

Raimund Scheuermann

Wo bleibt der Transfererfolg?

Bildungscontrolling als Instrument zur Messbarkeit ökonomischer Effizienz in der Weiterbildung

EVALUIERUNG

Das Thema „Bildungsevaluation“ beschäftigt Theorie und Praxis seit vielen Jahren. In den Unternehmen hat es in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, weil stärker als früher Weiterbildung unter ökonomischen Effizienzgesichtspunkten in den Blick genommen wird und innerbetriebliche Verrechnungssysteme auch die Kosten von Aus- und Fortbildung erfasst haben. Darüber hinaus hat das Controlling die in vielen Unternehmen eingerichteten Bildungsabteilungen, in manchen Großunternehmen die neu gegründeten firmeneigenen „Universitäten“ (Corporate Universities) und Akademien, dankbar als Objekte eigener Profilierung entdeckt.

Die Ergebnisse von aktuellen internationalen Studien wie PISA (Programme for International Student Assessment), TIMSS (Third International Mathematics and Science Studies) oder IGLU (Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung) haben Politik und Bürger in Deutschland aufgeschreckt. Mit Erschrecken hat die Öffentlichkeit zur Kenntnis nehmen müssen, dass das tatsächliche Wissen und Können der deutschen Schüler lange Zeit unbekannt war, und dass ihr Bildungsniveau im internationalen Vergleich offenbar zu gering ist. Zu gering, um dauerhaft im globalen Wettbewerb an der Weltspitze der erfolgreichen Wirtschaftsnationen mitzuhalten. Der seit 2003 vorliegende Bildungsbericht der Kultusministerkonferenz, die für die Länder federführend die Ergebnisse bewertet hat, stellt fest, „dass sich mehr Bildung sowohl für den Einzelnen in beruflichen und außerberuflichen Handlungsfeldern als auch für die Gesellschaft insgesamt auszahlt“ (Bildungsbericht für Deutschland S. 9). Die Autoren folgern dies aus der inzwischen hinreichenden empirischen Evidenz und neueren Forschungsergebnissen. In der Tat weiß man, dass „höhere“ Bildung im Regelfall zu mehr beruflichem Erfolg und zu „größerem“ Einkommen und „höherem“ gesellschaftlichem Prestige verhilft. So bedeutet ein Hochschulabschluss zwar keine Arbeitsplatzgarantie, aber er senkt das Risiko von Erwerbslosigkeit beträchtlich. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (26. Januar 2005) waren im zweiten Quartal des Jahres 2003 in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU 25) 12,3 Prozent der Erwerbspersonen mit einfachem Bildungsgrad erwerbslos, während zum gleichen Zeitpunkt nur fünf Prozent der höher Gebildeten erfolglos nach Arbeit suchten (vgl. <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2005/p0360031.htm>).

Es darf also davon ausgegangen werden, dass Bildung sich für den Einzelnen und die Gesellschaft insgesamt „rechnet“. Die entscheidenden Faktoren für die Nutzen bringende Wirkung von Bildung, der so genannte **Output**, sind bekannt: Zertifikate für erworbene Abschlüsse, Fähigkeiten und Fachwissen, die Kompetenzen also, die in der Bildungsökonomie als **Human Resources** oder **Human Kapital** bezeichnet werden. Dass diese Ressourcen besser gepflegt und weiter vermehrt werden müssen, ergibt sich deutlich aus den internationalen Studien. Auch die längerfristigen, von Bildung vermittelten Wirkungen, der so genannte **Outcome** beziehungsweise die **Bildungserträge**, sind mittlerweile für den Einzelnen und in Teilen für die Gesellschaft gut erforscht. Kurz gefasst sind dies beschäftigungsbezogene und außerberufliche monetäre und nicht monetäre Erträge in Gestalt von:



Dem Mitarbeiter angenehme Stunden fern des Arbeitsplatzes zu ermöglichen, ist nicht Sinn einer betrieblichen Fortbildung. Der Chef hat in erster Linie den wirtschaftlichen Nutzen für das eigene Unternehmen im Blick.

Foto: liquidlibrary

Stichwörter**Bildungscontrolling****Bildungsmanagement****knowledge based economy****Lebenslanges Lernen****Transfersicherung****Weiterbildung**

- ◆ höherem Einkommen,
- ◆ geringerem Krankheitsrisiko,
- ◆ besseren Karrierechancen,
- ◆ günstigeren Arbeitsbedingungen,
- ◆ höherer Lebenserwartung,
- ◆ geringeren Fehlzeiten am Arbeitsplatz,
- ◆ größerem Unternehmenserfolg,
- ◆ höherer Steuer- und Wirtschaftskraft für die Gesellschaft.

Selbstverständlich sind diese Ergebnisse nicht notwendigerweise nur „bildungsinduziert“. Die Wahrscheinlichkeit aber, dass sie eintreten, steigt mit höherer (Schul-)Bildung, und dass formal besser Ausgebildete durchschnittlich mehr verdienen als weniger qualifizierte Arbeitskräfte, ist ein weltweit feststellbarer Sachverhalt. Ein ähnliches Bild zeigt sich beim **Wirtschaftswachstum**: Die neuere Forschung hat einen hochbedeutsamen Wachstumseffekt des Humankapitals festgestellt. Nach Erhebungen der OECD geht eine Erhöhung der durchschnittlichen Bildungszeit der relevanten Bevölkerung (15 bis 64 Jahre) um ein Jahr mit einem langfristigen Anstieg des Sozialprodukts pro Kopf zwischen vier und sieben Prozent einher. Damit liegt die These nahe, dass die gesamtgesellschaftlichen Erträge von Bildungsinvestitionen die individuellen Investitionserträge übersteigen (Näheres zur ökonomischen Seite von Bildung generell bei Avenarius u.a., S. 169ff.).

Zur Messbarkeit von Bildungsergebnissen in der (betrieblichen) Praxis

Das Ergebnis eines gesamtwirtschaftlich höheren Sozialprodukts bei vermehrtem Bildungsaufwand legt die Vermutung nahe, dass sich ein ähnlicher Effekt betriebswirtschaftlich in den Unternehmen ergeben muss, der nachweisbar und messbar ist. Hier ergeben sich jedoch zwei Einschränkungen:

- ◆ Wirtschaftlicher Erfolg ist nicht allein und schon gar nicht zwangsläufig auf höhere Bildungsinvestitionen zurückzuführen. Richtig ist vielmehr, dass für wirtschaftlichen Erfolg ein ganzes Bündel von Faktoren maßgebend ist, von Marketing (Werbung), technischer Ausstattung der Produktion, optimaler Organisation des Produktionsprozesses, Qualität des Produkts/der Dienstleistung, Vertrieb und Kundenservice bis hin zur Qualifikation des Personals (Human Resources, Humankapital). Investitionen in Maschinen und Gebäude rechnen sich aber nur, wenn die Beschäftigten optimal damit umgehen können. Im Zeitalter der Wissensgesellschaft ist der Faktor Bildung, also Investitionen in Humankapital, noch wichtiger geworden. Der Input an Bildung ist größer und müsste sich von daher in seinen Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leichter feststellen lassen.
- ◆ Ein größerer Zeitaufwand für Bildung steht nicht generell zur Verfügung. Dieses Defizit der berufstätigen Erwachsenen bleibt zwar bestehen, wird aber durch das seit einigen Jahren in den Vordergrund der Bildungsanstrengungen gerückte Konzept des Lernens im Anschluss an die institutionalisierten Lernphasen in Schule, Berufsbildung und Hochschule, das so genannte **Lebenslange Lernen** oder „life-long learning“ gemildert (Bund-Länder-Kommission 2004). Mit diesem Konzept, das freilich noch mehr eine Forderung der Bildungspolitik als praktisch umgesetzt ist, lässt sich der Zeitaufwand für Bildung „portionie-

Investitionen in Maschinen und Gebäude rechnen sich aber nur, wenn die Beschäftigten optimal damit umgehen können. Im Zeitalter der Wissensgesellschaft ist der Faktor Bildung, also Investitionen in Humankapital, noch wichtiger geworden. Der Input an Bildung ist größer und müsste sich von daher in seinen Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leichter feststellen lassen.

ren“, ohne die betrieblichen Abläufe grundlegend zu stören. Insgesamt aber wird dadurch der Zeitaufwand für Bildung vermehrt.

In der Literatur zeigt sich zur Messbarkeit von Bildungsergebnissen in der (betrieblichen) Praxis kein einheitliches Bild. Zwar wird von einem „Theorieboom“ zum Bildungscontrolling gesprochen, aber schon die Terminologie ist vielfältig und fast verwirrend. Neben dem Begriff Evaluation finden sich außer dem gängigen Ausdruck Bildungscontrolling etwa die Begriffe Qualitätssicherung, -management, -entwicklung, Erfolgskontrolle, aber auch Kosten-Nutzen-Analyse, Lerntransfercontrolling, Personalcontrolling und Personalentwicklung. Im Folgenden wird der eher technische Begriff Bildungscontrolling verwendet, welcher hier die Aspekte der Bedarfsanalyse, Zielsetzung, Gestaltung von Bildungsmaßnahmen, Realisierung von Bildungsmaßnahmen, Transfersicherung und Feststellung des Bildungsnutzens für das Unternehmen umfassen soll. Keineswegs darf man darunter – der Begriff „Controlling“ könnte das nahe legen – nur eine rückwärts gerichtete Kontrolle verstehen und erst recht kein reines Finanzcontrolling. Wie Bildungsevaluation begleitet Bildungscontrolling den **gesamten Prozess des Bildungsverlaufs**, von der Bedarfsanalyse bis zur Feststellung des Transfers in die Praxis (zu Begriffsabgrenzung und Forschungsstand siehe Becker 1993, S. 125-140; zur Einordnung von Bildungscontrolling im Führungssystem siehe Pieler 1998, S. 150-161). Das Ziel von Bildungscontrolling ist letztlich, den Nutzen von (betrieblichen) Bildungsmaßnahmen soweit wie möglich festzustellen und messbar zu machen.

Zu Recht wird verlangt: „Bildungscontrolling soll als ein ganzheitlich-integratives Instrument der Unternehmensführung den erreichten und/oder erwarteten Bildungsnutzen in Relation zu den vorgegebenen Bildungszielen und eingesetzten Ressourcen evaluieren. Das Bildungsgeschehen soll mit den Unternehmens- und Mitarbeiterzielen verbunden werden“ (Becker 1993, S. 127). Nach Gnahs und Krekel (1999) ist Bildungscontrolling

- ◆ ein ganzheitlich-integratives Instrument der Unternehmensführung zur Evaluierung des Bildungsnutzens in Relation zu den Bildungszielen;
- ◆ ein integratives, qualitatives Steuerungs- und Evaluierungsinstrument aller Aufgaben im Funktionszyklus betrieblicher Bildungsarbeit;
- ◆ ein Mittel zur Verbindung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen;
- ◆ ein Instrument, welches die Erkenntnis vermittelt, dass nur eine bedarfsgerechte betriebliche Bildung Erfolgspotenziale sichert;
- ◆ ein Bestandteil des Bildungsmanagements und vom „Reifegrad“ eines Unternehmens abhängig;
- ◆ ein Instrument zur Veränderung von Weiterbildung von einer ex-post-Orientierung zu einer ex-ante-Orientierung;
- ◆ organisatorisch am besten in einer Mischform aus zentraler und dezentraler Zuständigkeit zu handhaben;
- ◆ ein Instrument zur Information über den Bildungsstand (Qualifikationskataster) und die Bildungspotenziale (Qualifikationsreserven) der Belegschaft;
- ◆ ein Bestandteil des Personalcontrollings mit demzufolge auch strategisch-qualitativer Ausrichtung;



Dr. Reimund Scheuermann war früher im Bundesministerium für Bildung und Forschung tätig und ist heute Consultant für Public Management.

„Bildungscontrolling soll als ein ganzheitlich-integratives Instrument der Unternehmensführung den erreichten und/oder erwarteten Bildungsnutzen in Relation zu den vorgegebenen Bildungszielen und eingesetzten Ressourcen evaluieren. Das Bildungsgeschehen soll mit den Unternehmens- und Mitarbeiterzielen verbunden werden.“

summary

Educational controlling is an instrument to measure the accomplished and/or expected educational benefit for the company in relation to the targets and the provided resources. The conventional methods of controlling are therefore not qualified. There is lack of manageable instruments for adequate educational controlling.

- ◆ ein Fundament für einen klaren strategischen Orientierungsrahmen, für ein verbindliches Zielsystem und eine operative Maßnahmenplanung und -durchführung;
- ◆ einem klaren Unternehmenskonzept nachgeordnet, das heißt dem Bildungscontrolling muss ein Unternehmenskonzept vorausgehen;
- ◆ ein Mittel zur Veränderung des Handelns weg vom Denken in Programmen, hin zum Denken in Systemen, Zusammenhängen und Prozessen.

Die Umsetzung dieser überzeugenden Konzeption in die Praxis ist im Ganzen bislang nicht gelungen. Aus den Umfragen der letzten Jahre zur Praxis des betrieblichen Bildungscontrollings hat sich ein immer noch erheblicher Bedarf bei der Entwicklung von praktikablen Konzepten gezeigt. Der 2. Deutsche Fachkongress für Bildungscontrolling (Köln, 22.-23.09.2004; der 3. Kongress findet am 13./14.09.2005 wieder in Köln statt) hatte als Ziel, evaluierte Bildungskonzepte sowie bewährte und neue Instrumente zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen praxisingerecht vorzustellen. Seine Kernaussage lautet: „**Keine Weiterbildung ohne Aussage über den Return on Investment.**“ Als Forderung ist diese Parole richtig, als feststellende Aussage hat sie (noch) keinen Bestand.

Damit geraten betriebliche Weiterbildungsveranstaltungen gerade gegenüber den Controllern unter einen erheblichen **Rechtfertigungsdruck**, denn das Wissen über die unmittelbaren Weiterbildungskosten (Reise, Unterbringung, Seminargebühren) sowie über die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Trainer und der Unterbringung reicht allein nicht aus. Die Controller geben sich zu Recht damit nicht zufrieden, haben aber ihrerseits keine „bildungsadäquaten“ Methoden zur Hand. Umso wichtiger wird es in Zukunft werden, überzeugende Lösungen für die betriebliche Praxis zu entwickeln. Das theoretische Wissen dafür ist vorhanden. Es kommt aber vielmehr darauf an, Konzepte zu entwickeln und zu erproben, deren Übernahme in die Weiterbildungspraxis leicht möglich sein wird.

Das jedoch ist der Kern des Problems, und über diesen wichtigen Punkt kann kaum ein Bildungsbeauftragter in seinem Unternehmen Auskunft geben. Die vorhandenen Ansätze scheinen arg kompliziert, aufwändig und teuer – so die berechtigte Kritik an bisherigen Versuchen, mit denen Effizienz und Effektivität von Weiterbildungsmaßnahmen nachgewiesen werden sollen. Die Folge: Selbst nach einer teuren Trainingsmaßnahme wird in der Regel lediglich die Zufriedenheit der Seminarteilnehmer abgefragt. Zu diesem Zeitpunkt kann aber nur der unmittelbare Eindruck über die Fortbildungsmaßnahme erhoben werden; das Feedback gilt allenfalls der Qualität des Trainers und der Unterbringung, dem Zusammenhalt der Teilnehmer und vielleicht im Wege der Selbsteinschätzung den erworbenen Kompetenzen. Der **Transfererfolg** als eine Voraussetzung für den Return on Investment einer Bildungsmaßnahme bleibt schlicht unberücksichtigt, sowohl von den Trainern als auch von den Vorgesetzten der Teilnehmer. Hilfreich wäre beispielsweise die Entwicklung von **Kennzahlen**, die etwa die quantitative Seite der Weiterbildung erfassen und die Kostenseite ermitteln oder sogar den Erfolg von Bildungsmaßnahmen nachweisen, weil sie Transparenz im Weiterbildungsbereich schafft. Diese Herbeiführung größerer Transparenz durch Kennzahlensysteme und die Entwicklung praxistauglicher Instrumente zur Bestimmung des Nutzens betrieblicher Weiterbildung ist eine der großen Herausforderungen im Weiterbildungsbereich. Allerdings dürften der Messbarkeit Grenzen gesetzt sein, denn insbesondere der Nutzen arbeitsintegrierten Lernens des Einzelnen am Arbeitsplatz ist zwar feststellbar, aber nur schwer konkret quantifizierbar.

Umfragen zur Unternehmenspraxis

Bildungscontrolling hat seit Ende der 1990er Jahre keine Konjunktur (mehr). Bei der allgemeinen Konjunkturlage ist das erstaunlich, denn die **Bereitschaft der Unternehmen**, Weiterbildungsveranstaltungen anzubieten, ist nicht gesunken. Die Aufwendungen der Wirtschaft für Weiterbildung sind

Der Transfererfolg als eine Voraussetzung für den Return on Investment einer Bildungsmaßnahme bleibt schlicht unberücksichtigt, sowohl von den Trainern als auch von den Vorgesetzten der Teilnehmer. Hilfreich wäre beispielsweise die Entwicklung von Kennzahlen, die etwa die quantitative Seite der Weiterbildung erfassen und die Kostenseite ermitteln oder sogar den Erfolg von Bildungsmaßnahmen nachweisen, weil sie Transparenz im Weiterbildungsbereich schafft.

nach wie vor hoch. In der letzten dazu vorliegenden Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) wird ein Betrag von 16,9 Milliarden Euro für die gewerbliche Wirtschaft hochgerechnet. Schließt man die hier nicht einbezogenen Sektoren Landwirtschaft, Freie Berufe und Öffentlicher Dienst mit ein, so steigt der Betrag auf schätzungsweise 24,2 Milliarden Euro (Dokumentation „Betriebliche Weiterbildung“ 2003, S.12 ff.). Angesichts der enormen Aufwendungen der Unternehmen für die berufliche Weiterbildung fragt es sich, ob das Interesse an einem angemessenen „Outcome“ und damit auch einem wirtschaftlichen Ertrag nachgelassen hat. Da die betriebliche Weiterbildung jedoch regelmäßig während der Arbeitszeit stattfindet, können den Unternehmen durchaus **betriebswirtschaftliche Egoismen** unterstellt werden. Das Motiv, einem verdienten Mitarbeiter ein paar abwechslungsreiche Tage Fortbildungstourismus zu gönnen, dürfte wohl eher auszuschließen sein.

Die wichtigsten Umfrageprojekte der letzten Jahre zur Praxis in den Unternehmen, in denen „Outcome“ wenigstens am Rande eine Rolle gespielt hat, sind schnell aufgezählt (Gnahn/Krekel 1999):

◆ **IW-Studie zur betrieblichen Weiterbildung von 1990**

Soweit ersichtlich, ist dies die erste empirische Studie, die Fragen der Bedarfsfeststellung, der Budgeterstellung und der Erfolgskontrolle in der betrieblichen Weiterbildung breiteren Raum einräumt. Das wichtigste Ergebnis dieser Umfrage unter ca. 1.500 beteiligten Betrieben ist, dass gerade die **Bedarfsfeststellung nicht langfristig geplant** wird, sondern kurzfristig erfolgt (Weiß 1990, S. 83). Allerdings hat der Anteil von Unternehmen, die ihre Weiterbildungsaktivitäten einer Erfolgskontrolle unterziehen, gegenüber Erkenntnissen in Vorläuferuntersuchungen deutlich zugenommen.

◆ **IW-Studie zur betrieblichen Weiterbildung von 1994**

In dieser Befragung von ebenfalls ca. 1.500 Betrieben wird das Thema Bildungscontrolling explizit aufgegriffen: „Bildungs-Controlling meint dabei nicht die Kontrolle, sondern eine erfolgsorientierte Steuerung der betrieblichen Bildungsarbeit. Dazu muss der gesamte Prozess der Weiterbildung in den Blick genommen werden, angefangen von der **Bedarfsermittlung**, über die **Planung und Teilnehmergeinnung** bis hin zur **Feststellung der Lernergebnisse** und der **Kosten-Nutzen-Analyse**“ (Weiß 1990, S. 182). Die Fragestellungen der Studie von 1990 werden nur am Rande behandelt, aber nach dem Ergebnis der Umfrage hat die Bedeutung von Bildungscontrolling aus Effizienzgründen zugenommen.

◆ **IW-Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung von 1997**

Unter rund 1.400 Betrieben zeigt sich in dieser Erhebung ein deutliches Anwachsen des Problembewusstseins (Weiß 1997). Die vier folgenden Aussagen stießen bei den Unternehmen auf eine sehr große Zustimmung: a) Weiterbildung wird auf den **konkreten Bedarf** bei den Mitarbeitern konzipiert; b) externe Partner werden sorgfältiger **nach qualitativen Kriterien** ausgewertet; c) die **Erfolgskontrolle** von Weiterbildungsmaßnahmen wird intensiviert; d) die **Wirtschaftlichkeit** von Weiterbildung muss verbessert werden. Das Problembewusstsein ist offenbar vorhanden, wenn die Betriebe die Erfolgskontrolle intensivieren wollen. Es bleibt leider unklar, was darunter verstanden wird.

◆ **Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in West- und Ostdeutschland – Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels 1997**

Wichtig ist bei dieser Analyse des Instituts für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) die Feststellung, dass Qualifizierungsaktivitäten nach Ansicht der Betriebe auch in einer „knowledge based economy“ keine Selbstverständlichkeit darstellen (Düll/Bellmann 1998). In den kleineren Betrieben herrscht sogar die **Skepsis**, ob qualifiziert fortgebildete Mitarbeiter nicht die Chance

keywords

educational controlling

educational management

knowledge based economy

life-long learning

transfer backup

extended vocational training

Während Arbeitnehmer an Weiterbildung zur Verbesserung ihrer beruflichen Chancen oder zum Erhalt ihres Arbeitsplatzes interessiert sind, ist die Finanzierung von „allgemeinem Humankapital“ für den Arbeitgeber nach Ansicht der Autoren riskant, da die Höherqualifikation auch für andere Arbeitgeber nützlich sein und zur Abwanderung des Mitarbeiters führen könnte. Aus Sicht der Firmenleitung trägt lediglich die firmenspezifische Weiterbildung zur Produktivitätssteigerung im eigenen Unternehmen bei.

nutzten, in andere Betriebe zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen abzuwandern. Die Beteiligten betrachten Aufwendungen in erster Linie nicht als „Kosten“, sondern als Vermögensanlagen, die bei Verwertung der Arbeitskraft in Zukunft zu besseren Erträgen oder breiterer Verwendbarkeit führen können. Während Arbeitnehmer an Weiterbildung zur Verbesserung ihrer beruflichen Chancen oder zum Erhalt ihres Arbeitsplatzes interessiert sind, ist die Finanzierung von „allgemeinem Humankapital“ für den Arbeitgeber nach Ansicht der Autoren riskant, da die Höherqualifikation auch für andere Arbeitgeber nützlich sein und zur **Abwanderung des Mitarbeiters** führen könnte. Aus Sicht der Firmenleitung trägt lediglich die firmenspezifische Weiterbildung zur Produktivitätssteigerung im eigenen Unternehmen bei. 1997 haben aber immerhin 37 Prozent der Betriebe im Westen und 39 Prozent im Osten Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt, gegenüber nur 30 Prozent im Zeitraum von 1993 bis 1995.

◆ BIBB-IES-IW-Studie zu den Formen arbeitsintegrierten Lernens

Initiatoren dieser Studie zum informellen Lernen am Arbeitsplatz (Draus u.a. 1998) waren neben dem IW das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover (IES). Die Autoren äußern sich zu den Controllingansätzen eher skeptisch: „Es kann davon ausgegangen werden, daß diese Kriterien und Verfahren für die Messung von Effekten des arbeitsintegrierten Lernens nicht nur unzureichend, sondern sogar weitgehend unbrauchbar sind.“ Sie räumen aber ein, dass Umriss eines Controllingkonzepts für betriebliche **Kennziffern und Erfolgskriterien erkennbar** sind und nennen als solche: Arbeitsproduktivität, Entwicklungs- und Durchlaufzeiten, Stillstandszeiten, Umsatz und Verkaufszahlen, Einhalten von Lieferterminen, Materialverbrauch, Ausschusquoten, Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Reklamationsraten/Stornoquoten, Fehlzeiten/Krankenstand, Fluktuationsrate, Anzahl der Patentanmeldungen, Anzahl der Verbesserungsvorschläge. Nach ihrer Ansicht gehören zu den qualitativen Erfolgskriterien: Veränderung der Unternehmenskultur, Fähigkeit zur Selbststeuerung, Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen, Verbesserung der Führungskultur, Verbesserung des Betriebsklimas, Verbesserung der Arbeitsmotivation, Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, Lerneffekte in organisatorischen Einheiten und Entwicklung der Handlungs- und Gestaltungsspielräume. Charakteristisch für die meisten Unternehmen sei die implizite Erfolgskontrolle aufgrund der Beobachtung oder Feststellung der Arbeitsergebnisse.

◆ BIBB-IES-Studie zum Bildungscontrolling 1999

Ungeachtet der anwachsenden Bedeutung von Controllingprozessen in der betrieblichen Weiterbildung haben viele Betriebe noch erhebliche Schwierigkeiten bei der Einführung solcher Prozesse, so ein Ergebnis dieser Studie (http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a11_abschlussbrichte_projekte_1999.pdf). Bildungscontrolling wird von den Bildungsverantwortlichen in Betrieben jedoch keineswegs für überflüssig gehalten. Auch gehen sie nicht davon aus, dass es auf eine geringe Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stößt. Allerdings sehen sie Schwierigkeiten in der **Bereitstellung von personellen und sachlichen Ressourcen** sowie in fehlenden Grundlagen und Instrumenten. Nicht zuletzt aufgrund dieser Schwierigkeiten sind in der betrieblichen Praxis nur Elemente eines Controllingprozesses erkennbar. Betriebe haben für sich die Notwendigkeit erkannt, ein Bildungscontrolling einzuführen, mit dem sie ihre Bildungsprozesse entlang der Unternehmensprozesse planen und steuern und den Nutzen von Weiterbildung, insbesondere für die Entwicklung und den Fortbestand des Betriebes, herausstellen können. Dennoch fehlt ihnen in der betrieblichen Praxis vielfach noch der methodische Zugang. Zur Überwindung dieser Probleme werden von BIBB und IES Hilfestellungen zur methodischen Orientierung und instrumentellen Vorgehensweise bei der Einführung von Controllingprozessen in der Weiterbildung für Betriebe angeboten.

◆ Betriebliche Weiterbildung 2001 – Ergebnisse einer IW-Erhebung

In dieser Erhebung, an der 1.087 kammerzugehörige Unternehmen teilgenommen haben, bestätigen sich frühere Befunde (http://www.liquide.de/content/infobrief/weiterbildung_2001.pdf). Das Bedürfnis, die Erfolgskontrolle zu intensivieren, rückt aber bei den Betrieben an die zweite Stelle: 61,1 Prozent sprechen sich dafür aus. An erster Stelle steht das Ziel, die Weiterbildungsveranstaltungen noch stärker **an den Bedürfnissen der Mitarbeiter** auszurichten (73,9 Prozent). Möglicherweise besteht hier ein Zusammenhang, denn die Mitarbeiter scheinen am besten zu wissen, was ihnen am Arbeitsplatz an Kompetenz fehlt und welches Defizit durch Weiterbildung auch zugunsten der Effektivität des Unternehmens ausgeglichen werden könnte.

◆ Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich

In dieser hochinteressanten Untersuchung wird erstmals der Blick auf die Lage außerhalb Deutschlands, nämlich auf die Niederlande und Österreich gerichtet (Krekel 2001). Soweit ersichtlich befinden sich die drei Länder in denselben Schwierigkeiten. Allerdings scheint in Österreich ein größeres Problembewusstsein hinsichtlich der Bedeutung von Transfercontrolling vorzuherrschen. Mit Hilfe des Bildungscontrollings wird in vielen Betrieben nach eindeutigen **Zusammenhängen zwischen betrieblicher Weiterbildung und Unternehmensergebnissen** gesucht (Krekel 2001, S. 7). Für die Zukunft rechnen Bildungs- und Personalverantwortliche in den drei Ländern mit einem hohen Stellenwert von Bildungscontrolling (vgl. dazu den Bildungsbericht 2001 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung; http://www.berufsbildungsbericht.info/_htdocs/bbb2001/beruf_teil2_1236.php#1u). Vor allem in den größeren Betrieben werden zumindest wichtige Elemente des Bildungscontrollings angewandt. Auch Maßnahmen der Erfolgskontrolle werden durchgeführt. Die wesentlichen Kennzahlen zur betrieblichen Weiterbildung werden jedoch zurzeit nur in wenigen Unternehmen systematisch ermittelt. In mehreren Fallstudien stellen Unternehmen „Gestaltung und Ablauf von Qualifizierungsaktivitäten“ – einschließlich exemplarischer Transfergespräche – vor (Krekel 2001, S. 52ff.).

Fazit

Bildungscontrolling stellt zwar ein in der betrieblichen Praxis als wichtig erkanntes, in der praktischen Durchführung aber eher vernachlässigtes Thema dar. Was fehlt, ist eine leicht handhabbare praktische Anleitung, welche auf die nicht notwendigerweise deckungsgleichen Bedürfnisse der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter Rücksicht nimmt. Auch der Unterschied zwischen klein- und mittelständischen Firmen sowie Großunternehmen müsste beachtet werden. Angesichts des Großtrends zum lebenslangen Lernen und der wachsenden Notwendigkeit, ökonomische Aspekte von Bildung volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich noch stärker als bisher in den Blick zu nehmen, ist es daher lohnend, das Thema mit Hilfe problembewusster Unternehmen und Weiterbildungseinrichtungen wieder in den Vordergrund zu rücken. Die Entwicklung probater Mittel für ein effizientes Bildungscontrolling und seine Erprobung oder die Entwicklung eines Instruments „Bildungsadäquates Controlling“ wäre für Mitarbeiter, Trainer und Personalentwickler, besonders aber für das Management, von großem Nutzen. Denn Bildungsentscheidungen (Methoden von Bedarfsanalyse, Zielsetzung, Gestaltung und Realisierung von Bildungsmaßnahmen, Transfersicherung und Feststellung des Unternehmensnutzens) würden mit diesem Instrument für alle nachvollziehbar und könnten leichter in die Unternehmensstrategie eingebunden werden, ja diese sogar beeinflussen. Das gelegentliche Unbehagen über den beträchtlichen Aufwand für Bildungsmaßnahmen, deren Ertrag zwar vorhanden, aber sehr schwer messbar und damit schwer in die Praxis zu transferieren ist, würde durch die größere Transparenz verschwinden.

Literatur

Avenarius, H., u.a. (Hrsg.), *Bildungsbericht für Deutschland: erste Befunde*, Opladen 1993; <http://www.dipf.de/bildungsbericht>

Becker, M., *Personalentwicklung, Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft*, Bad Homburg v.d.H. 1993.

Bildungsbericht für Deutschland, Erste Befunde; http://www.kmk.org/aktuell/bb_zusammenfassung.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), *Berufsbildungsbericht 2001*; http://www.berufsbildungsbericht.info/_htdocs/bbb2001/beruf_teil2_1236.php#1u

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.), *Strategie für lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 115*, Bonn 2004; http://www.bmbf.de/pub/strategie_lebenslanges_lernen_blk_heft115.pdf

Dokumentation „Betriebliche Weiterbildung 2001, Ergebnisse einer IW-Erhebung“, Februar 2003; http://www.liquide.de/content/infobrief/weiterbildung_2001.pdf

Draus, F./Gnahs, D./Grünwald, U./Moraal, D./Weiß, R., *Formen arbeitsintegrierten Lernens, Möglichkeiten und Grenzen der Erfassbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung, Schriften zur beruflichen Weiterbildung (QUEM-report)*, Bd. 53, Berlin 1998.

Düll, H./Bellmann, L., *Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in West- und Ostdeutschland, Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels 1997, Sonderdruck aus den „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ 1998*; http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_2_MittAB_Duell_Bellmann.pdf

Gnahs, D./Krekel, E. M., *Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis, Begriffsabgrenzung und Forschungsstand*, in: *Berichte zur beruflichen Bildung*, Heft 233, Bielefeld 1999.

Krekel, E./Barteleben, R. v./Beicht, U./Friedmann, J./Kraayvanger, G./Mayrhofer, J., *Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich, Berichte zur beruflichen Bildung*, Heft 250, Schriftenreihe des BIBB, Bielefeld 2001.

Pieler, D., *Weiterbildungscontrolling – eine neue Perspektive, Von der Prozeß- zur Systemorientierung*, in: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis 2* (1998), S. 150-161.

Weiß, R., *Betriebliche Weiterbildung, Mehr Teilnehmer – größere Wirtschaftlichkeit*, Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 1997.

Weiß, R., *Die 26-Mrd.-Investition, Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung*, in: Göbel, U./Schlaffke, W. (Hrsg.), *Berichte zur Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft*, Köln 1990.

Kontakt:

Dr. Reimund Scheuermann
Cheruskerstraße 34
53175 Bonn
E-Mail: dr.scheuermann@vr-web.de