

Inhalt

- ▶ Was ist Bildungscontrolling?
- ▶ Knapp jeder zweite Betrieb macht Bildungscontrolling
- ▶ Drei Viertel aller weiterbildungsaktiven Betriebe setzen Bildungscontrolling ein
- ▶ Starke betriebsgrößenspezifische Unterschiede
- ▶ Gegenläufige Entwicklungen bei Klein- und Großbetrieben
- ▶ Bildungscontrolling arbeitsplatznaher Lernformen weit verbreitet
- ▶ Welche Teilelemente werden am häufigsten eingesetzt?
- ▶ Bedeutung des Bildungscontrollings wächst
- ▶ Fazit

RBS-Betriebsbefragungen

Betriebsbefragungen sind für das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) wichtig, um Informationen über die Praxis der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erhalten. Das „Referenzbetriebssystem“ (RBS) des BIBB umfasst derzeit ca. 1.400 Ausbildungsbetriebe. Diese haben sich bereit erklärt, für drei bis vier schriftliche Befragungen im Jahr zu aktuellen Themen der betrieblichen Berufsausbildung zur Verfügung zu stehen. Im Gegenzug erhalten die Betriebe mit der Versendung jedes neuen Fragebogens kurze, kommentierte und grafisch aufbereitete Auswertungen der Ergebnisse der vorherigen Befragung (RBS-Informationen), die auch im Internet öffentlich zugänglich sind. Bereits 1997 gab es eine Betriebsbefragung zum Bildungscontrolling in der Weiterbildung (s. KREKEL/SEUSING 1999). Eine erneute RBS-Befragung zum Bildungscontrolling wurde im Frühjahr 2008 für das Referenzjahr 2007 durchgeführt. Dazu wurde der Fragebogen von 1997 an einigen Stellen geändert, allerdings nur moderat, um einen zeitlichen Vergleich der Befragungsergebnisse zu ermöglichen. 1.410 Betriebe wurden angeschrieben, von denen 410 antworteten, was einer Rücklaufquote von 29,1% entspricht.

Bernd Käßlinger

Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema

BIBB-Umfragen von 1997 und 2008 im Vergleich

Controlling hat in vielen Betrieben eine große Bedeutung. Doch wie sieht es mit dem Thema Controlling im Bildungsbereich aus? Im Jahr 2008 hat das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) nach 1997 eine erneute Befragung zum betrieblichen Bildungscontrolling durchgeführt. Hauptziel war es, empirische Ergebnisse zum Bildungscontrolling im Abstand von zehn Jahren zu vergleichen, um im Zeitverlauf Veränderungen, aber auch Kontinuitäten zu erkennen. Zusätzlich wurden aktuelle Themen wie das Controlling des Lernens am Arbeitsplatz erstmalig untersucht.

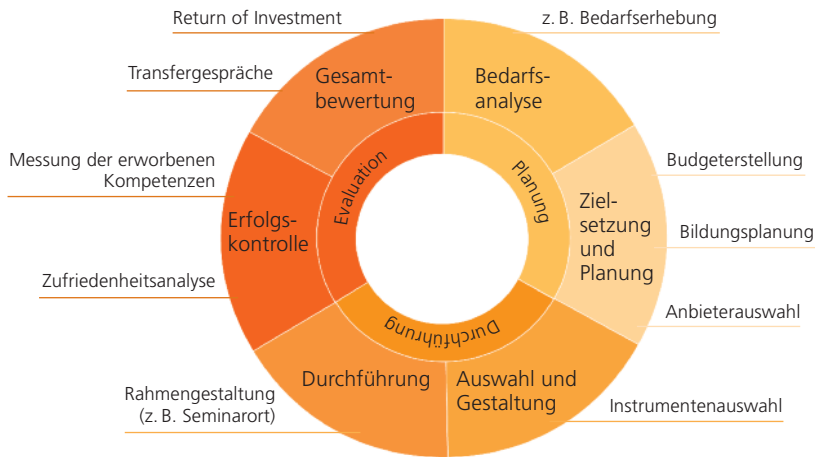
Ergebnis: Auf den ersten Blick scheint sich nicht viel verändert zu haben. Schaut man jedoch genauer hin, so erkennt man zum Beispiel große Unterschiede zwischen Groß- und Kleinbetrieben. Bildungscontrolling – insbesondere das Kostencontrolling – ist vor allem in Großbetrieben ein Thema.

Was ist Bildungscontrolling?

„Bildungscontrolling bezieht alle Planungsschritte mit ein, angefangen von der Bedarfsanalyse über die Realisierung von Maßnahmen bis zur Erfolgskontrolle und Transfersicherung“ (WEIB 2005, S. 33). Controlling wird häufig mit Prüfen und vor allem mit Kontrollieren übersetzt. „To control“ bedeutet jedoch im Englischen „etwas zu steuern“ oder „etwas zu lenken“. Insofern ist BÖTEL/KREKEL zuzustimmen: „Bildungscontrolling darf keineswegs als Weiterbildungskontrolle verstanden werden“ (1999, S. 5). Vielmehr ist mit Bildungscontrolling ein „zyklisches Ineinandergreifen von Planung, Messung, Bewertung und Korrektur in der Weiterbildung“ gemeint (vgl. BEICHT/KREKEL 1999). Dieses Verständnis von Bildungscontrolling veranschaulicht folgende Grafik:

Abbildung 1

Der Kreislauf des Bildungscontrollings



Quelle: Markowitsch, Jörg: Präsentationsunterlagen im Rahmen der Lehrveranstaltung „Einführung in Bildungscontrolling“, Sommersemester 2009, Donau-Universität Krems

Bildungscontrolling ist ein Konzept, das ein Ablauf- und Phasenmodell für das Management betrieblicher Weiterbildung zur Verfügung stellt (s. Abbildung 1). Dies schließt nicht aus, dass die tägliche Organisationspraxis wesentlich komplexer ist und oftmals kaum oder nur partiell dem Modell folgt: „Management kann nicht als Mechanismus beschrieben werden. Es ist vielmehr eine dem Handeln innewohnende zielorientierte Handlungsperspektive, die sich im Handeln als vielfältige Figuren realisiert, die nicht als Muster präsent sind und auch nicht als Muster in Erscheinung treten.“ (ROBAK 2004, S. 341).

Diese Unbestimmtheit weist nicht auf Defizite der Bildungsverantwortlichen hin, sondern sie ist Ausdruck der Komplexität und Flexibilität der Arbeit in Organisationen, die sich oft lehrbuchmäßigen Managementkonzepten entzieht. Diese Arbeit vollzieht sich heutzutage in hochgradig vernetzten und von externen Entwicklungen abhängigen Zusammenhängen. ROBAK (2004) spricht von „Handlungswaben“, die Planungshandeln rahmen, die vom Planungshandeln aber auch gleichzeitig geschaffen werden. Zur Illustration einige Beispiele aus Unternehmen, die innerhalb verschiedener BiBB-Projekte gesammelt wurden¹:

- Im Unternehmen A, einem Zulieferer in der Automobilindustrie, wird eine eingehende Bildungsbedarfsanalyse zu „soft

skills“ durchgeführt, um die Kooperationskultur im Unternehmen zu stärken. Es werden Pläne entwickelt, Vorgespräche geführt, Anbieter ausgewählt etc. Kurz vor Durchführung der ersten Workshops müssen aufgrund kurzfristig veränderter Anforderungen des externen Auftraggebers neue Maschinen im Unternehmen installiert und neue Produkte hergestellt werden. Die kostenintensiven Schulungen an den Maschinen werden improvisierend im Schnellverfahren durchgeführt. Die Workshops zu den „soft skills“ sind auf unbestimmte Zeit verschoben.

- Im Unternehmen B wird jährlich ein bestimmtes Budget für Weiterbildung festgelegt, das sich an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens orientiert. Daran hat sich die Bildungsabteilung unabhängig von jeglicher Bedarfsanalyse zu orientieren; gleichgültig, ob der jährliche Bildungsbedarf bei den Beschäftigten hoch oder niedrig ist.
- Im Unternehmen C wird per Beschluss der Unternehmensführung aufgrund einer akuten Verschlechterung der wirtschaftlichen Gesamtsituation jegliche

Schulung außerhalb des Unternehmens gestrichen. Damit muss die nahezu komplette Anbieter-, Instrumentenauswahl und Durchführung von den Bildungsverantwortlichen kurzfristig neu konzipiert werden. Es werden improvisierend Lösungswege gesucht und gefunden, um wenigstens einen Teil der Weiterbildungen im Unternehmen selbst oder in Filialen von internen oder externen Trainern durchzuführen.

Die Beispiele illustrieren die Komplexität in der betrieblichen Weiterbildung. Die Verantwortlichen sind in den Betrieben aufgrund eines hohen Kostenbewusstseins gefordert, mit den Ressourcen des Betriebs wirtschaftlich umzugehen und die Aufwendungen für Weiterbildungen zu legitimieren (vgl. BEICHT/KREKEL 1999). In ihrer Planung, Durchführung und Evaluation von Weiterbildung sind sie hochgradig abhängig von der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung im Unternehmen, von externen Auftraggebern/Kooperationspartnern, von Leitungsentscheidungen oder von den Konkurrenzen zwischen verschiedenen Führungskräften/Abteilungen. Das Phasenmodell des Bildungscontrollings bietet eine wichtige Orientierung für das Bildungsmanagement und die Programmplanung. Aufgrund diverser Abhängigkeiten und kurzfristiger Störfaktoren müssen die Bildungsverantwortlichen ihre Planungen flexibel anpassen können und dürfen nicht stur Projektionen folgen.

Bildungscontrolling muss durch das professionelle Handeln der Bildungsverantwortlichen in den Unternehmen ergänzt werden, um mit Unvorhergesehenem kompetent umgehen zu können. Ein Abweichen vom Phasenmodell des Bildungscontrollings muss kein Ausdruck für mangelnde Professionalität sein, sondern kann ganz im Gegenteil eine professionelle, flexible Reaktion auf die variablen betrieblichen Realitäten darstellen. Professionalität zeigt sich im Umgang mit neuen Anforderungen und Situationen und im Finden von praktikablen Lösungen. Bisher ist diese Handlungskompetenz der Bildungsverantwortlichen, die sich nicht an Phasenmodellen festmachen lässt, noch relativ wenig wissenschaftlich erfasst (vgl. ROBAK 2004).

¹ „Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling“ (Projektnummer 22.203) sowie „Länderspezifische Analyse beruflicher Weiterbildung auf der Grundlage von CVTS2 und Modellierung der Strukturen der Weiterbildung“ (Projektnummer: 26.103)

Knapp jeder zweite Betrieb macht Bildungscontrolling

Ende der 90er-Jahre gab es eine Vielzahl von Publikationen zum Bildungscontrolling. Als Stichwort fehlte es in diesen Jahren in nahezu keiner Abhandlung zur betrieblichen Weiterbildung. Hohe Erwartungen, aber auch viele Ängste waren mit dem Konzept und seinen Instrumenten verbunden. Um die Jahrtausendwende erreichte die Zahl der Publikationen zu dem Thema dann ihren Zenit. In der Folge ließ das Interesse deutlich nach (vgl. PRÜSTEL/WOLL 2008, KÄPPLINGER 2009). Wie ist es aber heute um die betriebliche Weiterbildungspraxis bestellt? Spiegelt das nachlassende Forschungsinteresse eine abnehmende Bedeutung des Bildungscontrollings in der Praxis? Oder haben die oftmals proklamierte Ökonomisierung der Weiterbildung und das gewachsene Kostenbewusstsein dazu geführt, dass Bildungscontrolling nun deutlich verbreiteter ist? Der Vergleich der RBS-Umfrage 1/1997 mit der RBS-Umfrage 1/2008 bestätigt weder die Annahme eines Bedeutungsverlusts noch die Erwartung einer deutlich stärkeren Nutzung dieses Konzepts. Die Ergebnisse signalisieren eine erstaunlich hohe Kontinuität in der Praxis (s. Übersicht 1).

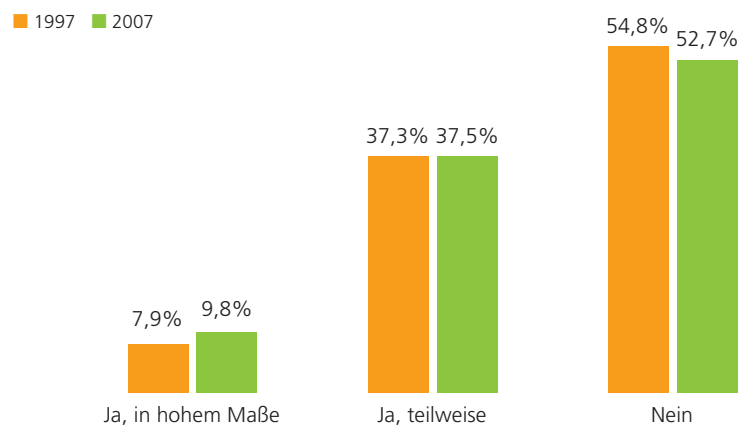
Der intensive Einsatz von Bildungscontrolling hat zwischen 1997 und 2007 um knapp zwei Prozentpunkte zugenommen, während der teilweise Einsatz und der Nicht-Einsatz um zusammengekommen knapp zwei Prozentpunkte abgenommen haben. Die Verschiebungen zwischen 1997 und 2007 sind somit auf den ersten Blick nur marginal. Nach wie vor setzt etwa jeder zweite Betrieb in Deutschland Bildungscontrolling partiell oder intensiv ein. Allerdings weiß man anhand dieser betrieblichen Selbstauskunft noch nicht, was Betriebe unter Bildungscontrolling verstehen und wie sie dieses konkret praktizieren.

Drei Viertel aller weiterbildungsaktiven Betriebe setzen Bildungscontrolling ein

Bei der neuen RBS-Befragung ist zu berücksichtigen, dass von den befragten Betrieben gemäß Selbstauskunft 56,7% im Jahr 2007 weiterbildungsaktiv waren.² Davon setzten 14,3% Bildungscontrolling intensiv und

Übersicht 1

Einsatz von Bildungscontrolling in der Weiterbildung von Betrieben im Vergleich 1997 mit 2007



Quelle: RBS-Umfragen 1997 und 2008 (betriebsgewichtet)

59,0% zumindest partiell ein. Damit setzten rund drei Viertel aller weiterbildungsaktiven Betriebe Bildungscontrolling zumindest in Teilen ein. Bei den nicht-weiterbildungsaktiven Betrieben gaben nur 5,3% an, dass sie Bildungscontrolling bestenfalls partiell einsetzen. Eventuell führt hier zum Beispiel die Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse dazu, dass kein Bildungsbedarf gesehen und der Betrieb so auch nicht weiterbildungsaktiv wird. Ein Betrieb, der kaum oder gar nicht weiterbildet, setzt damit in der Regel auch kein Bildungscontrolling ein. Daher geht Bildungscontrolling eng mit der generellen Weiterbildungsaktivität oder -passivität der Betriebe einher. Dies dürfte auch 1997 so gewesen sein, obwohl damals nicht nach der betrieblichen Weiterbildungsaktivität gefragt wurde.

Starke betriebsgrößen-spezifische Unterschiede

Der Einsatz von Bildungscontrolling ist – ähnlich wie die generelle Weiterbildungs-

beteiligung – stark betriebsgrößenabhängig (s. Übersicht 2, Seite 4).

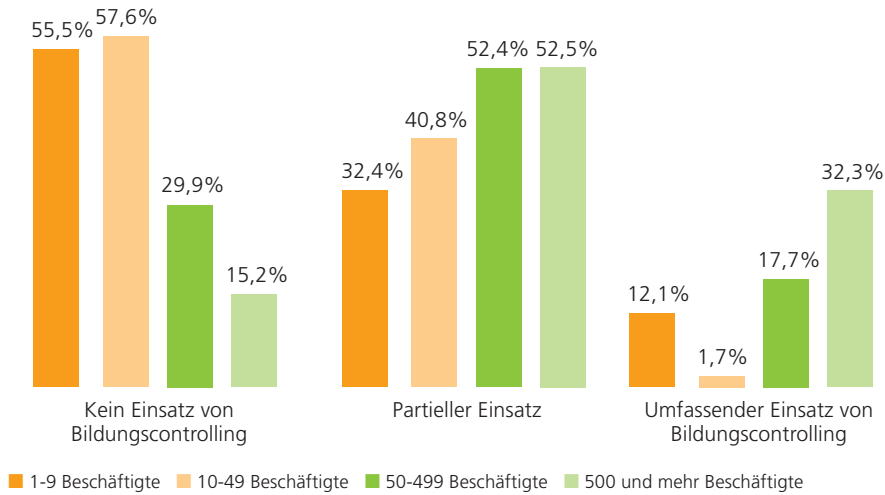
Großbetriebe setzen Bildungscontrolling deutlich häufiger und intensiver als Kleinbetriebe ein. Während zum Beispiel 32,3% der Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten Bildungscontrolling intensiv und 52,5% partiell einsetzen, sind es bei den Kleinbetrieben mit 1-9 Beschäftigten nur jeweils 12,1% bzw. 32,4%. 84,8% der Großbetriebe nutzen somit Bildungscontrolling, während dies nur 44,5% der Kleinbetriebe tun. Bei den Betrieben mittlerer Größe liegt dieser Wert bei 70,1% (50-499 Beschäftigte) bzw. 42,5% (10-49 Beschäftigte). Dieses Ergebnis ist gut nachvollziehbar, da gerade der kontinuierliche und umfassende Einsatz von Bildungscontrolling kaum von Kleinbetrieben zu leisten ist. Denn Bildungscontrolling benötigt eigene personale und finanzielle Ressourcen, die Kleinbetriebe aufgrund ihrer Größe kaum intern zur Verfügung haben und allenfalls über externe Kooperationspartner wie Weiterbildungseinrichtungen oder Unternehmensberatungen einkaufen können.

Obwohl die Kleinst- und Kleinbetriebe weniger aktiv sind, gibt immerhin fast jeder zweite dieser Betriebe an, Bildungscontrolling partiell (32,4%) oder umfassend (12,1%) zu praktizieren. Insofern scheint Bildungscontrolling für die betriebliche Wei-

² Das europäische Continuing Vocational Training Survey 3 (CVTS 3) hat für Deutschland für 2005 eine betriebliche Weiterbildungsquote von 69,5% ermittelt (BEHRINGER/MORAAL/SCHÖNFELD 2008, S. 10). Allerdings wurden in CVTS 3 keine Kleinbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten befragt. Rechnet man diese Kleinbetriebe beim RBS heraus, kommt man für das RBS gegenüber CVTS 3 auf eine durchaus vergleichbar hohe Weiterbildungsquote von 62,8%.

Übersicht 2

Einsatz von Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung im Jahr 2007 nach Betriebsgrößenklasse in allen befragten Betrieben



Quelle: RBS-Umfrage 2008 (betriebsgewichtet)

terbildungspraxis in mittleren und großen Betrieben zwar besonders relevant zu sein, aber auch kleinere Betriebe zeigen sich noch häufig aktiv. Insofern sollte man sich hüten, Bildungscontrolling nur mit Großbetrieben in Verbindung zu bringen. Vielmehr sollte Bildungscontrolling betriebsgrößenspezifisch konzeptionell differenziert werden, um den unterschiedlichen Voraussetzungen der Unternehmen gerecht zu werden.

Gegenläufige Entwicklungen bei Klein- und Großbetrieben

Unter Berücksichtigung der Betriebsgröße lässt der Vergleich des Einsatzes von Bildungscontrolling zwischen 1997 und 2007 deutliche Veränderungen erkennen:

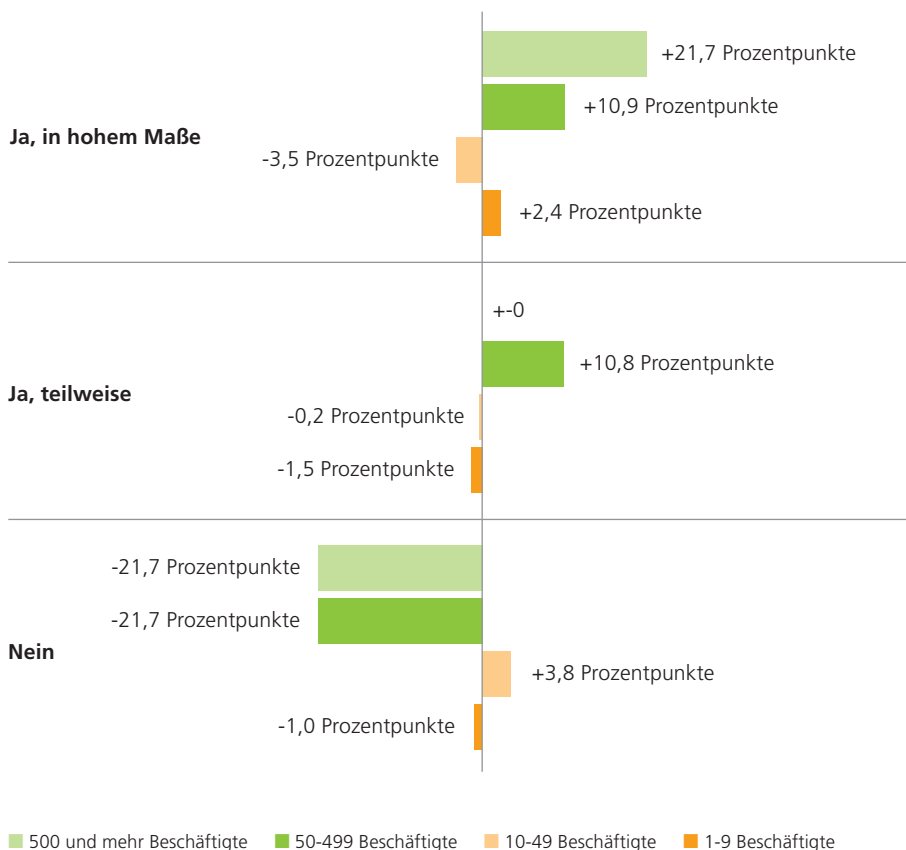
Die hervorstechendste Veränderung im Saldo ist, dass Bildungscontrolling bei Betrieben mit mittlerer und großer Beschäftigtenzahl stark an Verbreitung zugenommen hat (s. Übersicht 3). So ist 2007 gegenüber 1997 beim Einsatz „in hohem Maße“ ein deutliches Plus von 21,7 Prozentpunkten bei den Großbetrieben festzuhalten. Deutliche Zuwächse von 10,9 Prozentpunkten beobachtet man auch bei den Betrieben mit 50 bis 499 Beschäftigten. Dahingegen sind leichte Rückgänge (-3,5 Prozentpunkte) in der Nutzung bei den kleineren Betrieben (10-49 Beschäftigte) zu erkennen.

Offensichtlich scheiden sich am Bildungscontrolling die Geister. Je nachdem, ob man es auf Groß- oder Kleinbetriebe bezieht, hat es an Relevanz gewonnen oder stagniert in seiner Bedeutung. In Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten und in Betrieben mittlerer Größe kommt Bildungscontrolling 2007 deutlich häufiger als 1997 zum Einsatz. Bei den Kleinbetrieben gibt es dagegen leichte Rückgänge. Der Einsatz von Bildungscontrolling „im hohen Maße“ ist in Großbetrieben im Vergleich zu Kleinbetrieben dreimal häufiger genannt worden. Für viele kleinere Betriebe kommt allenfalls der partielle Einsatz von Bildungscontrolling in Frage (s. Übersicht 2), was unter anderem mit pragmatischen (Kosten-) Gründen erklärbar ist.

Dies wirft die Forschungs- und Entwicklungsfrage auf, ob und wie man gerade für kleinere und mittlere Betriebe ein schlankes,

Übersicht 3

Zuwächse und Rückgänge im Einsatz von Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung zwischen 1997 und 2007 nach Betriebsgrößenklasse in allen befragten Betrieben



Quelle: RBS-Umfragen 1997 und 2008 (betriebsgewichtet)

selektives und punktuelles Bildungscontrolling konzipieren und eventuell mit externer Qualifizierungsberatung verbinden kann (vgl. LÖFFELMANN 2008). Eventuell haben bisherige Konzeptionen von Bildungscontrolling zu sehr auf die lehrbuchmäßig schematische Durchführung eines vollständigen Controllingzyklus' gesetzt, was theoretisch zwar sinnvoll und nachvollziehbar ist, aber wahrscheinlich nicht an den Anforderungen in den meisten kleineren Betrieben anknüpft. So sind in Kleinbetrieben oftmals arbeitsplatznahe Lernformen von großer Bedeutung.

Bildungscontrolling arbeitsplatznaher Lernformen weit verbreitet

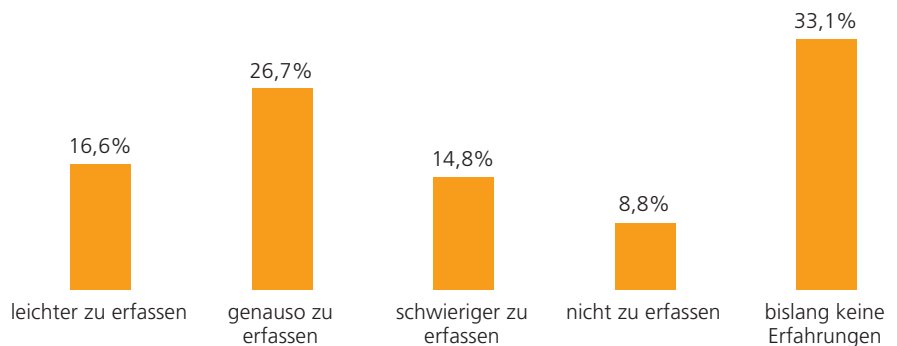
In der Diskussion um Trends in der betrieblichen Weiterbildung wird in den letzten Jahren oftmals arbeitsplatznahe Lernformen, die nicht kursförmig organisiert sind, eine große Bedeutung zugesprochen (vgl. EU-Kommission 2000, S. 9 f.). So wird die These vertreten, dass das betriebliche Kurs- und Seminarangebot durch arbeitsplatznahe Lernformen verdrängt würde, weil arbeitsplatznahe Lernformen eine direkte Anwendung des Gelernten im Arbeitsprozess versprechen. Empirische Untersuchungen deuten jedoch eher auf ein komplementäres – und nicht konkurrierendes – Verhältnis kursförmiger und arbeitsplatznaher Lernformen hin (vgl. zum Beispiel BEHRINGER/DESCAMPS 2009).

Die RBS-Umfrage 1997 erstreckte sich nicht auf arbeitsplatznahe Lernformen. Bei der RBS-Umfrage 2008 wurden hingegen zwei Fragen zu diesen Lernformen erstmalig gestellt, um zu erfahren, ob die Betriebe ihr Bildungscontrolling auch in diesem Bereich anwenden. Die Fragen lauteten in Anlehnung an die CVTS-Befragung: „Sind arbeitsplatznahe, nicht-kursförmige Lernformen (Info-Veranstaltungen, Job-Rotation oder Selbstgesteuertes Lernen) in Ihr Bildungscontrolling miteinbezogen?“ sowie „Wie sehen Ihre Erfahrungen damit aus?“ Die Ergebnisse ergeben ein ambivalentes Bild (s. Übersicht 4).

Ein Drittel aller Betriebe hat bislang mit dem Bildungscontrolling arbeitsplatznaher Lernformen keine Erfahrungen gesammelt. 16,6 % aller Betriebe schätzen ein solches

Übersicht 4

Bisherige Erfahrungen in allen befragten Betrieben mit dem Bildungscontrolling bei arbeitsplatznahen Lernformen im Vergleich zu Kursen



Quelle: RBS-Umfrage 2008 (betriebsgewichtet)

Controlling als leichter und 26,7% als genauso gut durchführbar wie das von kursförmigen Lernformen ein. Es kann überraschen, dass 43,3% zu einer positiven bis neutralen Einschätzung kommen. Weiterbildungsforscherinnen und -forscher weisen nämlich auf die großen methodischen Probleme bei der Erfassung arbeitsplatznaher Lernformen hin (GRÜNEWALD u. a. 1998). Vielleicht gehen Bildungspraktikerinnen und -praktiker das Controlling nicht-kursförmiger Lernformen pragmatisch an und beschäftigen sich weniger mit methodischen Problemen. So berichten „nur“ 23,6% von negativen Erfahrungen, weil sie arbeitsplatznahe Lernformen als schwieriger zu erfassen (14,8%) oder als nicht erfassbar (8,8%) einschätzen.

Insgesamt scheint Bildungscontrolling nicht bei der Beschäftigung mit Kursen haltzumachen, sondern sich auch oft mit arbeitsplatznahen Lernformen zu befassen. Ein wichtiges Ergebnis, wenn man bedenkt, dass die Forschungsliteratur diese Thematik bislang nicht intensiv behandelt hat (vgl. PRÜSTEL/WOLL 2008). Es wäre eine interessante weiterführende Frage für vertiefende Interviews, wie Betriebe Bildungscontrolling auf die arbeitsplatznahen Lernformen konkret anwenden. Und es wäre interessant zu verfolgen, wie ein Bildungscontrolling arbeitsplatznaher Lernformen konzeptionell angelegt sein könnte.

Welche Teilelemente werden am häufigsten eingesetzt?

2007 und 1997 wurden die Betriebe auch nach den Elementen von Bildungscontrolling befragt, die sie „regelmäßig“, „teilweise“ oder „nicht“ nutzen. Hierbei wurde auf das Konzept von BEICHT/KREKEL (1999, S. 46-47) zurückgegriffen, das insgesamt 15 Controllingelemente drei Teilbereichen zuordnet:

a) Zielbestimmung/Planung

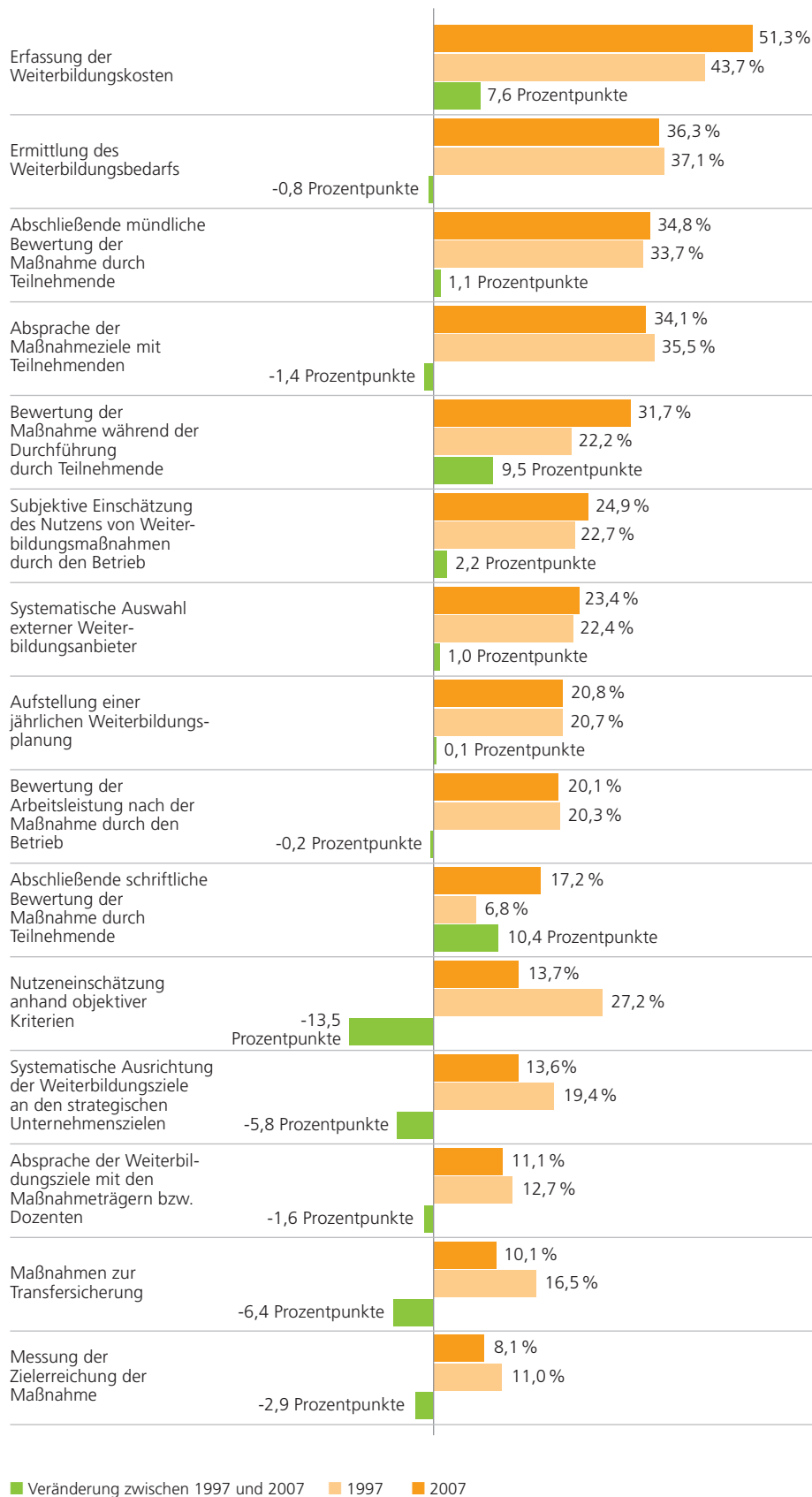
- Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs
- Aufstellung einer jährlichen Weiterbildungsplanung
- systematische Ausrichtung der Weiterbildungsziele an den strategischen Unternehmenszielen
- Absprache der Weiterbildungsziele mit den Maßnahmeträgern bzw. Dozenten
- Absprache der Weiterbildungsziele mit Teilnehmenden sowie systematische Auswahl externer Weiterbildungsanbieter

b) Bewertung

- Bewertung der Maßnahme während der Durchführung durch Teilnehmende
- abschließende mündliche Bewertung der Maßnahme durch Teilnehmende
- abschließende schriftliche Bewertung der Maßnahme durch Teilnehmende
- Messung der Zielerreichung der Maßnahme sowie Bewertung der Arbeitsleistung nach der Maßnahme durch den Betrieb.

Übersicht 5

Zuwächse und Rückgänge im Einsatz von Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung zwischen 1997 und 2007 nach Betriebsgrößenklasse in allen befragten Betrieben



Quelle: RBS-Umfragen 1997 und 2008 (betriebsgewichtet)

c) Kostenerfassung/Nutzeneinschätzung/Transfersicherung

- Subjektive Einschätzung des Nutzens von Weiterbildungsmaßnahmen durch den Betrieb
- Nutzeneinschätzung anhand objektiver Kriterien
- Erfassung der Weiterbildungskosten
- Maßnahmen zur Transfersicherung.

Bei Betrachtung der „regelmäßigen“ Nutzung erhält man folgende Ergebnisse zu diesen Teilelementen von Bildungscontrolling (geordnet nach der absteigenden Häufigkeit, s. Übersicht 5):

Die Erfassung der Weiterbildungskosten ist das am häufigsten genannte Element des Bildungscontrollings. Dessen Einsatz hat zwischen 1997 und 2007 sogar noch um 7,6 Prozentpunkte zugenommen. Der Nutzen von Weiterbildung wird dagegen mit 24,9 % bzw. 13,7 % deutlich seltener subjektiv oder objektiv erfasst. Damit hat die Diskrepanz zwischen der Kosten- und Nutzenerfassung seit 1997 (vgl. BEICHT/KREKEL 1999, S. 51) weiter zugenommen. Die objektive Nutzeneinschätzung hat um -13,5 Prozentpunkte ab- und die Kostenerfassung um +7,6 Prozentpunkte zugenommen. Dies gilt in besonderem Maße für die Großbetriebe (s. KÄPPLINGER 2009). Erstaunlicherweise ist das Interesse an einer ausgewogenen Kosten-Nutzen-Bilanz in Kleinbetrieben größer als in Großbetrieben (ebenda). BEICHT/KREKEL (1999, S. 51) erklärten diesen Befund damit, dass der Nutzen von Weiterbildungen in Kleinbetrieben unmittelbarer und besser als in Großbetrieben zu beobachten sei. Eine weitere Erklärung könnte mit unterschiedlichen Konstellationen der Sozialpartner zusammenhängen. Während sich in Großbetrieben Personalvertretungen mit Blick auf die Personalakte oftmals distanziert gegenüber einer Nutzendokumentation oder Kompetenzbilanzierung durch den Arbeitgeber verhalten, sind in Kleinbetrieben oft keine Personalvertretungen vorhanden, und der Umgang ist persönlicher. Man könnte zudem der Interpretation folgen, dass Weiterbildung in Großbetrieben anders verhandelt wird. In Großbetrieben ist oftmals ein jährliches Budget für Weiterbildung als Fixposten vorhanden. Dieses wird zwar erhöht oder abgesenkt, aber die Verteilung des Budgets auf Abteilungen oder Mitarbeiter/-innen ist ein zentraler innerbetrieblicher Aushandlungsgegenstand. Dahingegen

werden Weiterbildungsentscheidungen in Kleinbetrieben unmittelbarer zwischen Inhaber/-innen oder Geschäftsführer/-innen und Beschäftigten getroffen. Dabei dürften sich Kosten-Nutzen-Fragen konkret und unmittelbar stellen.

Des Weiteren fällt auf, dass die Bewertung der Maßnahme während der Durchführung und am Ende der Durchführung an Bedeutung gewonnen hat (jeweils um 10 Prozentpunkte). Die sogenannten „Happy-Sheets“ (Zufriedenheitsabfragen am Kursende) haben an Verbreitung gewonnen, was kaum überrascht, weil sie einfach zu handhaben sind. Eher überraschend ist hingegen, dass Maßnahmen der Transfersicherung sowie Messungen der Zielerreichungen am unteren Ende der Skala stehen und rückläufig sind. Eventuell schrecken Betriebe hier vor den methodischen Problemen und dem Aufwand zurück. Erfreulich ist mit Blick auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass die drei damit verbundenen Bereiche („Bewertung der Maßnahme durch Teilnehmende“, „Absprache der Maßnahmeziele mit Teilnehmenden“ und „Abschließende mündliche Bewertung der Maßnahme durch Teilnehmende“) mit 31,7% bis 34,8% die Plätze drei bis fünf der Rangfolge belegen. Bildungscontrolling wird anscheinend kaum über die Köpfe der Beschäftigten hinweg verfolgt, sondern bezieht die Beschäftigten aktiv mit ein.

Hinter diesen Durchschnittswerten verbergen sich erneut große betriebsgrößen-spezifische Unterschiede. Vergleicht man zum Beispiel die Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten mit Kleinstbetrieben mit 1 bis 9 Beschäftigten, erkennt man deutliche Unterschiede. Großbetriebe setzen die meisten Bildungscontrollingelemente deutlich häufiger als Kleinstbetriebe ein. So befragen 76,1% der Großbetriebe ihre Beschäftigten nach einer Weiterbildungsmaßnahme schriftlich, während dies nur 8,1% der Kleinstbetriebe tun. Ähnlich deutliche Diskrepanzen mit mehr als 50 Prozentpunkten sind bei Bereichen wie „Aufstellung einer jährlichen Weiterbildungsplanung“ oder „Ausrichtung der Weiterbildungsziele an den Unternehmenszielen“ zu beobachten. Einige Bildungscontrollingelemente sind jedoch bei den Kleinstbetrieben verbreiteter als bei Großbetrieben. Dies gilt für „Messung der Zielerreichung“ (7,7% in Kleinstbetrieben vs 1,3% in Großbetrieben), „Bewertung der Arbeitsleistung durch

den Betrieb“ (25,2% vs 10,0%), „subjektive Nutzeinschätzung durch den Betrieb“ (28,2% vs 23,7%) und „Nutzeinschätzung anhand objektiver Kriterien“ (16,1% vs 9,5%). Es wird wiederum deutlich, dass die Kleinbetriebe ein besonders großes Nutzeninteresse haben und ihr Bildungscontrolling hierauf konzentrieren.

Bedeutung des Bildungscontrollings wächst weiter

2007 hat das BIBB die RBS-Betriebe gefragt, wie sie die zukünftige Bedeutung des Bildungscontrollings beurteilen (s. Übersicht 6). Die Mehrheit (91,1%) der Betriebe geht davon aus, dass Bildungscontrolling in Zukunft eine gleichbleibende (56,1%) bis steigende Bedeutung (34,9%) haben wird:

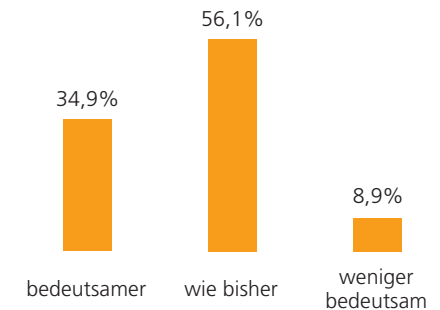
Befragt nach den Erfolgsfaktoren einer guten Weiterbildung antworteten 20,5% der Betriebe, dass das Vorhandensein eines Bildungscontrollings einen solchen Erfolgsfaktor darstelle. Neben diesem arbeitsteiligen, spezialisierten Vorgehen, was sich an der Person eines Bildungscontrollings festmachen lässt, ist davon auszugehen, dass viele Betriebe Bildungscontrolling eher als integrative Prozessaufgabe verschiedener Organisationsteile (direkte Führungskraft, Personalabteilung, etc.) verstehen. Dies zeigt, dass die Organisation von Weiterbildungsarbeit per Bildungscontrolling zumindest in Teilbereichen der Wirtschaft (vor allem in Großbetrieben) von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Wenn sich der Trend der letzten zehn Jahre weiter fortsetzt, könnte Bildungscontrolling zum Standard in Großunternehmen werden. Nur 8,9% aller Betriebe denken, dass Bildungscontrolling in den nächsten Jahren an Bedeutung verlieren wird. Insofern ist Bildungscontrolling durchaus ein aktuelles Thema, wenn man in die Bildungspraxis blickt. Man sollte sich nicht von der relativ geringen Zahl an Publikationen zu diesem Thema in den letzten Jahren irreführen lassen.

Fazit

Bildungscontrolling hat seit 1997 insgesamt leicht an Verbreitung zugenommen. Etwa jeder zweite deutsche Betrieb wendet gemäß Selbstauskunft zumindest Teile von Bildungscontrolling an. Dabei gilt: Je größer

Übersicht 6

Beurteilung der zukünftigen Bedeutung des Bildungscontrollings von allen befragten Betrieben



Quelle: RBS-Umfrage 2008 (betriebsgewichtet)

ein Betrieb, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er Bildungscontrolling partiell oder regelmäßig einsetzt. Aber auch viele Kleinbetriebe setzen Teile von Bildungscontrolling ein und sind zum Beispiel mehr als Großbetriebe an einer Erfassung des Nutzens von Weiterbildungen interessiert. Bildungscontrolling wird von Groß- und Kleinbetrieben sehr unterschiedlich praktiziert. Es deutet sich ein Entwicklungsbedarf an für spezifische, selektive und partielle Controllingelemente für Kleinbetriebe. Bislang wird in der Controlling-Literatur unter Bildungscontrolling ein regelmäßiges und umfassendes Vorgehen verstanden. Eine schlanke und leicht praktikable Adaption des Bildungscontrollings mit Mut zur Unvollständigkeit für Klein- und Kleinstbetriebe steht noch aus.

Insgesamt wird dem Bildungscontrolling für die nächsten Jahre von den Betrieben eine wachsende Bedeutung zugesprochen. Insofern erstaunt es, dass die Zahl der einschlägigen Publikationen in den letzten Jahren rückläufig war. Angesichts der zunehmenden Diskrepanz zwischen der Kosten- und Nutzenerfassung erscheint es angebracht, wieder „frischen Wind in die Nutzenwahrnehmung und das Nutzenmanagement“ zu bringen (vgl. von LANDSBERG/WEIB 1995, S. 3; QUENZLER 2008), weil ansonsten Weiterbildung primär als Kostenfaktor und nicht ausreichend als Nutzen stiftend gesehen wird. Mit Blick auf die Weiterbildungsbeteiligung könnte dies zu einem Rückgang des betrieblichen Engagements führen.

Literatur

Arnold, Rolf: **Von der Erfolgskontrolle zur entwicklungsorientierten Evaluierung.** In: Münch, Joachim (Hrsg.): *Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit.* Berlin 1996, S. 251-267.

Bank, Volker: **Controlling betrieblicher Weiterbildung zwischen Hoffnung und Illusion – oder: Auch im Westen nicht viel Neues.** In: *Zeitschrift für Pädagogik* 48 (2002) 3, S. 378-397.

Behringer, Friederike/Descamps, Renaud: **Determinants of employer-provided training – A comparative analysis of Germany and France.** In: Behringer, Friederike/Käpplinger, Bernd/Pätzold, Günter (Hrsg.): *Betriebliche Weiterbildung – der Continuing Vocational Training Survey (CVTS) im Spiegel nationaler und europäischer Perspektiven.* Stuttgart 2009, S. 93-124.

Behringer, Friederike/Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun: **Betriebliche Weiterbildung in Europa – Deutschland weiterhin nur im Mittelfeld.** In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 37 (2008) 1, S. 9-14.

Beicht, Ursula/Krekel Elisabeth M.: **Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis – Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung.** In: Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung.* Bielefeld 1999, S. 35-53.

Bötel, Christina/Krekel, Elisabeth M.: **Einleitung.** In: Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): *Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung.* Bielefeld 1999, S. 5-11.

EU-Kommission: **Memorandum über lebenslanges Lernen.** SEK(2000) 1832. Brüssel 2000.

Grünwald, Uwe/Moraal, Dick/Draus, Franciszek/Weiß, Reinhold/Gnahn, Dieter: **Formen arbeitsintegrierten Lernens – Möglichkeiten und Grenzen der Erfassbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung.** QUEM-Report 53, Berlin 1998.

Gust, Mario/Weiß, Reinhold: **Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit.** München 2005.

Kirkpatrick, Donald L./Kirkpatrick, James D.: **Evaluating training programs – The four levels.** 3. Auflage. San Francisco 2006.

Käpplinger, Bernd: **Bildungscontrolling = Kostencontrolling?** In: *Pädagogischer Blick* 17 (2009) 1, S. 4-14.

Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): **Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung.** Bielefeld 1999.

Löffelmann, Sonja: **Grauzone Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung.** In: Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.): *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung.* Bielefeld 2008, S. 37-48.

Landsberg, Georg von/Weiß, Reinhold (Hrsg.): **Bildungs-Controlling.** Stuttgart 1995.

Prüstel, Sabine/Woll, Christian: **Auswahlbibliografie „Bildungscontrolling“.** Bonn 2008.
URL: www.kibb.de/cps/rde/xbcr/SID-3C5594CA-3F7A1D35/kibb/a1bud_auswahlbibliographie-bildungscontrolling.pdf [Abrufdatum: 24.11.2009]

Quenzler, Alfred L. J.: **Der Nutzen betrieblicher Weiterbildung für Großunternehmen.** Göttingen 2008.

Robak, Steffi: **Management in Weiterbildungsinstitutionen – Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in unterschiedlichen Konstellationen.** Hamburg 2004.

Schöni, Walter: **Handbuch Bildungscontrolling – Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen.** Zürich 2006.

Weiß, Reinhold: **Bildungscontrolling – Messung des Messbaren.** In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold: *Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit.* München 2005, S. 29-50.

Impressum
BIBB REPORT
3. Jahrgang, Heft 13, Dezember 2009
ISSN 1865-0821 (Print)
ISSN 1866-7279 (Internet)

Herausgeber
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
Der Präsident
Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn
Verlag, Anzeigen, Vertrieb
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld
Telefon: 0521 911 01-11
Telefax: 0521 911 01-19
www.wbv.de
service@wbv.de

Redaktion
Gustav Höcke, Dr. Elisabeth M. Krekel,
Dr. Eckart Strohmaier (verantwortl.)

Redaktionsassistentin
Heike Rotthaus
Katharina Faßbender
Telefon: 02 28 / 107-17 17
E-Mail: bibbreport@bibb.de

Internet: www.bibb.de
Dort finden Sie unter anderem auch diesen REPORT im Volltext zum Download.

Rechte
Nachdruck – auch auszugsweise –
nur mit Genehmigung des BIBB gestattet.

Rückfragen zum Inhalt an
Dr. Bernhard Käpplinger – kaepplinger@bibb.de

Gestaltung
Hoch Drei GmbH, Berlin