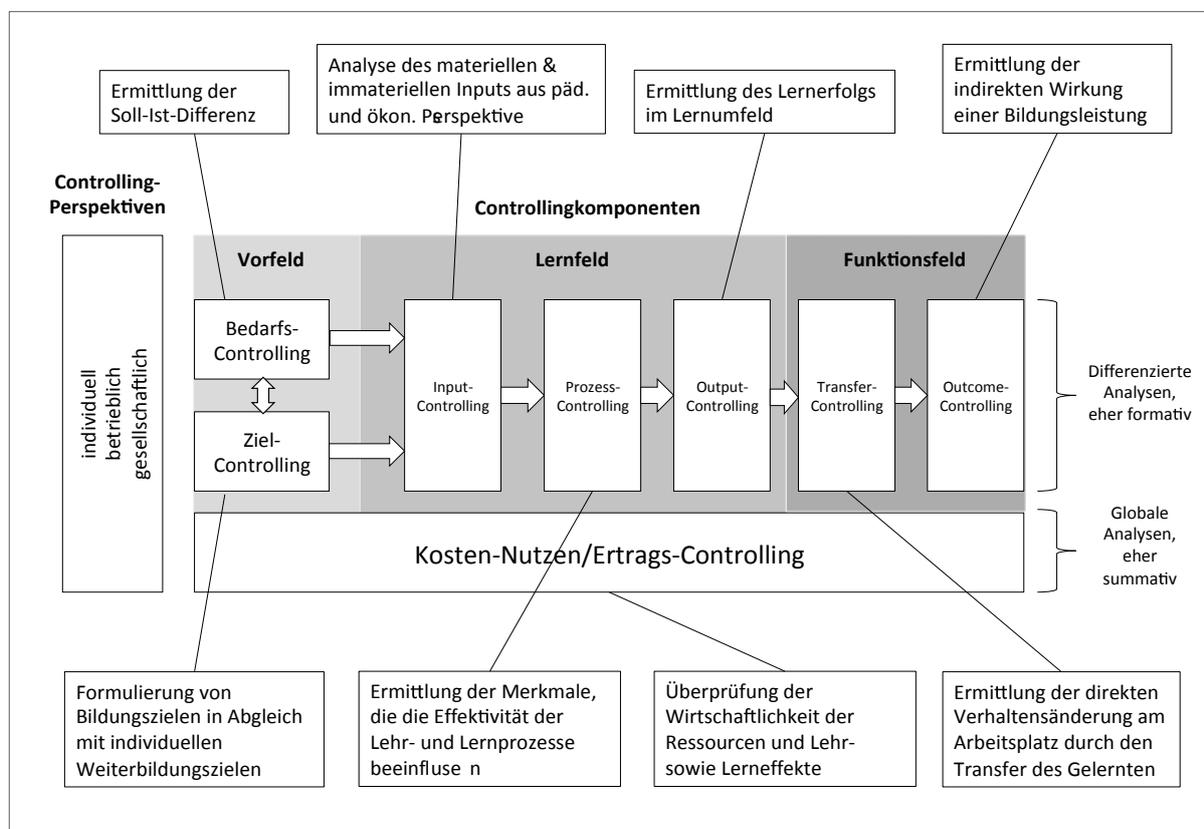


Abb. 2: Bildungscontrolling-Modell nach Seeber mit eigenen Erläuterungen, vgl. Seeber, 2000, S. 37.

2.3 Erweitertes Vier-Stufen-Modell zur Evaluation von Weiterbildungen

Das Vier-Stufen Modell zur Evaluation von Weiterbildungen und Trainings (Evaluating Training Programs - The Four Levels) nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (1979, 2006) gehört zu den klassischen und vielzitiertesten Instrumenten, um den Erfolg und die Qualität einer Bildungsmaßnahme strukturiert zu erfassen. Insbesondere stehen die pädagogische Evaluation der Teilnehmenden-Reaktion, des Gelernten, des Verhaltens und der Ergebnisse für das Unternehmen im Betrachtungswinkel des Instruments (vgl. Abbildung 3).

Neuere Überlegungen ergänzen das Modell durch eine fünfte und sechste Stufe. Phillips und Schirmer (2008) fügen in der fünften Stufe den ökonomischen Ansatz der Berechnung des Return on Investments hinzu, der die finanziellen Auswirkungen und die Rendite von Trainingsmaßnahmen auf den Geschäftserfolg berechnen und vergleichbar machen soll.

Mit der Erweiterung des Value of Investment Ansatzes legt Kellner (2006) einen Entwurf vor, um alle Wertfaktoren, wie z. B. das Betriebsklima, die Unternehmenskultur und deren Ziele sowie Werte und die Kommunikation der Wertvorstellungen eines Unternehmens, von Weiterbildungs- und Entwicklungsprozessen kritisch unter die Lupe zu nehmen.

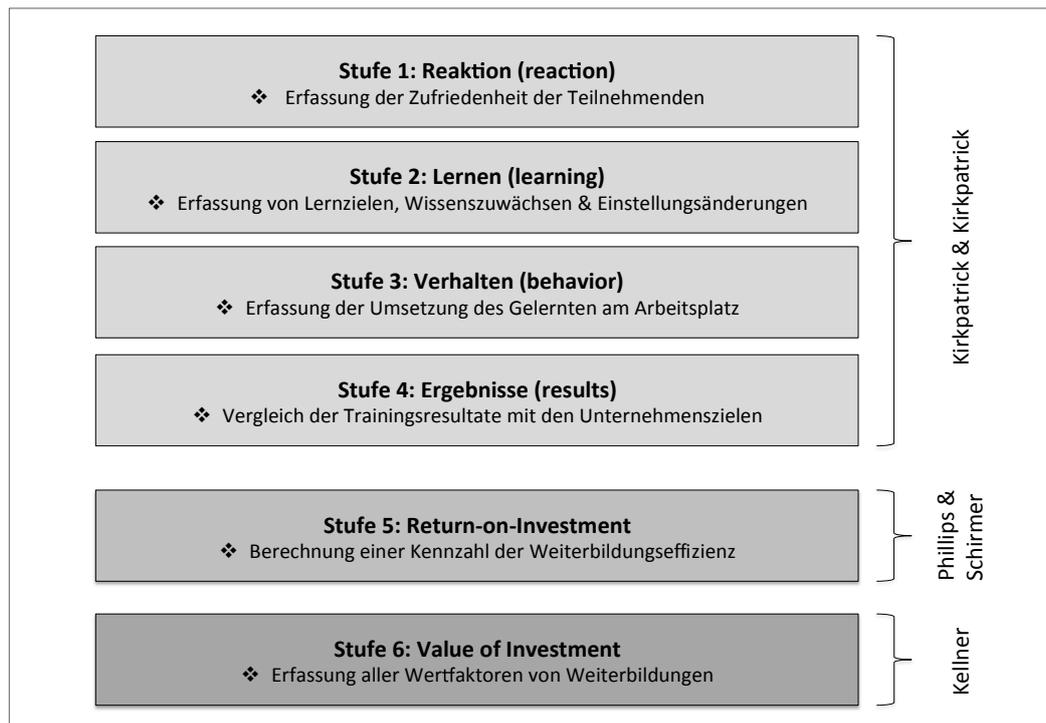


Abb. 3: Sechs Stufen zur Evaluation von Weiterbildungen mit eigenen Ergänzungen, vgl. Birgmayer, 2011, S. 5.

2.4 Balanced Scorecard und Bildungscontrolling

Kaplan und Norton (1997) haben in den neunziger Jahren maßgeblich die Methodik um die Balanced Scorecard (BSC) entwickelt und begründet. Im Kernstück der BSC steht die nachvollziehbare Operationalisierung der primären Ziele eines Unternehmens oder einer Organisation mit Hilfe von Messgrößen. Ausgangspunkt für die Operationalisierung von zentralen Unternehmenszielen ist die Betrachtung von verschiedenen Perspektiven, die eine Organisation zur Zielerreichung verfolgen kann. Dabei richtet die BSC nicht nur den Fokus auf die üblichen *finanzwirtschaftlichen Aspekte* zur Profit- und Wertsteigerung eines Unternehmens, sondern berücksichtigt gleichermaßen die *Kunden- und Prozessperspektive* sowie die *Lern- und Entwicklungsperspektive* innerhalb einer Organisation (vgl. Kaplan & Norton, 1997, S. 46f; Schöni, 2009, S. 134f; Friedag & Schmidt, 2011, S. 10f).

Schöni (2009) definiert die Balanced Scorecard als ein zahlreich praktiziertes Managementinstrument, das dazu dient, „Strategien in operative Ziele und Maßnahmen („Aktionspläne“) zu übersetzen und den Grad der Zielerreichung im regulären Betrieb regelmäßig zu überprüfen“ (Schöni, 2009, S. 134). Außerdem zeichnet sich das Instrument durch das Sichtbarmachen und die Ableitung von strategiekon-

formen Zielen auf allen Ebenen, von der Geschäftsführung bis zum Mitarbeitenden, aus (vgl. Abbildung 4):

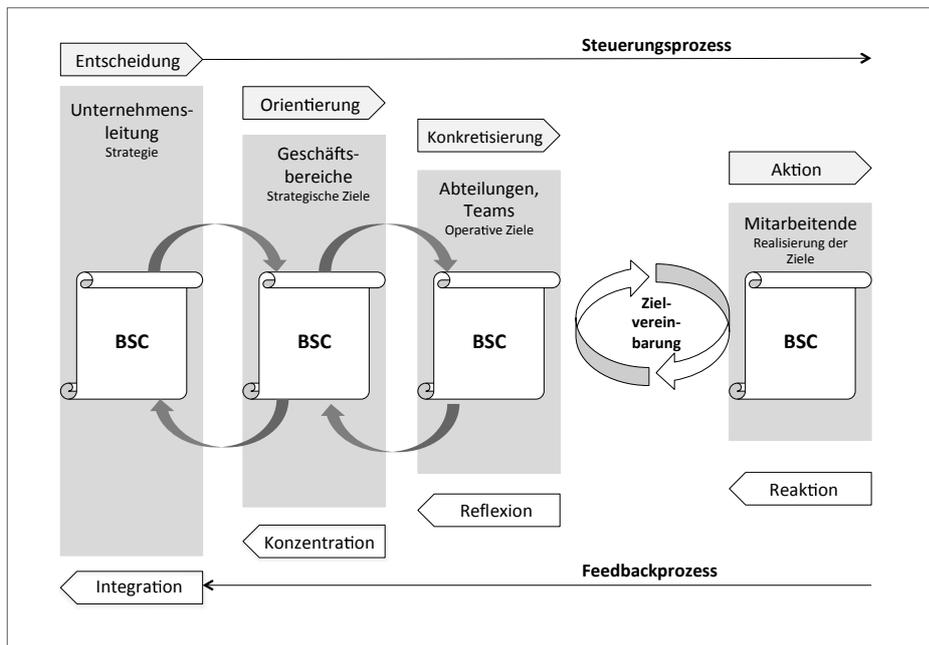


Abb. 4: Steuerungs- und Feedbackprozess der Balanced Scorecard, vgl. Grötzing, 2001, S. 24.

Die Balanced Scorecard steht in enger Verbindung zum Bildungscontrolling einer Bildungsabteilung. Kennzahlen aus Controlling-Prozessen einer Bildungsmaßnahme verdeutlichen, ob die festgelegten Ziele der BSC erreicht wurden und inwiefern strategische Ausrichtungen oder Zieldefinitionen an oberster Stelle korrigiert oder ergänzt werden könnten (vgl. Ackermann, 2000; Schöni, 2009, S. 142ff; Schulte, 2002, S. 101f). Das Vorhandensein und der Einsatz einer Balanced Scorecard im Unternehmen vereinfacht zusätzlich das Bedarfs- und Zielcontrolling im bildungsprozessbezogenen Controlling-Ansatz (vgl. Abschnitt 2.2). Zentrale Messgrößen zur Bestimmung der Unternehmensziele wären somit vordefiniert und das Bildungscontrolling kann hierauf zurückgreifen und ggf. die festgelegten Perspektiven durch weitere Kennzahlen untermauern bzw. ergänzen.

3 DESIGN DER QUALITATIVEN FALLSTUDIE

Die hier entwickelte ganzheitliche Bildungscontrolling-Strategie beruht neben den theoretischen Ansätzen zum Bildungscontrolling auf einer qualitativen Fallstudie. Das Forschungsdesign wird an dieser Stelle kurz dargestellt.

Im Kern der empirischen Untersuchung stand die Bestandsaufnahme der Bildungscontrolling-Situation in der betrieblichen Weiterbildung in unterschiedlichen Bildungsabteilungen eines wirtschaftlich ausgerichteten Konzerns (ca. 9100 Mitarbeitende). Mit Hilfe von vier *qualitativen Expertenbefragungen* sollte die gegenwärtige Controlling-Praxis im Bildungskontext herausgestellt werden. Ebenfalls wurden die Bedeutung und Herausforderungen des Bildungscontrollings für die praktische Umsetzung erfragt.

Für die Beantwortung der Fragestellung dieses Artikels ist die Betrachtung des Bildungsgegenstands im Rahmen eines Unternehmens oder einer Organisation von besonderer Bedeutung. In dieser Unter-

suchung rückten Evaluations- bzw. Bildungscontrolling-Prozesse in Bildungsabteilungen in den Fokus. Es spielten einerseits die Rekonstruktion des Erfahrungswissens bzgl. des Bildungscontrollings und andererseits das Verstehen, wie Controlling-Prozesse in der jeweiligen Bildungsabteilung gegliedert sind sowie deren Bedeutung, eine zentrale Rolle. Da in Bildungsabteilungen oftmals Weiterbildungsmaßnahmen im Mittelpunkt stehen, zählt die Evaluation von Bildungsleistungen mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Tagesgeschäft. Respektive konzentrierte sich die Auswahl der Interviewpartner auf Expertinnen & Experten, die über spezifisches Erfahrungswissen hinsichtlich des Controllings von Bildungsmaßnahmen verfügen.

Für das Sampling der Untersuchung wurde ein *qualitativer Stichprobenplan* verfolgt, bei dem vornehmlich die Vertreterinnen und Vertreter der Abteilungen Aus- und Weiterbildung sowie der Personal- und Führungskräfteentwicklung als Einheiten der Untersuchung zählten (vgl. Kelle & Kluge, 1999, S. 46f; Lamnek, 2010, S. 171; Tabelle 1):

Tab. 1: Überblick über das Sample der Untersuchung.

Bildungsabteilung	Funktion	Bildungsprofil
Ausbildung Team Weiterbildung	Teamleiter	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation des Weiterbildungszentrums - Traineebetreuung - Organisation technisch-fachlicher Schulungen - Weiterbildungsmanagement
Ausbildung Team technische Ausbildung	Teamleiter	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung der technischen Ausbildungsberufe - Leitung der technischen Auszubildenden (ca. 135) - Konzeption neuer Ausbildungsberufe
Personalentwicklung	Referentin	<ul style="list-style-type: none"> - Seminarorganisation - Administration von Trainern und Beratern - Personalentwicklungshalbjahresplanung - Ansprechpartner für Entwicklungsmaßnahmen
Führungskräfte- entwicklung	Gruppen- leiterin	<ul style="list-style-type: none"> - Leitung der Führungskräfteakademie - Ansprechpartner für Führungskräfte - Konzeption verschiedener Managementprogramme

In den durchgeführten *teilstandardisierten Interviews* wurden den Expertinnen und Experten die hier beschriebenen Bildungscontrolling-Ansätze vorgelegt und anschließend mit ihnen vertiefend diskutiert. Zur Auswertung des Datenmaterials diente die *interpretative Auswertungsstrategie* nach Meuser & Nagel (1991). Die herausgearbeiteten Erkenntnisse der qualitativen Expertenbefragung sind schließlich in die Konzeption der ganzheitlichen Bildungscontrolling-Strategie für die betriebliche Weiterbildung eingeflossen.

4 ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE

Das Ziel der empirischen Datenerhebung bestand in der Erfassung der vorherrschenden Bildungscontrolling-Situation. Die Erkenntnisse aus der Datenanalyse liefern bedeutsame Ansätze, um einer Beantwortung der aufgestellten Fragestellung dieses Beitrags näher zu kommen: 1) Verknüpfung mit den Bildungscontrolling-Modellen sowie 2) die Ableitung von strategischen Empfehlungen.

Ein zentrales Ergebnis stellt die Bedeutung des Bildungscontrollings dar. Alle befragten Expertinnen & Experten messen einem Bildungscontrolling im unternehmerischen Kontext ausnahmslos eine sehr hohe Bedeutung bei. Dabei setzt ein ganzheitliches Controlling von Bildungsleistungen bereits bei der Bedarfs- und Zieldefinition an. Zu einem Großteil fehlt es den Expertinnen & Experten bei der Erfassung von Bedarfen an systematischen Instrumenten, um Ziele methodisch abzuleiten, zu vereinbaren und durch Feedbackrunden an die nächste höhere Stufe in der Hierarchie zurückzukoppeln. Kommunikation und der Dialog mit Beteiligten stellt das aktuelle Instrument in dieser Komponente für die Expertinnen & Experten dar. Anhaltspunkte bei der Bedarfsanalyse bieten zusätzlich die Konzernstrategie, Richtlinien und Gesetze. Äußere Einflüsse, wie z. B. der gesellschaftliche Wandel oder wirtschaftliche Trends und Herausforderungen werden bei der Zieldefinition beachtet.

Beim Input-Controlling werden von den Expertinnen & Experten sowohl pädagogische als auch ökonomische Perspektiven betrachtet, um den Einsatz von materiellen und immateriellen Ressourcen einzukalkulieren. Es wird die Idee geäußert, dass Vergleiche und Benchmarks mit konkurrierenden Unternehmen die Möglichkeit eröffnen würden, z. B. Optimierungsbedarfe hinsichtlich der Einsparung von Ressourcen sichtbarzumachen.

Für eine Betrachtung und Messung der eingesetzten Ressourcen im Bildungsprozess empfehlen die Expertinnen & Experten die Strukturierung des Lernangebots in themenspezifische Module. Modularisierung eröffnet die Option schnelle Änderungen an einem inhaltlichen Themenkomplex vorzunehmen. Der Einsatz eines Prozessbegleiters, der sich in der Durchführung befindet, besitzt die Handhabe Unstimmigkeiten oder falsche Ausrichtungen des Inhalts unverzüglich nachzujustieren.

Bei der Überprüfung von Lerneffekten im Output-Controlling macht es einen Unterschied, ob fachliche oder persönlichkeitsbildende Inhalte erfasst werden sollen. Fachliche Inhalte lassen sich über verschiedene Testverfahren abfragen, wohingegen bei Persönlichkeitsbildung alternative Instrumente gefordert sind. Die Expertinnen & Experten sehen den Einsatz von Mitarbeitergesprächen, die Erfassung der Teilnehmerzufriedenheit sowie der Atmosphäre als geeignete Instrumente an. Für die Wahrnehmung von Verhaltensänderungen am direkten Arbeitsplatz durch Bildungsmaßnahmen befürworten die Expertinnen & Experten Transfer-Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Vor einer Schulung werden beidseitige Erwartungshaltungen und Transferziele abgestimmt. Unmittelbar nach sowie zeitlich versetzt zu einer Maßnahme finden weitere Gespräche statt, die Aufschluss über die Umsetzung der Bildungsinhalte im Arbeitsalltag geben können (vgl. Abschnitt 5.2.1). Auf Ebene der Führungskräfteentwicklung wird die Methodik des Führungskräftefeedbacks zur Transfermessung betont. Bei der Aufnahme indirekter Wirkungen durch eine Bildungsmaßnahme sehen die Expertinnen & Experten derzeit einen geringen Mehrwert.

Neben der hohen Bedeutung an der allgemeinen Thematik des Bildungscontrollings wird die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit von Weiterbildungen als hoch eingeschätzt. Den Bildungsabteilungen fehlt es jedoch an systematischen Instrumenten, um die Rendite und die Effektivität von Maßnahmen für das Unternehmen zu berechnen und operationalisierte Kennzahlen zu generieren.

Die Expertinnen & Experten sehen in der ganzheitlichen Ausrichtung des Bildungscontrollings eine große Herausforderung. Ganzheitlichkeit würde die Schaffung einer zentralen, zusammengefassten Bildungsabteilung erfordern, die einheitliche Strukturen und Prozesse bestimmt. Kooperationen wären bei Dezentralität notwendig, um Konzepte abzustimmen und alle beteiligten Abteilungen zu involvieren. Überdies wird die spezifische Auswahl von Controllingkomponenten auf die jeweilige Situation der Bildungsabteilung unterstrichen. Die Implementierung eines digitalen Kompetenzmanagementsystems würde zu einer übersichtlicheren und nachfrageorientierten Administration von Mitarbeiterqualifikationen sowie Bildungsprogrammen führen. Außerdem würde ein solches System einen Ort für die

Sicherung aller erhobenen Kennzahlen bieten (vgl. Abschnitt 5.2.2). Nicht zuletzt ist für ein funktionierendes Bildungscontrolling ein gewisser Einsatz an personellen und zeitlichen Ressourcen gefordert, die zunächst bereitgestellt werden müssten.

5 DISKUSSION: VERKNÜPFUNG THEORIE & EMPIRIE

Dieses Kapitel legt den Fokus auf die Verknüpfung der theoretischen Ansätze zum Bildungscontrolling mit den empirischen Erkenntnissen aus der Expertenbefragung. Es wird schwerpunktmäßig aufgezeigt, inwiefern Modelle zum Bildungscontrolling für die Entwicklung einer spezifischen Bildungscontrolling-Strategie nutzbar gemacht werden können. Dies trägt zu einer gezielten Beantwortung der aufgestellten Fragestellung bei. Im Folgenden wird die herausgearbeitete Strategie vorgestellt.

5.1 Ganzheitliche Bildungscontrolling-Strategie

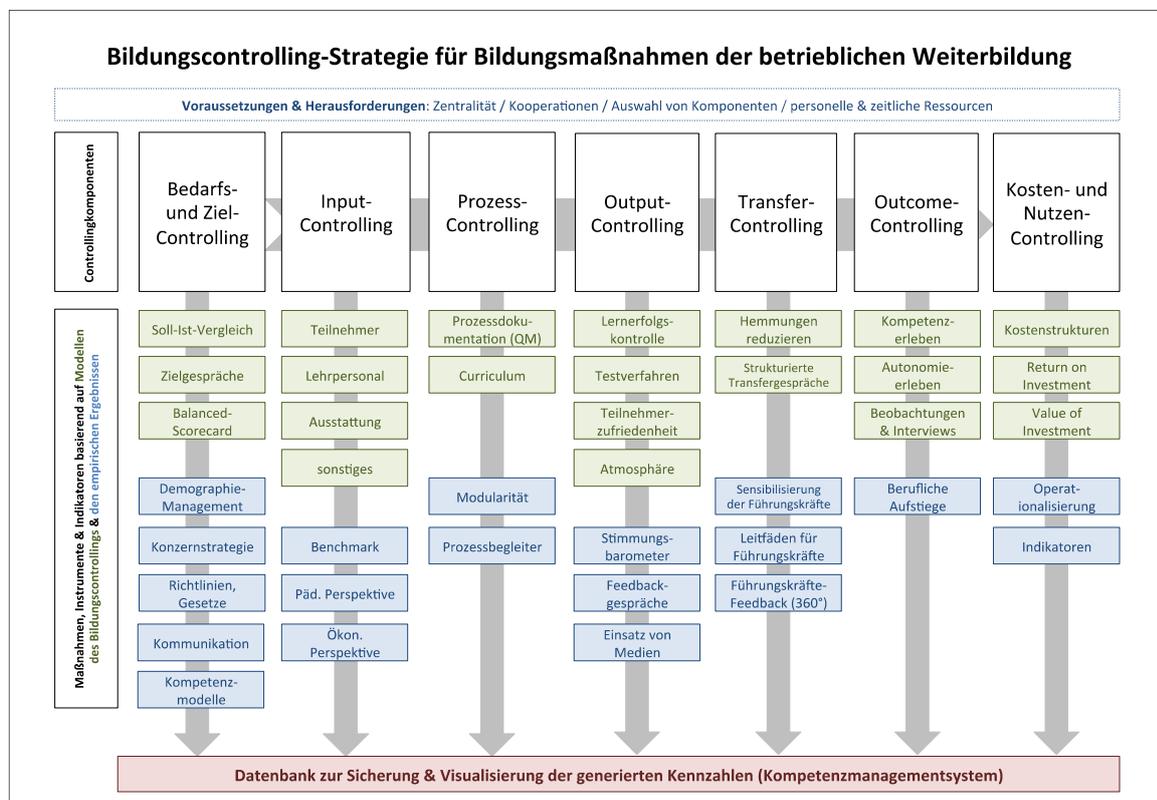


Abb. 5: Bildungscontrolling-Strategie für die betriebliche Weiterbildung, eigene Darstellung.

Abbildung 5 visualisiert die Synthese von Modellen und Instrumenten des Bildungscontrollings mit den empirischen Ergebnissen der qualitativen Expertenbefragung zu einer spezifischen, ganzheitlichen Bildungscontrolling-Strategie für die betriebliche Weiterbildung. Nachfolgend wird auf den Aufbau und die jeweiligen Elemente des Modellvorschlags eingegangen.

Grundlage und Basis stellen die einzelnen Komponenten des bildungsprozessbezogenen Controlling-Ansatzes nach Seeber im oberen Bereich des Modells dar. Der Prozess des Bildungscontrollings verläuft in Anlehnung an den Ansatz chronologisch von der Bedarfs- und Zielanalyse bis zum Kosten-

Nutzen-Controlling. Respektive bieten die Controllingkomponenten einen übergreifenden, systematischen Blick auf den gesamten Bildungsprozess von Anfang bis Ende. Die Darstellung mittels Komponenten bietet darüber hinaus die Möglichkeit, sich einerseits im Bildungsgeschehen zu orientieren und sich andererseits an den zugehörigen Maßnahmen sowie Instrumenten zu bedienen und diese für das bestehende Bedürfnis individuell auszuwählen.

Im Mittelpunkt der Strategie lassen sich unter den verschiedenen Komponenten konkrete Maßnahmen, Instrumente und Indikatoren zuordnen. In grün gekennzeichnete Kästchen bzw. Maßnahmen beruhen auf den Modellen zum Bildungscontrolling. Blaue Kästchen stellen hingegen Instrumente aus dem Ergebnis der empirischen Fallstudie dar. Diese Art der Darstellung bietet nicht nur einen Überblick über alle Handlungsmöglichkeiten, sondern trägt nachhaltig zur Steuerung des Bildungsprozesses mit Hilfe von zielgerichteten Methoden zur Überprüfung der Situation sowie zur Generierung von Kennzahlen bei. Tabelle 2 beschreibt die Handlungsmöglichkeiten in prägnanter Form.

Tab. 2: Überblick über Maßnahmen, Instrumente & Indikatoren der Strategie.

<i>Komponente</i>	<i>Maßnahme, Instrument & Indikator</i>
Bedarf & Ziel	Zur Bestimmung von Zielen oder Bedarfen für eine Bildungsmaßnahme kann ein Vergleich der derzeitigen Situation mit der Zukünftigen über eine Soll-Ist-Analyse hergestellt werden. Weitere Instrumente wären u. a. die Balanced Scorecard oder die Entwicklung von Kompetenzmodellen. Kommunikation und systematische Zielgespräche zwischen Anspruchsgruppen bzw. Hierarchien tragen zur Definition von Zielrichtungen bei. Rahmenbedingungen, z. B. Richtlinien, Gesetze, Strategieentwürfe oder gesellschaftliche Umwelteinflüsse, sind ebenfalls zu berücksichtigen.
Input	Die Analyse von Anfangsbedingungen einer Bildungsmaßnahme kann sowohl auf pädagogischer als auch ökonomischer Ebene stattfinden. Informationen lassen sich u. a. über die Teilnehmenden, das Lehrpersonal, die sachliche Ausstattung oder weitere Faktoren sammeln. Ein Benchmark mit konkurrierenden Organisationen eröffnet darüber hinaus weiteres Optimierungs- oder Einsparungspotenzial.
Prozess	Um Input-Ressourcen auf ihren Nutzen im Prozess zu überprüfen, könnte eine Prozessdokumentation in Anlehnung an die Standards des eigenen Qualitätsmanagements stattfinden. Modularisierung des Curriculums erhöht zusätzlich die Struktur des Prozesses. Für Anpassungen des Bildungsgeschehens in Echtzeit können Prozessbegleiter/-innen beitragen, die an der Veranstaltung teilnehmen.
Output	Überprüfungen von Bildungseffekten und Lern- sowie Wissenszuwächsen lassen sich über Testverfahren und Lernkontrollen ermitteln. Stimmungsbarometer, Feedbackgespräche und die quantitative Erfassung der Lernatmosphäre geben Anhaltspunkte für die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit der Bildungsmaßnahme oder den Anlass zur konstruktiven Weiterentwicklung.
Transfer	Verhaltensänderungen durch eine Bildungsmaßnahme am Arbeitsplatz können durch strukturierte, leitfadengestützte Transfergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden überprüft werden. Zunächst sollten jedoch Transferhemmungen, z. B. durch mangelnde Ausstattung, negatives Klima im Team, etc., ausgeräumt und Führungskräfte für Gespräche sensibilisiert werden (vgl. Abschnitt 5.2.1).
Outcome	Die Erfassung des individuellen Kompetenz- oder Autonomieerlebens von Mitarbeitenden würde zur Messung von indirekten Wirkungen durch eine Bildungsleistung beitragen. Hierzu zählt ebenfalls die Analyse von beruflichen Aufstiegen in Folge von Bildungsmaßnahmen mit Hilfe von Beobachtungen oder Interviews.
Kosten-Nutzen	Das verbindliche Aufstellen von Kostenstrukturen im Bildungsbereich oder die Berechnung des Return on Investments (ROI) würde den Schwerpunkt auf die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit einer Bildungsleistung richten. Voraussetzung und Vorarbeit wäre die Operationalisierung der eingesetzten Ressourcen sowie der Lehr-Lerneffekte in

geeignete, messbare Indikatoren.

Das umfangreichste Controlling von Bildungsmaßnahmen erscheint wirkungslos, wenn die generierten Kennzahlen in der Schreibtischschublade verschwinden oder keine Sicherung, Verwaltung sowie visuelle Aufbereitung der Zahlen stattfindet. Die entwickelte Bildungscontrolling-Strategie berücksichtigt diesen Aspekt und schlägt eine Datenbank vor, in die alle Indikatoren einfließen (vgl. Abschnitt 5.2.2). Dieser Gesichtspunkt ist übergreifend für alle Controllingkomponenten in rot am unteren Ende der Abbildung dargestellt.

Nicht zuletzt hebt das Modell Voraussetzungen und Herausforderungen hervor, die es im Vorfeld und während des gesamten strategischen Planungsprozesses zur operativen Etablierung der Strategie ausdrücklich zu beachten gilt. Dieser Aspekt ist in blau über den Controllingkomponenten abgebildet.

5.2 Relevante Elemente des Strategievorschlags

Im Folgenden werden zwei zentrale Elemente des Strategievorschlags vertiefend beschrieben und deren Bedeutung für das Bildungscontrolling erörtert. Hierzu zählen das unerlässliche Transfer-Controlling im unternehmerischen Bildungskontext und der Einsatz eines Kompetenzmanagementsystems als Datenbank für Kennzahlen.

5.2.1 Transferinterviews & Führungskräftefeedback

Das Transfer-Controlling befasst sich mit der Anwendung bzw. dem Transfer des Wissenszuwachses von Mitarbeitenden in das Funktionsfeld des beruflichen Alltags. Zentrale Aufgabe des Controllings ist in dieser Phase die Wahrnehmung und Messung von Verhaltensänderungen durch Bildungsleistungen am Arbeitsplatz. Erst durch die Realisierung eines gelungenen Transfers kann aus ökonomischer Sicht von einer förderlichen Aus- und Weiterbildung und einer gewinnbringenden Investition in betriebliche Bildung gesprochen werden (vgl. Seeber, 2000, S. 42).

Neben der Ermittlung des Transfererfolgs stellen die Implementierung von Transferstrategien zu Beginn der Bildungsplanung und die Reduktion von transferhemmenden Bedingungen am Arbeitsplatz die weiteren Funktionen dieser Phase dar. Hinderliche Bedingungen können z. B. eine negative Lernkultur, negatives Verhalten der Führungskräfte oder Intransparenz sein (vgl. ebd., S. 43).

Eine Möglichkeit, um den Transfer gezielt wahrzunehmen, stellt sich Vaudt (2011) mit Hilfe von strukturierten Gesprächen bzw. Interviews zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden vor (vgl. Vaudt, 2011, S. 152f):

- 1) Vor einer Bildungsmaßnahme findet ein Vorbereitungsgespräch statt, in dem die Erwartungen und Ziele der Führungskraft und des Mitarbeitenden hinsichtlich der Schulung geklärt werden.
- 2) Nach der unmittelbaren Durchführung eines Trainings wird ein zweites Auswertungsgespräch gehalten, welches die gemeinsame Transferplanung des Gelernten in die Praxis fokussiert.
- 3) Mit einem Abstand von zwei bis sechs Monaten zum zweiten Gespräch wird ein drittes, reflexives Transfer-Kontrollgespräch angesetzt, um den Lernerfolg in der zurückliegenden alltäglichen Umsetzung wahrzunehmen und einzuordnen.

Seusing und Bötel (1999, S. 69) unterstreichen die häufige Frequenz von Mitarbeitergesprächen nach einer Bildungsmaßnahme als Best-Practice-Beispiel, um den Lerntransfer des Mitarbeitenden im

Funktionsfeld eindeutig festzustellen. Es wird offensichtlich, dass das Transfer-Controlling eine wichtige Rolle bei der Erfassung der Wirksamkeit einer Bildungsleistung am Arbeitsplatz darstellt.

Das Durchführen von strukturierten Transfergesprächen setzt eine hohe Sensibilität und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit bei den jeweiligen Führungskräften voraus. Zum einen stehen Führungskräfte vor der Aufgabe transferhemmende Faktoren zu reduzieren und zum anderen strukturierte Transfergespräche auf empathische Weise leiten zu können. Um dieser Herausforderung und Verantwortung nachzukommen, könnten Seminare der Führungskräfteentwicklung wichtige Anreize zum Kompetenzerwerb und zur Sensibilisierung geben.

Die zusätzliche Gestaltung und verbindliche Einführung eines Leitfadens für Transfergespräche wäre ein weiterer Schritt, um ein reibungsloses Transfer-Controlling sicherzustellen. Nicht zuletzt empfiehlt sich der enge Austausch zwischen Führungskräften und der betreffenden Bildungsabteilung über den Transfer des Gelernten. Folgendermaßen könnten unwirksame Bildungsleistungen identifiziert und hemmende Rahmenbedingungen zugleich wahrgenommen und angepasst werden.

Das strukturierte Transfergespräch bietet als Controlling-Methode nur eine einseitige Sichtweise des Vorgesetzten auf die Verhaltensänderungen des Mitarbeitenden. Zur Erhöhung der Bandbreite des Transfergesprächs kann der Einsatz eines systematischen 360° Feedbacks beisteuern. Die Besonderheit dieses Instruments besteht in der Aufnahme der Verhaltensänderung von allen Bildungsteilnehmer/-innen durch interne oder externe Perspektiven auf den/die Feedback-Nehmer/-in (vgl. Gerpott, 2013, S. 127ff). Vorteile liegen in der schrittweisen Ablösung von dem hierarchisch, einseitig geprägten Spannungsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie in der Erhebung von neuen Impulsen am Arbeitsplatz von Vorgesetzten nach z. B. einer Führungskräftemaßnahme. Mit dem 360° Feedback können Mitarbeitende, wie Führungskräfte und Geschäftsführende gleichsam im Hinblick von Transferleistungen erfasst werden.

5.2.2 Kennzahlen- & Kompetenzmanagementsystem

Als ein maßgeblicher Baustein der Bildungscontrolling-Strategie fungiert eine digitale Datenbank, in die alle generierten Kennzahlen während des Controllingprozesses einfließen, gesichert und zur Visualisierung aufbereitet werden. Die Sicherung und Aufbereitung von Kennzahlen stellt jedoch nicht das einzige Merkmal dar. Viel mehr schlägt die ganzheitliche Strategie die Etablierung eines digitalen Kompetenzmanagementsystems (KMS) mit verschiedenen Möglichkeiten zur Modifizierung vor (vgl. Kalz, Schön, Lindner, Roth & Baumgartner, 2011).

Zum einen könnten mit einem KMS Potenziale sowie zukünftige Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden abgebildet werden und somit zu einer individuellen Bildungsbedarfsermittlung beitragen. Zum anderen würden z. B. unternehmerische Bildungsangebote bzw. -kataloge, Gesprächsleitfäden, Richtlinien, schriftliche Feedbackbögen, Testverfahren etc. an einem Ort verfügbar und zur Orientierung abrufbar gemacht werden. Im Folgenden sind die einzelnen Charakteristika eines KMS im Bildungscontrolling-Bereich aufgelistet:

- Ein Ort für alle generierten Kennzahlen der jeweiligen Controllingkomponenten
- Sicherung und Verwaltung von Kennzahlen
- Aufbereitung und Visualisierung von Kennzahlen vor Anspruchsgruppen
- Ablage von Anleitungen und Informationen zu anwendbaren Controlling-Maßnahmen
- Mögliche Modifikation durch ein Learningmanagementsystem (LMS)

- Einbezug, Aufbau und Verwaltung des bestehenden Bildungsprogramms bzw. -katalogs
- Etablierung von Profilen zur benutzerfreundlichen Anmeldung für Bildungsmaßnahmen
- Präzisere Bedarfsanalyse von unternehmerischen Bildungsangeboten durch Online-Anmeldungen
- Maske zur Bearbeitung eines schriftlichen Evaluationsfragebogens am Ende eines Trainings

Bei der umfassenden Sammlung von Daten und Informationen, z. B. Kompetenz- und Mitarbeiter/-innenprofile oder personenbezogene Testergebnisse, ist zu jeder Zeit die Abstimmung mit dem Betriebsrat und einem Datenschutzbeauftragten in der Organisation zu beachten.

6 FAZIT & AUSBLICK

Bei der Beantwortung der eingangs aufgestellten Fragstellung zeigt sich deutlich, dass die Ansätze und Modelle zum Bildungscontrolling hervorragend für die Ableitung einer ganzheitlichen Bildungscontrolling-Strategie dienen. Die einzelnen Controllingkomponenten bieten im Modellvorschlag ein hohes Maß an Struktur. Zudem lassen sich Maßnahmen sowie Indikatoren aus den Bildungscontrolling-Ansätzen und der qualitativen Fallstudie den jeweiligen Komponenten gezielt zuordnen. So entsteht ein umfassender Pool an Instrumenten auf den flexibel zurückgegriffen werden könnte.

Die konzipierte Bildungscontrolling-Strategie, aus der Synthese theoretischer und empirischer Erkenntnisse, bildet eine Idealvorstellung ab und kann bei der operativen Umsetzung im Unternehmen oder einer Organisation universell modifiziert werden (vgl. Abbildung 5).

Intention der Strategie soll es sein, einen ersten Impuls bzw. Ansatzpunkt beim Entwurf eines ganzheitlichen Bildungscontrollings im unternehmerischen Kontext zu bieten. Dabei schafft sie Transparenz in den Abläufen, Orientierung bei der Auswahl von Instrumenten und Strukturgebundenheit für alle Beteiligten zugleich. Außerdem kann die Strategie als Grundlage für Vergleiche mit konkurrierenden Unternehmen dienen, um Verbesserungsmöglichkeiten zu entdecken und zu integrieren.

Abschließend besteht die Möglichkeit den vorhandenen Pool an Maßnahmen und Instrumenten mit weiteren Ideen sowie Methoden zu den Controllingkomponenten zu füllen. Der kontinuierliche Ausbau der Strategie mit der Eruiierung weiterer Indikatoren könnte ferner die Lücke an fehlenden Maßnahmen reduzieren und diesen ersten vorliegenden konzeptionellen Strategiegedanken schrittweise zu einer bedeutenden instrumentellen Datenbank für das Bildungscontrolling weiterentwickeln.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ackermann, K.-F. (2000). Anwendungsmöglichkeit der Balanced Scorecard im Personalbereich. In K.-F. Ackermann (Hrsg.), *Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung* (S. 47-75). Wiesbaden: Gabler.
- Birgmayr, R. (2011). Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling. Das Modell von Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Phillips und Kellner. *Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs*, Ausgabe 12/2011, S. 54-61. Elektronische Version verfügbar unter: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf> [06.10.15].
- Bruhn, M. (1998). Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der wertorientierten Unternehmensführung? In M. Bruhn & C. Baitsch (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen* (S. 145-167). Wiesbaden: Gabler.
- Friedag, R.-H. & Schmidt, W. (2011). *Balanced Scorecard (4. aktualisierte Auflage)*. Freiburg: Haufe.
- Gerpott, T.-J. (2013). 360°-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung. In M.-E. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 127-162). Berlin: Springer Gabler.
- Gnahn, D. & Krekel, E.-M. (1999). Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis: Begriffsabgrenzung und Forschungsstand. In E.-M. Krekel & B. Seusing (Hrsg.), *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung* (S. 13-33). Bielefeld: Bertelsmann.
- Griese, C. & Marburger, H. (2011). *Bildungsmanagement: ein Lehrbuch*. München: Oldenbourg.
- Grötzinger, M. (2001). Nutzen und Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard im Unternehmen. In M. Grötzinger & H. Uepping (Hrsg.), *Balanced Scorecard im Human Resources Management* (S. 21-42). Neuwied: Luchterhand.
- Kalz, M., Schön, S., Lindner, M., Roth, D. & Baumgartner, P. (2011). Systeme im Einsatz. Lernmanagement, Kompetenzmanagement und PLE. In M. Ebner & S. Schön (Hrsg.), *Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien (L3T)* (S. 111-118). Berlin: epubli GmbH. Elektronische Version Verfügbar unter: <http://l3t.eu> [06.10.15].
- Kaplan, R.-S. & Norton, D.-P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Originalausgabe: Kaplan, R.-S. & Norton, D.-P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press).
- Kelle, U. & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Kellner, H. (2006). *Value of Investment. Neue Evaluierungsmethoden für Personalentwicklung und BC*. Offenbach: Gabal.
- Kirkpatrick, D. (1979). Techniques for Evaluating Training Programs. *Training & Development Journal*, (33), 78-92.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdt. Verlag.
- Phillips, J.-J. & Schirmer, F.-C. (2008). *Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess*. Berlin: Springer.
- Schöni, W. (2009). *Handbuch Bildungscontrolling. Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen*. Zürich: Rüegger Verlag.
- Schulte, C. (2002). *Personal-Controlling mit Kennzahlen*. Frankfurt: Verlag Vahlen.
- Seeber, S. (2000). Stand und Perspektiven von Bildungscontrolling. In S. Seeber, E.-M. Krekel & J. von Buer (Hrsg.), *Bildungscontrolling. Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit* (S. 19-50). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Seusing, B. & Bötzel, C. (1999). Bildungscontrolling – Umsetzungsbeispiele aus der betrieblichen Praxis. In E.-M. Krekel & B. Seusing (Hrsg.), *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung* (S. 55-77). Bielefeld: Bertelsmann.
- Vaudt, S. (2011). Bildungscontrolling. In C. Griese & H. Marburger (Hrsg.), *Bildungsmanagement: ein Lehrbuch* (S. 139-156). München: Oldenbourg.

Sebastian Hartong, M.A.



Sebastian Hartong ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur Bildungsmanagement im Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Seine Forschungsinteressen liegen in der strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung und in der betrieblichen Aus- & Weiterbildung.

Email: s.hartong@uni-oldenburg.de

Webseite: https://www.xing.com/profile/Sebastian_Hartong

Impressum

Zeitschrift: Schriftenreihe zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Uda Lübben

ISSN: 2199-0239

Zitation dieses Artikels

Hartong, Sebastian (2015): Ganzheitliche Bildungscontrolling Strategie für die betriebliche Weiterbildung, *Schriftenreihe zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*, 01/2015, Oldenburg.

URL: <http://openjournal.uni-oldenburg.de/index.php/bildungsmanagement/article/view/13>

Hinweis OpenAccess

Die Herausgebenden unterstützen Open Access. Alle in ihrer Zeitschrift veröffentlichten Inhalte werden den Nutzenden in digitaler Form frei zur Verfügung gestellt. Dies dient den Zwecken der elektronischen Speicherung und Verbreitung in elektronischen Datenbanken, wissenschaftlichen Onlineangeboten sowie über Suchmaschinen, zur Verfügbarmachung für die Öffentlichkeit zum individuellen Abruf, zur Wiedergabe auf dem Bildschirm und zum Ausdruck beim Nutzenden.