

Sabine Prüstel; Christian Woll

Auswahlbibliografie

“Bildungscontrolling“

Zusammenstellung aus: Literaturdatenbank Berufliche Bildung
(www.ldbb.de)

Die Auswahlbibliografie zum Themenkomplex „**Bildungscontrolling**“ wurde aus der Literaturdatenbank Berufliche Bildung ([LDBB](#)) zusammengestellt und beinhaltet chronologisch absteigend Literaturnachweise aus den Jahren 1999 bis 2009. Bei Online-Dokumenten sind die Nachweise über die URL direkt mit den jeweiligen Volltexten verlinkt.

Diese und andere Literaturzusammenstellungen zu Themen der Berufsbildung finden Sie im Internet zum Download unter <http://www.bibb.de/de/wlk8002.htm>.

Die vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) herausgegebene Literaturdatenbank ist kostenfrei im Internet recherchierbar. Die LDBB ist ein Gemeinschaftsprojekt der AG Berufsbildungsforschungsnetz ([AGBFN](#)) unter Federführung des Bundesinstituts für Berufsbildung.

Internet: <http://ldbb.bibb.de/>

Email: ldbb@bibb.de

Herausgeber:
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn
<http://www.bibb.de>

© Copyright:

Die veröffentlichten Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers dar.

Erstveröffentlichung im Internet: Oktober 2008

Vorwort

Die vorliegende Zusammenstellung aus der Literaturliteraturdatenbank Berufliche Bildung gibt aus der Perspektive der Berufsbildungsforschung und -praxis einen Überblick zur Entwicklung des Themas Bildungscontrolling von 1999 bis 2009. Bildungscontrolling und Weiterbildungscontrolling sind Begriffsschöpfungen der 1990er Jahre. Mit diesen „Sinnfährten“ (Heuer) sollen Ökonomie und Pädagogik vor allem in betrieblichen Kontexten der Wirtschaft zusammengeführt werden, was vor allem von pädagogischer Seite auch kritische Stimmen hervorruft. Controlling meint nicht in erster Linie - wie man denken könnte - „Kontrolle“, sondern ist viel mehr mit „Steuerung“ korrekt übersetzt. Bildungscontrolling ist somit nicht nur im Nachgang eines Kurses oder Seminars platziert, sondern es wird oft im Sinne eines „zyklischen Ineinandergreifens von Planung, Messung, Bewertung und Korrektur“ verstanden. Bildungscontrolling findet somit vor, während und nach Bildungsveranstaltungen statt. Die Balanced Scorecard zählt zu den bekanntesten Instrumenten, mit denen Bildungscontrolling praktisch umgesetzt werden kann.

Diese Auswahlbibliografie zeigt gut nachvollziehbar auf, dass der Begriff Bildungscontrolling in den 1990er Jahren sehr intensiv diskutiert und im Jahr 2000 die größte Zahl der Publikationen zu diesem Thema erreicht wurde. Seitdem ist das Interesse aber - gemessen an dem quantitativen Umfang der Forschungsliteratur - deutlich zurückgegangen. Es kann nur spekuliert werden, woran das liegen mag. So könnten die vorliegenden Instrumente für die (klein-)betriebliche Praxis zu zeit- und kostenaufwändig sein. Auch gibt es weiterhin eine Diskrepanz zwischen der Kosten- und Nutzenmessung, u.a. weil der Nutzen von Weiterbildungen wesentlich schwieriger als die Kosten zu erfassen ist. Betriebliche Fallstudien des BIBB haben zudem gezeigt, dass Betriebe stellenweise gar kein Interesse an einer Nutzenerfassung bestimmter Weiterbildungen haben. Viele programmatische Ziele der konzeptionell orientierten Bildungscontrollingdiskussion konnten in den letzten Jahren nicht oder nur teilweise erreicht werden.

In den letzten Jahren hat das Thema jedoch aus der Praxis einige neue Impulse erhalten. So wird Bildungscontrolling auch verstärkt von öffentlichen Einrichtungen eingesetzt (z.B. durch das Personalreferat der Stadt München) und das Ziel ein „umfassendes Bildungscontrolling für die gesamte Bundesverwaltung“ einzuführen, wurde sogar durch die Koalitionsvereinbarungen auf Bundesebene von 2005 forciert. An der Deutschen Universität für Weiterbildung in Berlin gibt es seit Herbst 2009 ein eigenes berufsbegleitendes Zertifikatsprogramm zu Bildungscontrolling. Eine BIBB-Betriebsbefragung für 2007 zeigt des Weiteren für die Privatwirtschaft auf, dass das Thema in den Betrieben - entgegen dem Eindruck aus der Forschungsliteratur - sehr wohl weiterhin aktuell ist. Circa jeder zweite Betrieb in Deutschland setzt Bildungscontrolling partiell oder umfassend ein. Allerdings wird lehrbuchmäßiges Bildungscontrolling entsprechend dem Controllingzyklus nur von knapp 10% der Betriebe verfolgt. Der selektive und punktuelle Einsatz überwiegt deutlich.

Da in Zeiten knapper öffentlicher und privater Kassen Effizienz und Effektivität von Weiterbildung besonders wichtig ist, wird Bildungscontrolling vielleicht eine Renaissance erleben und ein noch wichtigerer Einflussfaktor für betriebliche und öffentliche Weiterbildungsentscheidungen werden. 35% der vom BIBB befragten Betriebe erwarten ein Bedeutungszuwachs und 56% eine gleichbleibende Relevanz des Bildungscontrollings in den nächsten Jahren. Nur 9% gehen von einer Bedeutungsabnahme aus.

Diese Auswahlbibliografie soll bei der Literaturrecherche unterstützend wirken und dabei helfen, auf dem vorhandenen Forschungs- und Praxisstand aufzubauen.

Bonn, im Dezember 2009

Dr. Bernd Käpplinger, wissenschaftlicher Mitarbeiter im AB 2.3

2009

Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen / Lesya Zalenska. - Köln : Eul, 2009. - XII, 135 S. : Literaturverz., Tab., Abb.
ISBN 978-3-89936-804-8

"Wie und mit welchen Methoden lässt sich der Bildungsbedarf ermitteln? Wie gelingt das proaktiv? Diesen Fragestellungen widmet sich dieses Buch und versucht, Möglichkeiten der Bedarfsanalyse aufzuzeigen. Das Buch gibt einen Überblick über die Grundlagen des Bildungscontrollings und zeigt den Unterschied zu Qualitätsmanagement und Evaluation. Grundlegende Verfahren und ausgewählte Instrumente der Bedarfsanalyse werden dargestellt, wobei die praktischen Realisierungschancen abgeklopft werden. Die Autorin geht auf theoretische Überlegungen und vorliegende empirische Untersuchungen ein. Darauf basierend, wird ein erprobtes Konzept zur Bedarfsanalyse und ein Muster eines Förderungs- und Entwicklungsplanes mit Hinweisen zur Umsetzung dargestellt. Zudem wird eine Handlungsempfehlung gegeben, die entweder dem Aufbau oder der Evaluation der Bedarfsanalyse im Hause dienen kann. Da die Bildungsbedarfsanalyse noch in den Kinderschuhen steckt, wird der Forschungsbedarf aufgezeigt." (Verlag, BIBB-Doku)

Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema : BIBB-Umfragen von 1997 und 2008 im Vergleich / Bernd Käpplinger. - Bielefeld : Bertelsmann, 2009. - 8 S., Literaturangaben, Abb. - (BIBB Report ; 13/09)
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_13.pdf [Zugriff 16.12.2009]

"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." (Autorenreferat, BIBB-Doku)

Bildungsmanagement in betrieblichen Weiterbildungsabteilungen / Reinhold Weiß ; Rüdiger Falk ; Verena Dziobaka-Spitzhorn. - Kaiserslautern : Technische Universität Kaiserslautern, 2009. - XXVIII, 156 S. : Literaturverz., Tab., Abb. - (Studienbrief EB ; 1210)

In diesem Studienbrief werden die Aufgaben und Funktionen des betrieblichen Bildungsmanagements dargestellt. Das Thema wird in sechs Kapiteln behandelt: (1) Bildungsmanagement: Annäherung an einen Begriff; (2) Organisation und Ausrichtung der betrieblichen Weiterbildung; (3) Kundenorientierung betrieblicher Weiterbildung; (4) Controlling betrieblicher Weiterbildung; (5) Qualitätsentwicklung betrieblicher Weiterbildung; (6) Kooperationen mit externen Partnern; (7) Arbeitsrechtliche Fragen betrieblicher Weiterbildung. Jedes Kapitel enthält Übungsaufgaben mit Musterlösungen. Vorangestellt ist ein Glossar. (BIBB-Doku)

Handlungsfelder des Bildungsmanagements : ein Handbuch / Michael Gessler [Hrsg.]. - Münster : Waxmann, 2009. - 464 S. : Literaturangaben, Tab., Abb.
ISBN 978-3-8309-2223-0

"Das Bildungsmanagement gewinnt spätestens seit den 1990er Jahren in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Seit dem Jahr 2000 'festigt' sich diese noch junge Disziplin u.a. durch die Einrichtung entsprechender Bachelor- und Masterstudiengänge im Kontext des Bologna-Prozesses. Dass die wechselseitige Bezugnahme zwischen "Bildung" und "Management" nicht nur fruchtbar sein kann, sondern heute auch notwendig ist, ist eine Grundprämisse des Bandes. Gleichwohl bleibt das Verhältnis spannungsreich. Die Bandbreite des Bildungsmanagements wird in 15 Handlungsfeldern dargestellt. Diese wurden auf Basis eines Strukturmodells ausgewählt, empirisch validiert und verifiziert. Die praktischen Beispiele stammen weitgehend aus dem Bildungsbereich "Berufliche Weiterbildung". Insgesamt 19 Autorinnen und Autoren mit unterschiedlichen disziplinären Hintergründen (u.a. Erziehungswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften) beteiligten sich an der Entwicklung des Bandes und der Beschreibung der Handlungsfelder. Das Buch umfasst folgende Kapitel: Das Strukturmodell der Handlungsfelder (M. Gessler), Rahmenbedingungen des Bildungsmanagements (M. Knust & A. Hanft), Bildungsmanagement - ein orientierender Einstieg (U. Müller), Lebenslanges Lernen (A. Sebe-Opfermann & M. Gessler), Lernen und Lehren (K. Wolf), Wissensmanagement (U. Wilkesmann & M. Wilkesmann), Bildungsmarketing (M. Bernecker), Qualitätsmanagement (M. Steig), Transfermanagement und Evaluation (U. Müller & M. Soland), Personalmanagement (M. Müller-Vorbrüggen), Personalführung (K. Götz & J. Heider), Bildungscontrolling (W. Schöni), Projektmanagement (M. Gessler), Programmentwicklung und Revision (M. Kil), Entrepreneurship (J. Freiling & J. Wessels), Change Management (K. Doppler)." (Verlag, BIBB-Doku)

Jahrbuch Personalentwicklung 2009 : Ausbildung, Weiterbildung, Management Development / Karlheinz Schwuchow [Hrsg.] ; Joachim Gutmann [Hrsg.]. - Köln : Wolters Kluwer, 2009. - XIX, 415 S. + CD-ROM. - (Jahrbuch Personalentwicklung ; 2009)
ISBN 978-3-472-07420-5

"Fachkräftemangel, demographische Entwicklung und Wertewandel stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Immer wichtiger wird es, durch eine proaktive und professionelle Personalarbeit einen Vorsprung zu erlangen. Nur wem es gelingt, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden, wird im globalen Wissenswettbewerb erfolgreich sein. Dies erfordert neue und nachhaltige Wege der Aus- und Weiterbildung auf allen Unternehmensebenen. Das 'Jahrbuch Personalentwicklung 2009' präsentiert Best Practice-Konzepte und gibt konkrete Handlungsempfehlungen. 56 namhafte Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft vermitteln in 35 Beiträgen Umsetzungshilfen für die betriebliche Praxis. Ergänzt wird jeder Themenbereich durch Verweise auf aktuelle Literatur und relevante Internetressourcen sowie Beratungs- und Bildungsangebote. Der Serviceteil auf CD-ROM enthält darüber hinaus 52 Studien, die nationale und internationale Trends dokumentieren, ferner Marktübersichten und Management-Checklisten sowie ein Glossar. Das Online-Archiv zum Jahrbuch ermöglicht ergänzend den Zugriff auf alle Beiträge der Jahrbücher 2003 bis 2008." (Verlag, BIBB-Doku)

Kosten und Nutzen in der betrieblichen Weiterbildung: Bildungscontrolling = Kostencontrolling? / Bernd Käßlinger. - Literaturangaben, Tab.

In: Der pädagogische Blick : Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen. - 17 (2009), H. 1, S. 4-14

"Der Beitrag beschäftigt sich mit Kosten- und Nutzenfragen in der betrieblichen Weiterbildung und deren Relevanz für das Weiterbildungspersonal innerhalb der Unternehmen und bei externen Beratungs-/ Weiterbildungseinrichtungen. Zunächst erfolgt eine grundsätzliche Diskussion der Begriffe Kosten und Nutzen. Empirische Ergebnisse des Continuing Vocational Training Surveys 3 (CVTS 3) sowie vor allem einer aktuellen Befragung per Referenz-Betriebs-System (RBS) des Bundesinstituts für Berufsbildung

(BIBB) werden vorgestellt und bezüglich möglicher Schlussfolgerungen diskutiert. Unter dem Schlagwort Bildungscontrolling liegen diverse Ansätze vor, welche die Bildungsarbeit in Betrieben durch eine möglichst umfassende und zyklisch ineinanderübergreifende Erfassung von Kosten- und Nutzendimensionen steuern wollen. In der Empirie zeigt sich jedoch eine kontinuierlich starke Diskrepanz zwischen der Kosten- und Nutzenerfassung vor allem bei den Großbetrieben." (Autorenreferat, BIBB-Doku)

2008

Bildungsmonitoring und Bildungscontrolling in nationaler und internationaler Perspektive : Dokumentation zur Herbsttagung der Kommission

Bildungsorganisation, -planung, -recht (KBBB) / Wolfgang Böttcher [Hrsg.] ; Wilfried Bos [Hrsg.] ; Hans Döbert [Hrsg.] ; u. a. - Münster : Waxmann, 2008. - 296 S. : Literaturangaben, Tab., Abb.

ISBN 978-3-8309-2028-1

"Internationale Schulleistungsstudien können ein Problembewusstsein schaffen, aber sie liefern keine hinreichende Antwort auf die Frage nach den Merkmalen, die für die unterschiedliche 'Produktivität' der Schulsysteme verantwortlich sind. Hier helfen Instrumente, mit denen über die Qualität in Bildungseinrichtungen zuverlässig informiert und diese systematisch verbessert und evaluiert werden kann. International vergleichende Studien identifizieren als ein zentrales Element, das diesem Prinzip folgt, das Bildungsmonitoring. Es bezeichnet die kontinuierliche, datengestützte Information von Bildungspolitik und Öffentlichkeit über Rahmenbedingungen, Verlaufsmerkmale, Erträge und Ergebnisse von Bildungsprozessen. Es macht das Bildungsgeschehen transparent und ist damit Grundlage für Zieldiskussionen und politische Entscheidungen. Im Zentrum eines Bildungsmonitorings steht die Arbeit der Organisationen und Institutionen des Bildungswesens: von der Kinderkrippe bis zur Weiterbildung im Erwachsenenalter." Der Band befasst sich mit schulpolitischen Instrumenten, die schulische Rechenschaftslegung sichern und schulische Leistungserbringung prüfen. Das Thema Bildungsmonitoring wird unter vier verschiedenen Schwerpunkten behandelt: Indikatoren gestützte Bildungsberichterstattung, Bildungsstandards und Controlling, internationale Schulleistungstests und Schulleistungsuntersuchungen sowie Implementierung und Evaluation von Steuerungsinstrumenten. Sie alle zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein neues Paradigma der Steuerung der Schule und des Schulwesens stützen: die Outputorientierung. (Verlag, BIBB-Doku)

Evaluation, Controlling, Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Erwachsenen-/Weiterbildung : ein begrifflicher Aufriss / Detlev Behrmann

In: Hessische Blätter für Volksbildung : Zeitschrift für Erwachsenenbildung in Deutschland. - (2008), H. 3, S. 206-212

In einer begriffsbezogenen Klärungsperspektive arbeitet der Autor die gemeinsamen Schnittmengen als auch die spezifischen Akzente der Konzepte Evaluation, Controlling, Qualitätsmanagement und Zertifizierung heraus. (BIBB-Doku)

Jahrbuch Personalentwicklung 2008 : Ausbildung, Weiterbildung, Management Development / Karlheinz Schwuchow [Hrsg.] ; Joachim Gutmann [Hrsg.]. - Köln : Wolters

Kluwer, 2008. - XIX, 488 S. + CD-ROM. - (Jahrbuch Personalentwicklung ; 2008)

ISBN 978-3-472-07005-4

"Die Fähigkeit eines Unternehmens, schneller und nachhaltiger als andere neues Wissen zu erschließen und zu verbreiten, bestimmt zunehmend dessen Position im Wettbewerb. Es gilt, die richtigen Mitarbeiter zu finden, zu binden und - unabhängig von Alter und Hierarchie - kontinuierlich zu entwickeln. Dies erfordert, angesichts Globalisierung und demographischem Wandel, neue Wege in der Aus- und Weiterbildung zu gehen. Das 'Jahrbuch Personalentwicklung 2008' dokumentiert hierfür zahlreiche Best Practice-Konzepte und definiert Handlungsperspektiven. Über 50 namhafte Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft vermitteln in zahlreichen Beiträgen Umsetzungshilfen für die betriebliche Praxis. Ergänzt wird jeder Abschnitt durch Verweise auf weiterführende Literatur und relevante Internetressourcen sowie Beratungs- und Bildungsangebote. Der Serviceteil auf CD-ROM enthält darüber hinaus 40 Studien, die nationale und internationale Trends dokumentieren, ferner zahlreiche Marktübersichten und Management-Checklisten sowie ein Glossar zur Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung." (Verlag, BIBB-Doku)

Kompetenz: Weiterbildung : ein Leitfaden für die Praxis / Stefan Loibl. - Hamburg : Feldhaus, 2008. - 138 S. : Literaturverz., Abb., Tab.
ISBN 978-3-88264-463-0

Der Leitfaden vermittelt Quereinsteigern, Praktikern, aber auch Studierenden einen Überblick über die Weiterbildung, wie sie sich heute in der wirtschaftsorientierten Praxis darstellt. Es wird ein Bogen gespannt über die wichtigsten Themen, mit denen jeder Weiterbildner in seiner Praxis immer wieder befasst ist. Beginnend mit der geschichtlichen Entwicklung seit der Aufklärung werden zentrale Begriffe wie lebenslanges Lernen, Schlüsselqualifikationen, Blended Learning und Konstruktivismus erläutert. Die wichtigsten Formen von Weiterbildung werden dargestellt und ihre Relevanz gewürdigt. Als speziell in der Weiterbildung angewandte Methoden werden das Neurolinguistische Programmieren, die Themenzentrierte Interaktion und die Transaktionsanalyse vorgestellt. Es finden sich Hinweise zur beruflichen Weiterbildungsberatung, zum Coaching und zum Bildungscontrolling. Ein Ausblick zeigt die neue Dynamik in der Weiterbildung durch die EU auf. Jedes Kapitel wird ergänzt durch Praxishinweise und Literaturtipps zum Weiterlesen und zur Vertiefung der jeweiligen Thematik. (BIBB-Doku)

Mehr als nur 'Happy Sheets' : Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen / Fred G. Becker ; Astrid Meißner ; Ellena Werning. - Literaturangaben, Abb.
In: Personalführung : für alle die Personalverantwortung tragen. - (2008), H. 12, S. 64-71

Was Teilnehmer aus einem Seminar mitnehmen und richtig anwenden, zeigt sich erst im beruflichen Alltag. Eine empirische Studie sollte klären, ob und wie Unternehmen tatsächlich externe Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren. Der Beitrag gibt Auskunft über die Praxis der Evaluation und verdeutlicht zugleich die Bandbreite der Themen und Aspekte, die im Rahmen einer Evaluation erfasst werden sollte. So zeigt sich, dass zu viel Gewicht auf die Selbstauskünfte der Weiterbildungsteilnehmer (Happy Sheets) unmittelbar nach Ende der Maßnahme gelegt wird. (BIBB-Doku)

Der Nutzen betrieblicher Weiterbildung für Großunternehmen : eine empirische Analyse unter bildungsökonomischen Aspekten am Beispiel der innerbetrieblichen Führungskräfteentwicklung der AUDI AG / Alfred Leonhard Josef Quenzler. - Göttingen : Cuvillier, 2008. - XVII, 334 S. : Literaturverz., Abb., Tab. - (Audi Dissertationsreihe ; 6) . - Zugl.: Eichstätt-Ingolstadt, Univ., Diss., 2007
ISBN 978-3-86727-603-0

"Im Zentrum der Arbeit stehen Ansätze und Ergebnisse zur Überprüfung von Effizienz und Nachhaltigkeit betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen für die Zielgruppe 'Management', die

wesentlich die strategische Ausrichtung eines Unternehmens mitbestimmt und verantwortet. Die Frage nach dem Weiterbildungsnutzen, die eng mit Fragen zur Personalentwicklung, Praxisbezug, Qualitätssicherung und dem Weiterbildungscontrolling verknüpft ist, wird aufgegriffen und anhand von Hypothesen empirisch überprüft und analysiert. Dabei wurden Teilnehmer und Vorgesetzte der internen Qualifikationsmaßnahme der AUDI AG, Basistraining Management, über einen längeren Zeitraum befragt. Die Fokussierung auf ein Großunternehmen der Automobilbranche schließt in der bildungsökonomischen Forschung eine wissenschaftliche Lücke." (Verlag, BIBB-Doku)

Praxis Bildungscontrolling : was Sie wirklich tun können, um Ihre Aus- und Weiterbildung qualitätsbewusst zu steuern. 55 Vorschläge / Rolf Meier. - Wiesbaden : Gabal Verl., 2008. - 320 S. : Abb., Tab. + CD-ROM
ISBN 978-3-89749-740-5

"In Zeiten drastischer Einsparungen gewinnt die Erfolgskontrolle von Fortbildungsmaßnahmen immer mehr an Bedeutung. Wie aber lässt sich der Nutzen von Schulungen transparent und überzeugend belegen? Effektives, ausgewogenes Bildungscontrolling darf nicht nur die finanziellen Aspekte von Weiterbildung berücksichtigen. Qualitative Erfolgsfaktoren wie Motivation, Zufriedenheit, individueller Lernerfolg und Praxistransfer müssen einkalkuliert werden, um Bildungserfolg umfassend messbar zu machen. Aufwand und Nutzen sollen in einer ausgewogenen Relation zueinander stehen. Anhand von 55 praxisorientierten Vorschlägen zeigt der Autor, dass es möglich ist, die Ergebnisse von Qualifizierungsmaßnahmen ohne großen Aufwand detailliert nachzuweisen. Es werden vielfältige Anregungen gegeben, um sowohl die Effizienz wie die Qualität von Schulungen gezielt zu verbessern. Eine CD-ROM mit zahlreichen Arbeitshilfen, Trainingsbögen, Checklisten und Mustervorlagen für den Praxiseinsatz rundet dieses umfangreiche Arbeitsbuch ab." (Verlag, BIBB-Doku)

2007

Erfolgsbezogene Steuerung von Weiterbildungseinrichtungen : Überlegungen zur Entwicklung eines Controllingsystems für Bildungsanbieter / Annikka Zurwehme. - Dresden : TUD-Pr, 2007. - CLXVIII, 398 S. : zahlr. Tab. und Abb.
ISBN 978-3-940046-09-3

„Was kennzeichnet erfolgreiche Bildungsmaßnahmen? Wie steuern erfolgreiche Bildungsanbieter? Diese Fragen gewinnen in Zeiten steigender Bedeutung des lebenslangen Lernens zunehmende Relevanz und stehen daher im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Unter Rückgriff auf vielfältige Methoden, die derzeit im Kontext von Qualitätsmanagement und Bildungscontrolling in der Weiterbildung diskutiert werden, entwickelt die Autorin ein umfassendes Rahmenmodell für die Steuerung von Bildungsanbietern, das nicht nur auf die Managementprozesse einer Weiterbildungseinrichtung Bezug nimmt, sondern zudem die Steuerung von Bildungsveranstaltungen anhand einer Vielzahl von Teilaspekten beschreibt. Um die Anwendbarkeit des Modells in der Weiterbildungspraxis zu verdeutlichen, wird dies in einer empirischen Studie von 171 Anbietern beruflicher Weiterbildung in Deutschland überprüft, die gleichzeitig einen umfassenden Einblick in den derzeitigen Umsetzungsstand von Qualitätsmanagement und Bildungscontrolling liefert. Die Arbeit wendet sich an Leser aus der Weiterbildungspraxis, die einen Überblick über mögliche Managementinstrumente gewinnen und ihr eigenes Steuerungssystem im Detail analysieren bzw. optimieren wollen, indem ihnen ein Instrument für die eigene Bestandsaufnahme zur Verfügung gestellt wird. Interessierten Lesern aus der Wissenschaft bietet sie neben den Ergebnissen der empirischen Untersuchung einen theoretisch fundierten Steuerungsrahmen, der als Meta-Modell für die Beurteilung bestehender Qualitätsmanagement- und Bildungscontrolling-

Instrumente herangezogen werden kann.“ (Verlag, BIBB-Doku)

Jahrbuch Personalentwicklung 2007 : Ausbildung, Weiterbildung, Management Development / Karlheinz Schwuchow [Hrsg.] ; Joachim Gutmann [Hrsg.]. - München : Wolters Kluwer, 2007. - XVIII, 406 S. : Abb., Tab. + CD-ROM. - (Jahrbuch Personalentwicklung ; 2007)
ISBN 3-472-06622-9

"Aus- und Weiterbildung sind die Währung der Informationsgesellschaft, lebenslanges Lernen die Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Dabei gilt es, schneller und nachhaltiger als andere Unternehmen neues Wissen zu erschließen und zu verbreiten. Dies erfordert eine Lernkultur, in die alle Mitarbeiter eingebunden sind. Das 'Jahrbuch Personalentwicklung 2007' dokumentiert hierfür zahlreiche Best Practice-Konzepte und definiert Handlungsperspektiven. Insgesamt 54 namhafte Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft vermitteln in 34 Beiträgen Umsetzungshilfen für die betriebliche Praxis. Ergänzt wird jeder Abschnitt durch Verweise auf weiterführende Literatur und relevante Internetressourcen sowie Beratungs- und Bildungsangebote. Der Serviceteil auf CD-ROM enthält darüber hinaus 39 Studien, die nationale und internationale Trends dokumentieren, ferner zahlreiche Marktübersichten und Management-Checklisten sowie ein Glossar zur Personalentwicklung." (Verlag, BIBB-Doku)

Maßgeschneiderte Weiterbildung im Einklang mit dem Unternehmensziel / Wiebke Albers. - Abb.

In: Wirtschaft und Berufserziehung : W & B. - 59 (2007), H. 10, S. 17-22

Unternehmen stehen zunehmend unter Druck, die Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter so zu organisieren, dass sie sowohl kostengünstig als auch bedarfsorientiert ausgerichtet sind. Das Bildungscontrolling ist ein Instrument, das der Erfassung von Bildungsmaßnahmen dient. Während die Abfrage der Teilnehmerzufriedenheit nach dem Seminar in vielen Unternehmen ein fester Bestandteil ist, sind weiterführende Controllinginstrumente nicht vorhanden. Ihre Implementierung scheitert häufig an mangelnden zeitlichen und personellen Ressourcen. Der Beitrag beschreibt die einzelnen Teilprozesse des Bildungscontrollings: Unternehmens-/Individualziele, Bildungsbedarfsanalyse, Planung und Durchführung der Maßnahmen, Feedback/Transfer, Nutzenermittlung/Nutzenmessung durch Kennzahlen. (BIBB-Doku)

2006

Bildungscontrolling: Wunderwaffe oder Damoklesschwert? / Reinhold Weiß. - Literaturangaben, Abb.

In: Jahrbuch Personalentwicklung 2006 : Ausbildung, Weiterbildung, Management Development / Karlheinz Schwuchow [Hrsg.] ; Joachim Gutmann [Hrsg.]. - München. - (2006), S. 267-276
ISBN 3-472-6291-6

"Weiterbildungscontrolling ist weder eine Wunderwaffe noch ein Allheilmittel. Professionell und verantwortlich eingesetzt ist es jedoch ein wertvolles Instrument, um die Bildungsarbeit mittel- oder längerfristig zu positionieren, eine Ausrichtung auf strategische und operative Ziele zu unterstützen, die Wirtschaftlichkeit und Effektivität zu steigern und damit letztlich die Akzeptanz zu erhöhen. Der Beitrag setzt sich mit der Frage auseinander, wie Unternehmen Weiterbildungscontrolling zur Gestaltung und Optimierung von Prozessen nutzen können." (Autorenreferat, BIBB-Doku)

Ergebnis statt Erlebnis: Ansätze für eine effektive Fortbildungsevaluation / Simone Kauffeld. - Literaturangaben, Abb.

In: Kompetenztransfer durch selbstgesteuertes Lernen / Heinrich Dieckmann [Hrsg.] ; Karl-Heinz Dittrich [Hrsg.] ; Burkhard Lehmann [Hrsg.]. - Bad Heilbrunn. - (2006), S. 151-166
ISBN 978-3-7815-1492-8

Unsicherheiten über die Effekte von Fort- und Weiterbildung werfen Fragen auf, ob der tatsächliche Nutzen die betrieblichen Investitionen rechtfertigt. Weiterbildung als Incentive leisten sich immer weniger Organisationen. Das Motto heißt "Ergebnis statt Erlebnis". Bei der Wahl der Mittel geht es nicht nur um Kontrolle, sondern vielmehr um Instrumente zur Steuerung zukünftigen Handelns. Zwei Instrumente hierzu werden im Beitrag vorgestellt: Das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) nach Kirkpatrick, mit dem der Erfolg einer Fortbildungsmaßnahme überprüft werden kann sowie das Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) für den Transfer neuen Wissens und neuer Fähigkeiten vom Lern- in das Arbeitsfeld. Bei der Kombination beider Instrumente geht nicht nur um die Evaluation von Trainingsprogrammen, sondern darum, deren Ursachen für Transferprobleme zu erkennen. Vorab wird der Stand der gegenwärtigen Praxis zur Fortbildungsevaluation skizziert. (Hrsg., BIBB-Doku)

Funktionen und Verbreitung von qualitätssichernden Instrumenten in der betrieblichen Weiterbildung : Kernerträge empirischer Studien / Andreas Krewerth. - Literaturangaben, Abb.

In: Qualitätssicherung beruflicher Aus- und Weiterbildung : Ergebnisse aus der BIBB-Forschung / Christel Balli ; Isabelle Bonnaire ; Margit Ebbinghaus ; u. a. - Bonn. - (2006), S. 65-94
ISBN 3-88555-787-8

Unter den Begriffen "Evaluation", Bildungscontrolling" und "Qualitätsmanagement" sind in den letzten Jahrzehnten Instrumente entwickelt worden, die den Anspruch erheben, dass mit ihnen alle Phasen des Weiterbildungsprozesses konsequent im Hinblick auf festgelegte Qualitätsansprüche beobachtet, bewertet und optimiert werden können. Im Beitrag wird herausgearbeitet, inwiefern diese Instrumente im Betriebsalltag tatsächlich genutzt werden. Konzentrieren sich die Verantwortlichen eher auf eine genaue Ermittlung des Bildungsbedarfs oder wird die Transferkontrolle des Gelernten als wichtiger erachtet? Hat sich lediglich die Weiterbildungspraxis der großen Unternehmen gewandelt oder greifen auch die kleinen und mittleren Betriebe die Neuerungen auf? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, wurden Ergebnisse aus bereits vorliegenden Betriebs- und Unternehmensbefragungen zusammengetragen, die sich auf unterschiedliche Erhebungszeiträume und Grundgesamtheiten beziehen. Aus den Ergebnissen werden zukünftige Forschungsaufgaben abgeleitet. (BIBB-Doku)

Handbuch Bildungscontrolling : Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen / Walter Schöni. - Zürich : Rüegger, 2006. - 159 : Literaturverz., Tab., Abb.

ISBN 3-7253-0844-6

"Betriebliche Weiterbildung steht heute unter dem Druck, ihre Kosten zu kontrollieren und ihren Nutzen nachzuweisen. Auch öffentliche und private Bildungsanbieter achten auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit. Das Controlling-Denken hat längst in der Bildung Einzug gehalten. Es fehlen jedoch verlässliche Methoden und aussagekräftige Messgrößen im Bildungsbereich. Das Handbuch gibt einen Überblick über das Verständnis von Controlling in der aktuellen Fachdiskussion und in der Unternehmenspraxis; entwickelt einen theoriebasierten Ansatz, der Bildungsprozesse beschreibt und ihre Einbettung in das

wirtschaftliche und politische Umfeld sichtbar macht; präsentiert eine Controlling-Methodik für Unternehmen und Bildungsinstitutionen; stellt eine Systematik sachgerechter Messgrößen zur Verfügung; bezieht strategische, wirtschaftliche und politische Kontexte der Bildung mit ein; hilft bei der Erarbeitung eines Bildungscontrolling-Konzeptes in der Organisation." (Autorenreferat, BIBB-Doku)

Jahrbuch Personalentwicklung 2006 : Ausbildung, Weiterbildung, Management Development / Karlheinz Schwuchow [Hrsg.] ; Joachim Gutmann [Hrsg.]. - München : Wolters Kluwer, 2006. - XVIII, 345 S. : Literaturverz., Abb. + CD-ROM. - (Jahrbuch Personalentwicklung ; 2006)
ISBN 3-472-6291-6

Das Jahrbuch 2006 dokumentiert Best-Practice-Konzepte und zeigt Handlungskonzepte zur Personalentwicklung auf. Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft vermitteln in 30 Beiträgen Umsetzungshilfen für die berufliche Praxis. Jeder Themenbereich wird durch Hinweise auf weiterführende Literatur und Internetadressen sowie Beratungs- und Weiterbildungsangebote ergänzt. Die Themen sind Management-Lernen und Strategie, Internationale Personalentwicklung, Kultur- und Kompetenzorientierte Personalentwicklung, Management der Personalentwicklung (Neues Lernen, Coaching, E-Learning), Zielgruppenkonzepte der Personalentwicklung (u. a. ältere Arbeitnehmer), und abschließend die Steuerung der Personalentwicklung (Bildungscontrolling, Balanced Scorecard, Improving Performance, Transfersicherung, Ausbildungsqualität der betrieblichen Berufsausbildung). Der Serviceteil auf CD-ROM enthält Studien, die Trends in Personalmanagement und Personalentwicklung dokumentieren. (BIBB-Doku)

Seminare 2006 : das Jahrbuch der Management-Weiterbildung / Jürgen Graf [Hrsg.]. - 17., völlig überarb. Aufl. - Bonn : managerSeminare Verlag, 2006. - 509 S. - (Manager-Seminare)
ISBN 3-936075-34-4

Das Jahrbuch 2006 bietet aktuelle Informationen über die neuesten Marktdaten, Fakten, Trends und Perspektiven auf dem Weiterbildungsmarkt (u.a. Convenience, einer der wichtigsten Trends für die Weiterbildungsbranche, neue Formen der lebenslangen Lernbegleitung, Bildungscontrolling, Coaching). Prämierte Konzepte in Training und Personalentwicklung werden vorgestellt, Methoden in Training und Weiterbildung wie Action Learning, Blended Learning, Diversity Trainings, Interkulturelle Trainings, Mentoring, Rapid e-Learning, Performance Improvement, Unternehmenstheater, Visual Facilitation beschrieben, Marktübersichten zur Managementqualifizierung gegeben sowie Beschreibungen von Verbänden; Medien, Online-Diensten, Netzwerken, Zeitschriften, Messen und Kongressen. Abschließend werden Produkte für Personalentwicklung und Training vorgestellt (Persönlichkeitsinstrumente und Teamentwicklungsinstrumente, HR-Webportale, e-HRM-Software). (BIBB-Doku)

Wirtschaftlichkeit von Weiterbildungen : Grundlagen, Konzepte, Methoden / Anja Schmitt. - Düsseldorf : VDM Verl., 2006. - 118 S. : Literaturverz., Abb., Tab.
ISBN 3-86550-207-5

In Zeiten sich ständig verändernder Anforderungen und damit einhergehendem steigenden Weiterbildungsbedarf bei gleichzeitig zunehmenden Budgetrestriktionen in den Unternehmen stellt sich verstärkt die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Weiterbildungsinvestitionen. Wie aber kann Wirtschaftlichkeit von Weiterbildungsmaßnahmen sichergestellt werden? Die Autorin gibt zunächst einen Überblick über den Weiterbildungsmarkt und präsentiert dann die Anwendung des Controllinggedankens auf Bildungsprozesse. Sie stellt verschiedene

pädagogische und ökonomische Ansätze vor, die sich mit der Evaluation von sowie der Ermittlung der Aufwendungen für Weiterbildung befassen. Anschließend werden Methoden aufgezeigt, die Unternehmen Handlungsempfehlungen bei der Ermittlung von Kosten und Nutzen ihrer Weiterbildungen geben können. Resümierend wird ein integriertes Gesamtkonzept entworfen, das den Wirtschaftlichkeitsaspekt stets im Blick behält und somit zur Optimierung von Bildungsmaßnahmen in Unternehmen beiträgt. Dieses Buch richtet sich an Entscheidungsträger in Unternehmen, Personalentwickler, Personalchefs sowie Wirtschaftswissenschaftler. (BIBB-Doku)

2005

Analytische Erkundungen zur inneren Logik des Weiterbildungs-Controlling / Dietmar Tredop. - Literaturangaben

In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online. - (2005), H. 9, 17 S.

http://www.bwpat.de/ausgabe9/tredop_bwpat9.pdf [Zugriff: 10.7.2006]

"Seit den 1980er Jahren zeigt sich bei den Management-Konzeptionen ein veränderter Blick auf den Mitarbeiter. Der postulierte stete Wandel und die damit veränderten Arbeitsanforderungen können demnach nur mit Mitarbeitern bewältigt werden, denen Entscheidungsbefugnis eingeräumt wird und insofern gleichsam als Intrapreneure agieren. Da Controlling als Zwillingsfunktion des Managements gilt, ist diese Entwicklung auch bei einer Vielzahl von Bindestrich-Controlling-Ansätzen erkennbar, wie z. B. beim Weiterbildungs-Controlling (WBC). Durch die explizite Berücksichtigung einer Kategorie 'Lernen bzw. Wissen der Mitarbeiter' wird auch hier (zumindest formal) die Relevanz der Mitarbeiter als einer der wichtigsten Unternehmensressourcen betont. Ziel des Artikels ist eine analytische Herangehensweise an das Konstrukt 'WBC', wodurch die in der WBC-Diskussion verwendeten Begriffe und dahinter liegenden Konzepte herausgearbeitet werden können, um so vor allem sprachlich bedingte Denkfallen, Schein-Begründungen, programmatische Aussagen sowie die innere Konstruktionslogik des WBC aufzudecken. WBC wird aus Sicht des Systems 'Pädagogik' betrachtet, das sich mit den Bedingungen der Verwertung individueller Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter beschäftigt, ohne dabei zu vernachlässigen, dass die Mitarbeiter (auch) Teil des Systems 'Wirtschaft' sind." (Autorenreferat, BIBB-Doku)

Bildungscontrolling und Schulentwicklung : Widersprüche zwischen Steuerung einzelschulischen Humankapitals und pädagogischer Entwicklung von Schule und Unterricht? / Jürgen van Buer. - Literaturangaben, Abb.

In: Unterrichtswissenschaft : Zeitschrift für Lernforschung. - 33 (2005), H. 4, S. 290-313

„Infolge der Befunde aus den (inter-)nationalen Leistungsstudien ist die Qualität des deutschen Bildungssystems, vor allem der Einzelschulen, in eine tiefgreifende Diskussion geraten. Weiterführende Analysen weisen darauf hin, dass die dort arbeitenden Lehrer besonders hinsichtlich ihrer unterrichtlichen und diagnostischen Kompetenzen im Vergleich zu den Lehrkräften in den Benchmarking-Ländern beträchtliche Rückstände aufweisen. Im vorliegenden Beitrag wird der Frage nachgegangen, ob und ggf. wie das Konzept des zunächst betriebswirtschaftlich ausgerichteten Bildungscontrollings zur Steuerung einzelbetrieblichen Humankapitals auch genutzt werden kann, die aufgeworfenen Personalentwicklungsfragen in Schulen zu beantworten. Dazu werden im ersten Schritt zentrale Konzepte zum Bildungscontrolling vorgestellt. Im zweiten Schritt wird auf der Basis von Evaluationsdaten aus den Berliner beruflichen Schulen diskutiert, welche Hilfestellungen zu institutioneller Steuerung und pädagogischem Handeln solche Konzepte geben können.“ (Autorenreferat, BIBB-Doku)

Führungsposition aufgeben / Peter Mudra ; Marco Rupp ; Alexander Unger. -
Literaturangaben

In: Personal : Zeitschrift für Human Resource Management. - 57 (2005), H. 9, S. 54-56

Wie Befunde der europäischen Weiterbildungserhebung (CVTS) bereits 1999 zeigten, befindet sich die betriebliche Weiterbildung in Deutschland mittlerweile im europäischen Vergleich nicht mehr in einer führenden Position. Eine Studie der Fachhochschule Ludwigshafen von 2004, die Weiterbildungsprozesse und eingesetzte Instrumente in den Unternehmen untersucht hat, zeigt deutliche Defizite bei der systematischen Durchführung der betrieblichen Weiterbildung. Sie belegt insgesamt die Notwendigkeit einer stärker konzeptionell geprägten Weiterbildungspraxis in den Unternehmen. Der Beitrag stellt Befunde der Studie vor, u.a. zum Einsatz des Bildungscontrollings. (BIBB-Doku)

Handbuch Personalentwicklung. Beraten, Trainieren, Qualifizieren : Konzepte, Methoden und Strategien / Karlheinz Geißler [Hrsg.] ; Wolfgang Looss [Hrsg.]. - Grundwerk in 2 Bänden; Stand: ab November 2005. - Köln : Deutscher Wirtschaftsdienst, 2005. - Losebl.-Ausg., 2 Ordner, getrennte Zählung + 1 CD-ROM
ISBN 3-87156-116-9

Das "Handbuch Personalentwicklung" ist eine für die Praxis geschriebene Loseblattsammlung. Es ist in die Themenbereiche (Gruppen) 0 bis 11 gegliedert. Die Gruppe 0 bietet eine Gesamtübersicht und einen Wegweiser durch das Loseblattwerk mit Inhalts-, Autoren-, und Stichwortverzeichnis. Die Gruppen 1-11 umfassen folgende Themen: (1) Strategien der Personalentwicklung, (2A) Personalentwicklung von A - Z: Kompaktwissen, (2B) Personalentwicklung von A - Z: Arbeitshilfen, (3) Kernthemen der Personalentwicklung: Die Organisation der Personalentwicklung, Personalentwicklung aktuell, Wichtige Instrumente der Personalentwicklung. (4) Umfeld der Personalentwicklung (Gesellschaftliches Umfeld, Rechtliches Umfeld, Wissenschaftliches Umfeld), Internationale Personalentwicklung. (5) Management der Personalentwicklung: Potenzialerhebung und Personalentwicklungsplanung, Mentoring, Controlling und Evaluation, Qualitätssicherung in der Personalentwicklung, Marketing, Problemmanagement, Organisationsentwicklung. (6) Kompetenzen und Qualifikationen: Persönliche Arbeitstechniken, Trainings- und Seminargestaltung, Die Lernende Organisation: Methoden und Instrumente. (7) Zielgruppenorientierte Konzepte: Personalentwicklung für Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte, ältere Mitarbeiter. (8) Werkzeugkasten Personalentwicklung: Allgemeine Instrumente, Personalentwicklung on the job, Personalentwicklung into the job, Personalentwicklung near the job. (9) Forum Personalentwicklung. (10) Praxisberichte. (11) Literatur: aktuelle Bücher für Personalentwicklung und Training. Die beigefügte CD-ROM enthält die lexikalisch aufbereiteten Gruppen 2A und 2B (Kompaktwissen, Arbeitshilfen). Das Kompaktwissen ist online in erweiterter Version frei zugänglich; das komplette Handbuch ist auch online abrufbar. Die aktuellen Grundwerke in den Gruppen 4-11 enthalten nur die in den letzten 12 Monaten erschienenen Beiträge, alle anderen Beiträge können über das Online-Archiv abgerufen werden (www.personal-box.de). (BIBB-Doku)

Input-Controlling in der beruflichen Bildung : Aspekte der Bestimmung von Lernausgangslagen / Susan Seeber. - Literaturangaben.

In: Unterrichtswissenschaft : Zeitschrift für Lernforschung. - 33 (2005), H. 4, S. 314-333

"In dem Beitrag wird die systematische Erfassung von Lernausgangslagen als wichtiger Bestandteil des Input-Controlling an einem Beispiel diskutiert. An sechs ausgewählten berufsbildenden Schulen Berlins wurden das Leseverständnis und die mathematischen Kompetenzen von mehr als 1.500 Jugendlichen untersucht. Die entsprechenden Testergebnisse erwiesen sich als skalierbar nach dem einparametrischen Modell von Georg Rasch. Auf dieser Grundlage konnten Informationen gewonnen werden, die prinzipiell die

Chancen für eine Optimierung des Unterrichts verbessern und zugleich auf systematischer und einzelinstitutioneller Ebene begründete Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen ermöglichen." (Autorenreferat, BIBB-Doku)

Jahrbuch Personalentwicklung 2005 : Ausbildung, Weiterbildung, Management Development / Karlheinz Schwuchow [Hrsg.] ; Joachim Gutmann [Hrsg.]. - München : Luchterhand, 2005. - XVII, 334 S. : Literaturangaben, Abb. + CD-ROM. - (Jahrbuch Personalentwicklung ; 2005)
ISBN 3-472-6034-4

Das Jahrbuch 2005 dokumentiert zahlreiche Best-Practice-Konzepte und zeigt Handlungsperspektiven zur Personalentwicklung in Unternehmen auf. Themen sind Management-Lernen und Strategie, Wissensmanagement und Neues Lernen, Internationale Personalentwicklung, Kultur- und Kompetenzorientierte Personalentwicklung, Zielgruppenkonzepte, Steuerung der Personalentwicklung und erstmals die betriebliche Ausbildung. Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft vermitteln in 32 Beiträgen Umsetzungshilfen für die berufliche Praxis. Der Serviceteil auf CD-Rom enthält Studien, die Trends in Personalmanagement und Personalentwicklung dokumentieren (u.a. Change Management 2003/2008 (Capgemini); Kompetenzmanagement (Fraunhofer IPK/IAW); Personalstrategie und Organisation der Personalarbeit (Kienbaum); Professionalisierung des Personalmanagements (DGfP); Leadership Forecast: A Benchmarking Studie (DDI); E-Learning als Instrument der Personalentwicklung (Detecon). Darüber hinaus enthält der Serviceteil zahlreiche Marktübersichten, Arbeitsmaterialien und ein umfangreiches Glossar zum Thema. (BIBB-Doku)

Konsequent koppeln : Personalführung / Wolfgang Feige

In: Personal : Zeitschrift für Human Resource Management. - 57 (2005), H. 4, S. 48-50

Der Beitrag stellt Instrumente des strategischen Bildungscontrollings vor (Checkliste Bildungsphilosophie, Portfolioanalyse, Balanced Scorecard), die auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen mit geringem Aufwand genutzt werden können. Strategisches Controlling befasst sich mit der Frage, inwieweit die strategischen Ziele der Unternehmung mit Bildungsmaßnahmen getroffen und unterstützt werden können. (BIBB-Doku)

Navigation verbessern mit der „Training Scorecard“ / Frank C. Schirmer

In: Wirtschaft + Weiterbildung. - (2005), H. 10, S. 12-20

Häufig werden Unternehmen immer noch anhand traditioneller Kennzahlen geführt, wie „Anzahl der Trainingstage“ oder „Bildungsinvestitionen je Mitarbeiter“. Dabei gibt es praxisbewährte Methoden, ergebnisorientiert Ziele zu setzen, die auch eine Verknüpfung von Lernzielen und Geschäftskennzahlen berücksichtigen. Eine Methode, die diese Anforderung erfüllt, ist die „Training Scorecard“. Sie gibt den Handlungsrahmen vor, um Lernziele, Anwendungsziele und Auswirkungsziele (Geschäftskennzahlen) zu definieren. Sie kann auch als Handlungsrahmen für ergebnisorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen herangezogen werden. (BIBB-Doku)

Plädoyer für die Isolation : Bildungscontrolling / Frank C. Schirmer. - Literaturangaben
In: managerSeminare. - (2005), H. 87, S. 61-67

Den Return on Investment (ROI) von Weiterbildungen zu ermitteln, ist die Herausforderung des Bildungscontrollings. Die zentrale Frage bei der Errechnung des Trainingsnutzens ist, welche positiven, geldwerten Effekte, die nach dem Training auftraten, tatsächlich auch auf das Training zurückzuführen sind. Der Beitrag stellt Methoden bzw. Techniken zur Isolierung der Trainingsauswirkungen vor (Einsatz von Kontrollgruppen, Trendlinienanalyse, Einschätzung durch die Teilnehmer, Einschätzung durch die Vorgesetzten, Kundeneinschätzung). (BIBB-Doku)

Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit : Konzepte, Methoden, Instrumente, Unternehmenspraxis / Reinhold Weiß ; Mario Gust. - [Oberhaching] : USP International Publishing, 2005. - 368 S. : Literaturangaben, graf. Darst. ISBN 3-937461-09-4

"98% aller Unternehmen setzen als Instrument des Bildungscontrollings 'Zufriedenheitsanalysen' bei den Seminarteilnehmern ein. Weniger als 15% der Unternehmen können Aussagen über den 'Return of Investment' machen. Bildungscontrolling als Instrument zur Verbesserung der Bildungsinhalte eines Seminarkonzeptes wird so gut wie gar nicht thematisiert. Das vorliegende Buch stellt gleichermaßen wissenschaftlich wie praktisch fundierte Konzepte vor. Es bietet dem Praktiker vor allem die Möglichkeit, seine eigene Praxis mit den besten Konzepten im Sinne eines 'Benchmarking Weiterbildung' zu vergleichen. Darüber hinaus werden in dem vorliegenden Band erstmalig zwei Ansätze vorgestellt, die die Praxis des Bildungscontrollings ganz nachhaltig beeinflussen werden: Das Konzept 'M.E.N.T.A.L.' setzt nicht nach einer, sondern bereits vor einer Bildungsmaßnahme an. Es lässt vor einer Maßnahme Aussagen über die Erfolgswahrscheinlichkeit zu. Basierend auf aktuellen Daten wird die Passung von Personen zu Maßnahmen ermittelt und der zu erwartende Erfolg wird in einem 'Prognosewert' abgebildet. Diese Systematik hilft nicht nur unnötige Kosten zu sparen, sondern fördert auch noch die nachhaltige Zufriedenheit aller Beteiligten. Der Ansatz bietet somit auch völlig neue Hebelwirkungen in Transformationsprozessen. Das Konzept 'Value-in-Focus' setzt nicht am Ausgleich von Defiziten, sondern an der Nutzung von Chancen an. Es schließt damit auch eine ganz wesentliche Lücke in der aktuellen Diskussion über 'Kompetenzmodelle'. Das Konzept ermöglicht eine klare Orientierung der Kompetenzentwicklung an den Anforderungen und den Chancen der Märkte. Damit werden der Markt und der Kunde als das nachhaltige empirische Korrelat für die strategische Kompetenzentwicklung eines Unternehmens durch das Bildungscontrolling erschlossen. Bildungscontrolling wird durch diese beiden neuen Ansätze in Zukunft als Ausgangspunkt für unternehmerische Transformationsprozesse auch zu einem Instrument 'proaktiven Chancenmanagements'." (Verlag, BIBB-Doku)

Systematisches Weiterbildungscontrolling / Anne Hof ; Jens Rowold
In: Personalwirtschaft : Magazin für Human Resources. - (2005), H. 7, S. 30-32

In vielen Unternehmen wird der Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen nur ansatzweise oder gar nicht überprüft. Doch wie kann festgestellt werden, ob die Weiterbildungsmaßnahmen zum Unternehmenserfolg beitragen oder verpuffen? Ein systematisches Weiterbildungscontrolling mit dem Fünf-Ebenen-Modell (Kundenzufriedenheit, Arbeitsleistung, Arbeitsverhalten, Lernen, Lerner) sorgt für die notwendige Transparenz. Der Beitrag stützt sich auf die "CAD-Walk Evaluationsstudie im Callcenter-Bereich". (BIBB-Doku)

Wie steuern Weiterbildungseinrichtungen? : Bildungscontrolling in der Umsetzung ; erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung / Thomas Günther ; Annikka Zurwehme. - Dresden : Technische Universität Dresden / Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, 2005. - XIV, 59 S. : graf. Darst. - (Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre ; 106). - Literaturverz. S. VI - IX

<http://hsss.slub-dresden.de/documents/1127925898416-9266/1127925898416-9266.pdf>

[Zugriff 25.4.2007]

Das Forschungsprojekt beschäftigt sich mit der Frage nach der adäquaten Steuerung einer Bildungseinrichtung, die sowohl auf einrichtungsbezogenen Steuerungselementen als auch auf bildungsprozessbezogenen Komponenten beruht. Das zugrunde liegende Forschungsvorhaben geht dabei der Frage nach, welche Methoden und Modelle zur Führung einer Bildungseinrichtung herangezogen werden, um eine konsequente Erfüllung der Anforderungen von Kunden und Auftraggebern zu gewährleisten und somit letztendlich erfolgreich im (internen) Wettbewerb bestehen zu können. Ziel der Forschungsarbeit ist es, einen konzeptionellen Rahmen für die Führung einer Bildungseinrichtung zu entwickeln, der auf bereits bestehenden Steuerungskonzepten (Bildungscontrolling, Qualitätsmanagement und Evaluation) aufbaut, diese in einen systematischen Zusammenhang integriert und nicht zuletzt der Umsetzung in der betrieblichen Praxis gegenüberstellt. Das Forschungspapier gibt einen detaillierten Einblick in die Umsetzung einzelner Teilaspekte des Bildungscontrolling und des Qualitätsmanagements. (Autorenreferat, BIBB-Doku)

Wo bleibt der Transfererfolg? : Bildungscontrolling als Instrument zur Messbarkeit ökonomischer Transparenz in der Weiterbildung / Raimund Scheuermann

In: Wissenschaftsmanagement. - (2005), H. 4, S. 23-29

„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.“ Vor diesem Hintergrund befasst sich der Beitrag mit der Frage der Messbarkeit von Bildungsergebnissen in der betrieblichen Praxis. (Autorenreferat, BIBB-Doku)

2004

Ausbilder-Handbuch : Aufgaben, Strategien und Zuständigkeiten für Verantwortliche in der Aus- und Weiterbildung / Günter Cramer [Hrsg.] ; Hermann Schmidt [Hrsg.] ;

Wolfgang Wittwer [Hrsg.]. - Loseblatt-Sammlung, Grundwerk (aus 1994). - Köln : Dt.

Wirtschaftsdienst, 2004. - Getr. Zählung.

ISBN 3-87156-165-7. - ISSN 0944-9337

Mit dem Ausbilder-Handbuch wollen die Herausgeber allen Verantwortlichen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung Informationen, Orientierungshilfen und Anregungen geben, durch die die Wirksamkeit der betrieblichen Aus- und Weiterbildung erhöht werden kann. Personalfachleute in Unternehmen, Ausbildungsleiter und Ausbilder, die mit der Planung und Durchführung der Berufsbildung betraut sind, aber auch Betriebsräte, Lehrer an beruflichen Schulen, Verantwortliche in Fachverbänden und Gewerkschaften sowie Dozenten und Studierende an Fachhochschulen und Universitäten erhalten umfassende Informationen, praktische Tipps und Entscheidungshilfen rund um die berufliche Aus- und Weiterbildung. Neben einem Glossar enthält das Handbuch Beiträge zu folgenden

Schwerpunkten: (1) Rahmenbedingungen der Berufsausbildung, (2) Personal in der beruflichen Bildung, (3) Durchführung der betrieblichen Berufsbildung, (4) Didaktisch-methodische Gestaltung des Ausbildungsprozesses, (5) Auszubildende, (6) Kosten, Nutzen und Finanzierung der Berufsbildung, (7) Staatlich anerkannte Ausbildungsberufe und (8) Berufsbildungsforschung. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling im E-Learning : erfolgreiche Strategien und Erfahrungen jenseits des ROI / Ulf-Daniel Ehlers [Hrsg.] ; Peter Schenkel [Hrsg.]. - Berlin : Springer-Verlag, 2004. - XV, 342 S. : Literaturverz., Abb., Tab.
ISBN 3-540-22367-3

Das Buch zeigt, wie der ROI (Return of Investment) für E-Learning Investitionen berechnet wird, des Weiteren wie dieser Prozess geplant, durchgeführt und kontrolliert werden kann. Der Sammelband ist in drei Teile gegliedert und enthält Beiträge namhafter Autoren zu Grundlagen des Bildungscontrollings, Anwendungen, Konzeptionen und Tools sowie Erfahrungen. Erstmals werden Strategien und Konzepte des Bildungscontrollings speziell für E-Learning dargestellt. Dabei werden im ersten Teil Grundlagen aufgearbeitet, Begriffe erläutert und bewährte Konzeptionen erörtert. Der zweite Teil gibt einen Überblick über Assessment-Tools und Analytics-Tools sowie deren praktische Anwendung. Im dritten Teil werden Beispiele für Bildungscontrolling aus unterschiedlichen Bildungsbereichen analysiert und als Good-Practice Beispiele vorgestellt. (BIBB-Doku)

2003

Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften : Anspruch und Realität des Effektivitätscontrolling in deutschen Unternehmen / Karin Häring. - Wiesbaden : Dt. Universitäts-Verl., 2003. - XIV, 319 S. : Literaturverz. + Tab. - (DUV : Wirtschaftswissenschaft). - Augsburg: 2003
Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 2003
ISBN 3-8244-0704-3

"Im Rahmen einer qualitativen empirischen Untersuchung werden die für den Bildungsbereich zuständige Personalexperten deutscher Unternehmen zu Bedeutung, angewandten Instrumenten und Problemfeldern der Evaluation der Weiterbildung von Führungskräften befragt. Es zeigt sich, dass in der betrieblichen Praxis vor allem Instrumente zur Zufriedenheitsmessung vorliegen, dass aber nur vereinzelt Maßnahmen zur Bewertung des Lern- und Transfererfolgs eingeleitet werden und dass die Implementierung eines umfassenden, kennzahlenorientierten Effektivitätscontrolling noch am Anfang steht. Die Autorin stellt einen Leitfaden für ein systematisches Effektivitätscontrolling vor und formuliert Gestaltungshinweise für den Evaluationsprozess." (Verlag, BIBB-Doku)

Human Resource Management : neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele / Peter Knauth [Hrsg.] ; Artur Wollert [Hrsg.]. - Loseblattausg., Grundwerk (aus 1996). - Köln : Deutscher Wirtschaftsdienst, 2003. - Getr. Zählung
ISBN 3-87156-200-9

Die Loseblattsammlung greift in einer Reihe von Beiträgen zeitgemäße Probleme der Mitarbeiterführung und der Personalentwicklung auf. Nach methodischen Hinweisen werden in einem zweiten Abschnitt "Glossar" wichtige Begriffe zum Themenfeld erläutert. Der dritte Abschnitt "Grundlagen des Human Resource Management" befasst sich mit den grundlegenden Faktoren, die Einfluss auf das Human Resource Management ausüben. Der vierte Abschnitt "Das Unternehmen im Markt und in der Gesellschaft" geht auf die Fragen von Unternehmenszielen und -strategien sowie die Unternehmenskultur ein. Der fünfte Abschnitt "Organisationen entwickeln" beschäftigt sich mit dem Unternehmen als einer lernenden Organisation, mit neuen Managementsystemen, dem Benchmarking und der Entwicklung von Kernkompetenzen. Im Abschnitt sechs "Neue Formen der Arbeitsorganisation" werden u.a. Arbeitszeitmodelle und Hierarchiefragen angesprochen. Der siebente Abschnitt "Führung von Mitarbeitern - Human Resource als strategischer Faktor" wendet sich den eigentlichen Fragen der Personalentwicklung zu. In ihm werden u.a. auch die Fragen der Entwicklung der Qualifikationsanforderungen und die entsprechenden Auswirkungen auf die Weiterbildung behandelt. Die Abschnitte acht "Neue Formen der Mitarbeiterführung" und neun "Organisationsentwicklung und Mitbestimmung" runden das Themenspektrum der Loseblattsammlung ab. (BIBB-Doku)

Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004 / Karlheinz Schwuchow [Hrsg.] ; Joachim Gutmann [Hrsg.]. - Neuwied : Luchterhand, 2003. - XVI, 420 S. : Literaturangaben + 1 CD-ROM. - (Jahrbuch Personalentwicklung ; 2004)
ISBN 3-472-05593-6

Das Jahrbuch 2004 berichtet in 35 Expertenbeiträgen über Best Practice-Konzepte, definiert Benchmarks und gibt praxiserprobte Umsetzungshilfen zur Personalentwicklung und Weiterbildung in Unternehmen. Themen sind u. a. Human Asset Management und kompetenzbasierte Personalentwicklung; Personalentwicklung als Change Management; Lernort Corporate University; Interkulturelles Management und Diversity Management; Zielgruppenkonzepte; Methoden und Instrumente der Personalentwicklung; Qualitätsmanagement und Controlling. Verweise auf Literatur und Internetlinks sowie ein Glossar sollen die Umsetzung in die betriebliche Praxis unterstützen. Der Serviceteil auf CD-ROM informiert darüber hinaus über den Stand der personalwirtschaftlichen Forschung. Aktuelle Studien dokumentieren Trends im Personalmanagement, in der Personalentwicklung und Weiterbildung, u.a. Global Human Capital Survey 2002/2003 Human Resource Management 2002/2003, Performance Improvement in deutschen Unternehmen; Wissenserwerb und Wissensmanagement, E-Learning in der Weiterbildung. (BIBB-Doku)

Kennzahlen der betrieblichen Weiterbildung: Bedeutung und empirische Fundierung / Reinhold Weiß

In: Personalwirtschaft in der Unternehmenstransformation : stabilitas et mutabilitas / Manfred Becker [Hrsg.] ; Gabriele Rother [Hrsg.]. - München. - (2003), S. 331-345
ISBN 3-87988-722-5

Als Funktionszyklus erfasst Bildungscontrolling die Stufen Bildungsbedarfsanalyse, Zielsetzung, kreatives Gestalten, Realisierung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung. Kennzahlen können ex ante als Planungs-Kennzahlen(z.B Soll-Kosten), prozessbegleitend als Durchführungskennzahlen (z.B. Teilnehmer-Kennzahlen) oder ex post als Ergebnis-Kennzahlen (z.B. Umsatz je Mitarbeiter) erhoben werden. Ein differenziert aufbereitetes und mit den Geschäftsprozessen verknüpftes Kennzahlensystem kann auch Fehlentwicklungen offenbaren. Es erfüllt auch eine Warn- und Anregungsfunktion. Wichtige Kennzahlen sind der Anteil der teilnehmenden Mitarbeiter in Prozent der Mitarbeiter insgesamt, die Kursstunden je Teilnehmer und die aufgewendeten Kosten je Mitarbeiter, je Maßnahme, je

Teilnehmerstunde etc. Es gibt zwar europaweite Erhebungen, die sich aber auf Grund großer Unterschiede zwischen den Ländern in vielen Bereichen nur schwer vergleichen lassen. (BIBB-Doku)

Kritik an der beruflichen Weiterbildung : Bildungscontrolling / Margret Borchert ; Susanne Alwart

In: Personalwirtschaft : Magazin für Human Resources. - 30 (2003), H. 2, S. 32-35

Verhaltenstraining wird aktuellen Studien zufolge in der Weiterbildungspraxis an Bedeutung gewinnen. Doch viele dieser Maßnahmen sind nicht effektiv oder der Erfolg ist nicht nachweisbar. Zu den wesentlichen Ursachen gehört die mangelnde Einbindung der Weiterbildung in die Unternehmensstrategie sowie ein unzureichendes Bildungscontrolling. Um den gewünschten Trainingserfolg zu erzielen, empfiehlt sich ein problemorientiertes ursachenbezogenes Vorgehen und eine Bedarfsanalyse, die auch bei den Führungskräften ansetzt. (BIBB-Doku)

2002

Controlling betrieblicher Weiterbildung zwischen Hoffnung und Illusion - oder: Auch im Westen nicht viel Neues / Volker Bank. - Literaturangaben

In: Zeitschrift für Pädagogik. - 48 (2002), H. 3, S. 378-397

Der Beitrag liefert eine Übersicht über den Grundkonsens zum Weiterbildungscontrolling, der in der neueren themenspezifischen Literatur im deutschsprachigen Raum wie in den angelsächsischen Ländern, in Frankreich und der Schweiz deutlich geworden ist. Diese Grundelemente des Weiterbildungscontrollings (Funktion, Einigkeit in der Orientierung am Funktionszyklus, Einigkeit in der Anerkennung einer dualen Perspektive) werden herausgearbeitet und einer Kritik unterzogen, bevor der Versuch unternommen wird, den Status Quo in der wissenschaftlichen Behandlung des Controllings zu überschreiten und konstruktiv die Suche nach der Möglichkeit eines Weiterbildungscontrollings zu erneuern. Ein Ansatz dafür wird in der Systemtheorie gesehen. (BIBB-Doku)

Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2003 / Karlheinz Schwuchow [Hrsg.] ; Joachim Gutmann [Hrsg.]. - Neuwied : Luchterhand, 2002. - XIV, 361 S. : Literaturangaben + 1 CD-ROM. - (Jahrbuch Personalentwicklung ; 2003)

ISBN 3-472-05295-3

Das Jahrbuch 2003 dokumentiert in über 30 Expertenbeiträgen Best-Practice-Konzepte zu Personalentwicklung und Weiterbildung und zeigt Handlungsperspektiven und Umsetzungshilfen auf. Aktuelle Studien vermitteln Trends in der Personalentwicklung, konkrete Fallbeispiele aus namhaften Unternehmen definieren Benchmarks für erfolgreiche Personalentwicklung, zeigen Beispiele zum Einsatz von E-Learning, Wissensmanagement, Blended-Learning und beschreiben Formen des Personalmanagements, der Personalorganisation wie Service-Center und Outsourcing sowie Anforderungen an das Personalcontrolling und den Einsatz der Balanced Scorecard. Präsentiert wird Best Practice aus Unternehmen wie Allianz, Audi, Commerzbank, Continental, Credit Suisse, Daimler Chrysler, Debitel, Deutsche Bank, Deutsche Bahn, Deutsche Lufthansa, Deutsche Telekom, ERGO Versicherungen, General Electric, KPMG, Porsche, SAP, Siemens, Veba Oel. Das Jahrbuch gliedert sich in die Themen Trends und Zukunftsstrategien, Leadership Development und Performance Management, Wissensmanagement und E-Learning, Personalorganisation der Zukunft und Controlling der Personalentwicklung. Die beigelegte CD-ROM enthält aktuelle Studien zu Personalmanagement, Personalentwicklung und

Weiterbildung, u. a. "The 2002 State of the Industry Report" der ASTD American Society for Training and Development, verschiedene Marktübersichten sowie Checklisten für den Einsatz in Personalentwicklung und Weiterbildung. Darüber hinaus vermittelt der Serviceteil einen Überblick über die personalwirtschaftliche Forschung und Lehre an deutschsprachigen Hochschulen. (BIBB-Doku)

Pädagogische Grundlagen betrieblichen Lernens / Maximilian Sailer. - München [u. a.] : Hampp, 2002. - 264 S. - (Managementkonzepte ; 28)
Zugl.: Eichstätt, Kath. Univ., Diss., 2002
ISBN 3-87988-687-3B

„Diese Arbeit setzt sich mit dem augenscheinlich sehr komplexen Themenfeld des 'betrieblichen Lernens' auseinander. Betriebliches Lernen, welches sich in der betrieblichen Praxis durch intendierte oder auch teilweise nichtintendierte, geplante aber auch akzidentale Qualifizierungsmaßnahmen bestimmt, ist in der theoretischen Auslegung oftmals zu einseitig oder reduktionistisch konzipiert. Es ist Ziel dieser Arbeit, einen systematischen Überblick über anthropologische und bildungstheoretische Grundlagen betrieblichen Lernens zu liefern. Dabei sind folgende Forschungsdefizite als wichtige Elemente für die Analyse zu betrachten: I. Es existiert kein einheitlich konzipierter Lernbegriff, der die Bestimmung betrieblichen Lernens ermöglicht. II. Das Spannungsfeld zwischen pädagogischen und ökonomischen Handlungsmaximen kann nur durch anthropologische Differenzierungen verständlich beschrieben werden. In einer Gesellschaft, die den Wandel von der Industrie zur Wissens- und neuerdings sogar zur Lerngesellschaft vollziehen will, muss das Verständnis für pädagogische Paradigmen zur unausweichlichen Konsequenz werden.“
(Verlag, BIBB-Doku)

Strukturierte Auswahl externer Trainer : eine empirische Studie zum Bildungscontrolling / Markus-Oliver Schwaab. - München : Hampp, 2002. - XII, 400 S. : zahlr. Literaturangaben + Abb. - Koblenz: 2002
Zugl.: Koblenz, Univ., Diss., 2002
ISBN 3-87988-695-4

"Trainer nehmen im Weiterbildungsprozess eine zentrale Stellung ein, doch häufig sind bei ihrer Auswahl Defizite auszumachen. Diese Studie zeigt einen Weg auf, wie diese vermieden werden können. Ausgehend von den vorliegenden Forschungsergebnissen zum Transfer in der Bildung sowie der Stellung und der Aufgaben der Trainer, werden verschiedene Aspekte näher untersucht, die für die Auswahl und den Einsatz externer Trainer von Bedeutung sind. Daneben wird auf die Möglichkeit der Trainerbeurteilung und Trainersteuerung eingegangen. Zur Überprüfung fünf spezifischer Hypothesen, und um den interessierenden Themenbereich weiter zu explorieren, wurde eine dreistufige empirische Untersuchung durchgeführt, in deren Rahmen betriebliche Bildungsleiter und externe Trainer befragt wurden. Mit Hilfe der Befragten konnten im Anschluss an eine mehrschichtige Anforderungsanalyse 16 situative Fragen entwickelt und empirisch abgesichert werden, die sich auf die Tätigkeit externer Trainer in einem betrieblichen Umfeld beziehen. Diese Fragen sind als zentraler Bestandteil in ein strukturiertes Gespräch zur Auswahl externer Trainer mit eingeflossen, das in Anlehnung an multimodale Einstellungsinterviews entwickelt worden ist. Das vorgeschlagene Interview soll einen Beitrag zu einer verbesserten Auswahl externer Trainer und damit indirekt zur Steigerung der Bildungsqualität leisten. Die insgesamt acht Komponenten des Gesprächs ermöglichen es einem Interviewer, neben der fachlichen Qualifikation auch deren Eignung in Bezug auf acht Anforderungsdimensionen, die sich auf die methodisch-didaktische Kompetenz und die Persönlichkeit beziehen, einzuschätzen." (Verlag, BIBB-Doku)

2001

Balanced Scorecard und House of Quality : Impulse für die Evaluation in Weiterbildung und Personalentwicklung / Christoph Diensberg [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Berthold Schobert [Hrsg.]. - Bonn : Bundesinstitut für Berufsbildung, 2001. - 109 S. : Literaturverz. + Abb. - (Wissenschaftliche Diskussionspapiere ; 053) (Schriftenreihe / Bundesinstitut für Berufsbildung)
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_53_evaluation_weiterbildung.pdf [Zugriff 31.5.2006]
ISBN 3-88555-699-5

Neue Managementkonzepte werden immer mehr für eine effektive Planung und Steuerung betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in Unternehmen herangezogen. Zwei aktuelle Konzepte werden in dieser Veröffentlichung skizziert zunächst und aus verschiedenen Perspektiven kontrovers diskutiert, die Balanced Scorecard und das House of Quality. Neben den Ergebnissen der Tagung "Balanced Scorecard und House of Quality - Impulse für die Evaluation in Weiterbildung und Personalentwicklung", die im Jahr 2000 vom Bundesinstitut für Berufsbildung in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) durchgeführt wurde, sind einzelne Beiträge, Themenschwerpunkte aus den Workshops und Diskussionen abgedruckt. Beigefügt ist eine Liste ausgewählter Literaturhinweise und Internetadressen zum Thema. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling am Beispiel der Meisterqualifizierung / Ute Schmidt-Brasse ; Carola Rätz ; Joachim Heier
In: Personalführung. - 34 (2001), H. 11, S. 66-72

"Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren gezielte Trainings- und Entwicklungsprogramme für einzelne Belegschaftsgruppen durchgeführt. Die STAHLwerke BREMEN haben mit einem "Meister- Entwicklungs-Programm" diese Vorgesetzten in der Fertigung auf veränderte Aufgaben vorbereitet. Ein begleitendes Controlling lieferte zahlreiche qualitative Impulse für die Ausrichtung der Qualifizierungsmaßnahme."
(Autorenreferat, IAB-Doku)

Bildungscontrolling : Deskription, Klassifikation, Identitäten und Disparitäten / Ulrike Pech. - Aachen : Shaker, 2001. - XXIX, 223 S. : zahlr. Literaturangaben + Abb. - (Berichte aus der Betriebswirtschaft). - Jena: 2000
Zugl.: Jena, Univ., Diss., 2000
ISBN 3-8265-9076-7

Die Arbeit beschreibt und ordnet die Vielzahl bestehender Konzepte aus dem heterogenen Bereich des Bildungscontrollings. Es wird eine Systematisierung und Sprachvereinheitlichung des Themas angestrebt. Hierzu wird durch Aufarbeitung der vorhandenen unterschiedlichen Literatur zum Bildungscontrolling eine Klassifikation der bestehenden Ansätze, Ideen bzw. Gedanken vorgenommen. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling in kleineren und mittleren Unternehmen / Ursula Beicht ; Elisabeth M. Krekel
In: Limpact : Leitprojekte; Nutzung weltweiten Wissens für Aus- und Weiterbildung und Innovationsprozesse; Informationen compact. - (2001), H. 3, S. 17-19
<http://www.bibb.de/de/limpact13247.htm> [Zugriff 15.10.2008]

Viele kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) halten inzwischen Controllingkonzepte zur Planung und Steuerung der betrieblichen Bildungsarbeit für notwendig, um frühzeitig ihren Qualifikationsbedarf zu erkennen und die benötigten Qualifikationen sicherzustellen. Für

diese ist es allerdings schwierig, ein Bildungscontrolling durchzuführen, da sie in der Regel über keine eigene Weiterbildungsabteilung verfügen. Dennoch bieten die schnelleren Informationswege und einfachere Kommunikationsstrukturen sowie kürzere Planungsphasen in KMU auch Vorteile. Es kann schneller auf Kundenwünsche und Veränderungen reagiert werden. Diese Wettbewerbsvorteile stärker zu nutzen, wird künftig eine wichtige Aufgabe des Personal- und Bildungsmanagements in KMU sein. (BIBB-Doku)

Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich / Elisabeth M. Krekel ; Richard von Bardeleben ; Ursula Beicht ; Jos Frietman ; Geert Kraayvanger ; Johanna Mayrhofer. - Bielefeld : Bertelsmann, 2001. - 149 S. + Literaturverz., Abb. - (Berichte zur beruflichen Bildung ; 250)
ISBN 3-7639-0946-X

Der Erfolg der betrieblichen Bildungsmaßnahmen hängt in hohem Maße davon ab, ob sie entlang der Unternehmensziele und Unternehmensprozesse entwickelt und umgesetzt werden. Hierzu fehlen in vielen Unternehmen Europas jedoch die geeigneten Verfahren, mit deren Hilfe sie ihre betrieblichen Bildungsmaßnahmen systematisch planen, steuern und durchführen können. Gegenstand der Veröffentlichung ist, wie Unternehmen ihre Belegschaft auf die künftigen Qualifikationserfordernisse vorbereiten und welche Maßnahmen und Instrumente sie zur Erreichung einer effektiven Bildungsarbeit bereits einsetzen sowie künftig für notwendig halten. Hierzu werden vergleichende Ergebnisse aus Österreich, den Niederlanden und Deutschland dargestellt. Darüber hinaus wird der Planungs- und Steuerungsprozess betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten anhand von Fallstudien dokumentiert. Die Veröffentlichung entstand im Rahmen des Forschungsprojekts "Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich", das mit finanzieller Unterstützung aus dem Programm LEONARDO der EU durchgeführt wurde. (BIBB-Doku)

Erfolgreiches Bildungscontrolling : Praxis und Perspektiven / Thomas R. Hummel. - 2., überarb. Aufl. - Heidelberg : Sauer, 2001. - 201 S. : Literaturverz. + Abb. - (Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium)
ISBN 3-7938-7268-8

Aus der Praxis für die Praxis vermittelt der Autor Aufgaben, Ziele und Grundlagen des Bildungscontrollings als Element der Personalentwicklung. Die Neuauflage enthält aktuelle empirische Ergebnisse. Der Fallstudienteil wurde um branchenübergreifende Darstellungen erweitert. (BIBB-Doku)

A European comparison of controlling in corporate continuing training / Elisabeth M. Krekel ; Richard von Bardeleben ; Ursula Beicht ; Jos Frietman ; Geert Kraayvanger ; Johanna Mayrhofer. - Bielefeld : Bertelsmann, 2001. - 57 S. : Literaturverz. + Tab. - (Federal Institute for Vocational Training publication)
ISBN 3-7639-0947-8

Gegenstand der Veröffentlichung ist, wie Unternehmen ihre Belegschaft auf die künftigen Qualifikationserfordernisse vorbereiten und welche Maßnahmen und Instrumente sie zur Erreichung einer effektiven Bildungsarbeit bereits einsetzen sowie künftig für notwendig halten. Hierzu werden vergleichende Ergebnisse aus Österreich, den Niederlanden und Deutschland dargestellt. Darüber hinaus wird der Steuerungsprozess betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten anhand von Fallstudien dokumentiert. Die Veröffentlichung, die in deutscher und englischer Sprache vorliegt, entstand im Rahmen des Forschungsprojekts "Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich", das mit

finanzieller Unterstützung aus dem EU-Programm LEONARDO durchgeführt wurde. (BIBB-Doku)

Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen : Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben / Klaus Meisel. - Baltmannsweiler : Schneider-Verl. Hohengehren, 2001. - 180 S. : zahlr. Literaturangaben + Abb. - (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung ; 24)
ISBN 3-89676-350-4

"Ausgehend von einer Beschreibung der zentralen Umfeldveränderungen der öffentlichen Weiterbildung werden die Reichweiten der Managementansätze in der Weiterbildung umrissen. Auf der Grundlage einer Diskussion der ausgewählten Managementaufgaben des Weiterbildungsmarketings, der Finanzsteuerung und des Qualitätsmanagements sowie deren theoretischen Ableitungen und praktischen Erfahrungen werden Forschungs- und Entwicklungsdesiderate herauskristallisiert." (Autorenreferat, BIBB-Doku)

Qualifikationsmanagement bei Siemens IT Service: Bildungscontrolling in der Praxis / Elisabeth M. Krekel ; Dirk Pieler. - Literaturangaben
In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis : BWP. - 30 (2001), H. 3, S. 18-21

Ein professionelles Qualifikationsmanagement erweist sich als wichtige Voraussetzung, um schnell auf Veränderungen zu reagieren und zum gegebenen Zeitpunkt die Qualifikationsstrukturen bereitzustellen. Die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung muss dabei an den Unternehmensprozessen ausgerichtet sein, die Qualifizierungsstrategien müssen im Einklang mit den Unternehmensstrategien stehen. Bildungscontrolling nimmt hier eine wichtige Rolle ein. Siemens IT-Service ist ein Unternehmen, das ein systematisches Weiterbildungs-Controlling einsetzt. Das Weiterbildungscontrolling wird in seinen einzelnen Elementen anhand des Qualifizierungsprozesses skizziert. Die Informationen wurden im Rahmen einer Fallstudie erhoben, die im Juli 2000 vom Bundesinstitut für Berufsbildung bei Siemens IT Service durchgeführt wurde. Die Fallstudie ist Bestandteil des Projekts "Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich". (BIBB-Doku)

Zur Praxis der Evaluation und des Bildungscontrollings : Ergebnisse einer Expertenbefragung zum Einsatz von Erhebungsinstrumenten bei der Führungskräfteentwicklung in deutschen Unternehmen / Karin Häring
In: Personalführung. - 34 (2001), H. 7, S. 72-76

Forderungen nach einem Bildungscontrolling lösten in der Vergangenheit heftige Kontroversen aus. Im Zentrum stand die Frage, wie sich qualitative Aspekte der Weiterbildung zahlenmäßig erfassen lassen. Eine Expertenbefragung gibt nun Aufschluss darüber, wie große Unternehmen an diese Thematik herangehen und mit welchen Evaluationskonzepten sie arbeiten bzw. welche Evaluationsinstrumente sie einsetzen. Bei der Studie wurde das Vier-Stufen-Evaluationsmodell von Kirkpatrick zugrunde gelegt, das pädagogische und ökonomische Zielsetzungen beinhaltet (Zufriedenheit des Teilnehmers, Lernerfolg, Transfererfolg, Kosten- Nutzen-Relation). (BIBB-Doku)

2000

Ansätze und Schwierigkeiten einer Nutzenmessung in Betrieben / Reinhold Weiß. - Literaturangaben

In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld. - (2000), S. 81-98
ISBN 3-7639-0911-7

Der Bildungsökonomie ist es trotz offenkundiger externer Nutzeffekte von Bildungsinvestitionen nicht zweifelsfrei gelungen, einen volkswirtschaftlichen Nutzen von Bildung zu belegen. Zwar gibt es statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen Bildungsinvestitionen und Wirtschaftswachstum, fraglich ist aber der Wirkungszusammenhang. Führen Bildungsinvestitionen zu Wirtschaftswachstum oder ermöglicht Wirtschaftswachstum umgekehrt höhere Bildungsinvestitionen? Der Beitrag stellt die messtechnischen Probleme einer Nutzenmessung dar und geht auf verschiedene Ansätze ein, wie Nutzenmessung durch Kennziffern, Kundenzufriedenheit, qualitative Analysen, Ermittlung von Opportunitätskosten. Die Beispiele zeigen, dass es Möglichkeiten gibt, sie zeigen aber auch die Grenzen der verschiedenen Ansätze, da die jeweils gewählten Verfahren nur partielle Hinweise zur Entwicklung des Nutzens geben und verlässliche Entscheidungen deshalb daraus kaum ableitbar sind. Grundsätzlich stelle sich daher die Frage nach dem Nutzen einer Nutzenmessung. (BIBB-Doku)

Bedarfsanalyse: die betriebliche Praxis der Planung von Weiterbildungsbedarfen / Beate Seusing ; Christina Bötzel. - Literaturangaben, Abb.

In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld. - (2000), S. 21-34
ISBN 3-7639-0911-7

Exakte Bildungsbedarfsanalysen bilden die Basis einer effizienten und effektiven betrieblichen Weiterbildung. Der Beitrag beschreibt auf der Grundlage einer Betriebsbefragung die Bedarfsermittlung in der betrieblichen Praxis, d.h. welche Verfahren und Methoden bei der Bedarfsermittlung eingesetzt werden und wie Betriebe ihre Weiterbildung planen. Als Ergebnis zeigt sich, dass Bedarfsanalysen in der betrieblichen Praxis an Bedeutung gewinnen, derzeit der Bedarf auf Fachbereichsebene dominiert und dass die Weiterbildung in den meisten Unternehmen geplant wird, wobei Stellenwert und Langfristigkeit der Planung abhängig sind vom Vorhandensein einer eigenen Zuständigkeit für Weiterbildungsfragen und eines Weiterbildungsbudgets. (BIBB-Doku)

Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld : Bertelsmann, 2000. - 181 S. : Abb. + Literaturangaben. - (Berichte zur beruflichen Bildung ; 240)
ISBN 3-7639-0911-7

"Gerade in jüngster Zeit suchen viele Betriebe nach geeigneten Verfahren, mit denen sie ihre betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen auf die Unternehmensziele ausrichten können, um frühzeitig die Qualifikationen zu entwickeln, die der Betrieb für seine geplanten künftigen Arbeitsabläufe benötigt. Bildungscontrolling, als ein Instrument zur Planung und Steuerung der betrieblichen Bildungsarbeit, hat sich dabei in den letzten Jahren zunehmend durchgesetzt. Im Vordergrund des betrieblichen Bildungscontrollings stehen die Verzahnung von Bildungs- und Produktionsabläufen sowie die Darstellung des Bildungserfolgs in Bezug auf die Unternehmensentwicklung. In dem vorliegenden Reader werden drei zentrale

Elemente des Bildungscontrollings aufgegriffen: die Bedarfsanalyse, die den Ausgangspunkt des Controllingprozesses bildet, die Nutzenbewertung, mit deren Hilfe Betriebe versuchen, den Beitrag der betrieblichen Bildung am Unternehmenserfolg nachzuweisen, und das Benchmarking, das als ein weiteres modernes Managementinstrument mehr und mehr auch in Bildungsbereiche eindringt." (Verlag) Der Reader beinhaltet die Ergebnisse der Fachtagung "Bildungscontrolling: Ein Konzept zur Steuerung der betrieblichen Weiterbildung?", die am 9.-10.9.1999 in Hannover stattfand. (BIBB-Doku)

Bedarfs- und Zielcontrolling / Volker Bank. - zahlr. Literaturangaben

In: Bildungscontrolling : Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit / Susan Seeber [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Jürgen van Buer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (2000), S. 51-70
ISBN 3-631-35258-1

Thema des Beitrags ist das Bedarfs- und Zielcontrolling, das vor der Durchführung von Bildungsmaßnahmen steht. Zum Bedarfs- und Zielcontrolling gehört die Überprüfung der Einbindung der Ziele der betrieblichen Weiterbildung in die Zielstruktur des Unternehmens. Diese Überprüfung geschieht auf zwei Ebenen, auf der der Entwicklung einer homogenen Zielstruktur und auf der der Revision der gesetzten Ziele. Als zentrale Aufgabe des Bedarfscontrollings sieht der Verfasser die Abstimmung zwischen den tatsächlich vorhandenen Fertigkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten und den für die Sicherstellung der Unternehmensziele benötigten Qualifikationen. Verfahren der Bedarfsanalyse wie die Bildungsdefizit- und die Bildungsplanungsanalyse sowie einschlägige Instrumente der Strukturanalyse werden kritisch beleuchtet. Abschließend schlägt der Verfasser vor, in die Controllingüberlegungen auch weitere Aspekte wie die Anpassung der Technik an das Potenzial der Beschäftigten, die Weiterbildungsinteressen der Einzelnen sowie die Rekrutierungsmöglichkeiten vom externen Arbeitsmarkt einzubeziehen. (BIBB-Doku)

Bedarfsplanung als partizipative Qualifizierungsplanung / Alexander Frevel

In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld. - (2000), S. 35-51
ISBN 3-7639-0911-7

Der Beitrag stellt den Stellenwert der Personal- und Organisationsentwicklung für die Entwicklung der "systemischen Einheit" Unternehmen dar. Er geht dabei von einer Personal- und Organisationsentwicklung aus, die stark auf diskursiven Verfahren beruht. Über eine individuelle Berufsverlaufsplanung soll ein längerfristiger Verbleib im Arbeitsleben/Betrieb ermöglicht werden. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling : Bedarf, Erfolg, Kosten / Helmut Klein

In: Der Ausbilder : Zeitschrift für betriebliche Berufsausbilder. - 48 (2000), H. 10, S. 16-18

In der betrieblichen Weiterbildung ist seit einigen Jahren eine starke Tendenz zu mehr Effizienz zu beobachten. Wichtigste Steuerungsmaßnahme ist dabei neben der Erfassung der Weiterbildungskosten die konkrete Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. Als Ergebnis einer bundesweiten Befragung von 1700 Unternehmen durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) fasst der Artikel die vier wichtigsten Verfahren zur Kostenkontrolle zusammen: Qualitätssicherungsmaßnahmen, Erfolgskontrollen, Evaluation und Bildungscontrolling. Daneben gilt eine systematische Weiterbildungsplanung mit jährlicher Bedarfsermittlung und zeitlich aufeinander abgestimmten Maßnahmen als Voraussetzung für die "bedarfsgerechte und passgenaue" Qualifizierung. (BIBB-Doku)

Benchmarking - ein Ansatz zur Steigerung von Effektivität und Effizienz beruflicher Bildung? / Susan Seeber. - zahlr. Literaturangaben

In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld. - (2000), S. 125-147
ISBN 3-7639-0911-7

Der Beitrag erörtert, in welcher Form Benchmarking die betriebliche Bildungsarbeit unterstützt und somit zur Steigerung ihrer Effektivität und Effizienz beiträgt. Nach einer kurzen Einführung in das Benchmarking werden Überlegungen zur Anwendung des Benchmarking-Konzepts auf die berufliche Aus- und Weiterbildung diskutiert. Die Verfasserin sieht den entscheidenden Vorteil von Benchmarking in der Intensivierung der Verzahnung von ökonomischen und pädagogischen Prozessen. (BIBB-Doku)

Benchmarking in der betrieblichen Weiterbildung / Elisabeth M. Krekel ; Richard von Bardeleben. – Literaturangaben

In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - (2000), S. 115-124
ISBN 3-7639-0911-7

Welche Bedeutung hat Benchmarking im Zusammenhang mit der betrieblichen Weiterbildung? Kann mit Hilfe des Benchmarkings das Controllingverfahren in den Unternehmen bzw. in der betrieblichen Weiterbildung verbessert werden? Diesen Fragen geht der Beitrag nach, wobei insbesondere auf die allgemeine Bedeutung von Benchmarking in der betrieblichen Weiterbildung eingegangen wird. Als Fazit halten die Verfasser fest, dass im Zusammenhang mit der Verbreitung von Preisen (Awards) sowie der Zunahme von nationalen und internationalen Vergleichen die Bedeutung von Benchmarking weiter fortschreiten wird. Im Bildungsbereich ist der Vergleich von Bildungsaktivitäten und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg eng verknüpft mit Bildungscontrolling. Durch Benchmarking können Erfolgs- und Ertragspotenziale in Unternehmen nicht nur erkannt, sondern auch anhand von Betriebsvergleichen auf ihre Realisierungschancen hin überprüft und verbessert werden. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling : Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit / Susan Seeber [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Jürgen van Buer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main : Lang, Peter, 2000. - 281 S. + Abb., Literaturangaben

ISBN 3-631-35258-1

Bildungscontrolling wird als erfolgversprechender Ansatz zur Steigerung von Effektivität und Effizienz beruflicher Bildungs- und Qualifizierungsprozesse gesehen. Bildungscontrolling wird dabei zunehmend aus ökonomischer wie auch aus pädagogischer Perspektive mit interdisziplinärem Anspruch diskutiert. Der Reader zeigt, welche Beiträge von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zur theoretischen Fundierung des Bildungscontrollings zu erwarten sind und welche Lösungsansätze sich anbieten. Darüber hinaus werden anhand von konkreten Ansätzen aus verschiedenen europäischen Ländern und aus unterschiedlichen Bereichen der beruflichen Bildung Erfahrungen in der praktischen Umsetzung von Bildungscontrolling diskutiert. Inhalt: SEEBER/KREKEL/BUER: Bildungscontrolling - ein interdisziplinärer Forschungsbereich in der Spannung von ökonomischer und pädagogischer Rationalität; SEEBER: Stand und Perspektiven von Bildungscontrolling; BANK: Bedarfs- und Zielcontrolling; LEHMANN: Input-Controlling im Bildungsbereich; BUER: Prozesscontrolling; EBBINGHAUS: Controlling des Bildungserfolgs; PATRY: Transfersicherung; WITTHAUS: Outcome-Controlling? - Anmerkungen zu Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Erfassung

von Bildungseffekten in der Arbeitswelt; WALDEN: Kosten-Nutzen-Controlling; DUBS: Bildungscontrolling im beruflichen Bildungswesen der Schweiz; GNAHS/KREKEL: Controllingansätze in der betrieblichen Weiterbildungspraxis; KAILER/EDER/MAYRHOFER: Bildungscontrolling in österreichischen Unternehmen; KÜSTER/LIEBCHEN/LEUTHOLD: Die betriebliche Bildung der Mercedes-Benz AG Werk Bremen. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung : Begriffe, Ansätze, Ziele, Aufgaben, Instrumente, Funktionen, Modelle / Tobias Immenroth. - Braunschweig : TIV, 2000. - 72 S. : Abb.
ISBN 3-9807017-1-9

Die betriebliche Bildungsarbeit steht seit Jahren unter dem Druck, den Nachweis ihrer Effizienz und Effektivität zu erbringen. Während früher Weiterbildungsmaßnahmen vorwiegend unter pädagogischem Aspekt evaluiert wurden, steht heute der betriebswirtschaftliche und personalwirtschaftliche Aspekt im Vordergrund. Der Verfasser stellt fest, dass es eine geschlossene Theorie des Bildungscontrolling bisher nicht gibt, dass jedoch die Entwicklung eines unternehmensspezifischen, individuellen Bildungscontrollingkonzepts notwendig sei, damit die verschiedenen Ansätze des Bildungscontrolling mit ihren verschiedenen Zielen, Aufgaben, Instrumenten und Funktionen wirkungsvoll zum Einsatz kommen können. Der Verfasser führt in seiner Arbeit ein in die betriebliche Bildung als Instrument der Personalentwicklung sowie in das Controlling in der Personalwirtschaft. Er benennt für das Bildungscontrolling relevante Ansätze und stellt detailliert das prozessorientierte Bildungscontrolling dar sowie das Modell eines prozessorientierten-ganzheitlichen Bildungscontrolling- Konzepts. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling in der Deutschen Post AG: Konzept und Stand der praktischen Umsetzung / Frank von Alten-Bockum ; Axel Neumann-Giesen
In: Personal : Zeitschrift für Human Resource Management. - 52 (2000), H. 12, S. 628-632

Bildung erfolgreich zu managen, stellt eine Führungsaufgabe dar, die durch ein funktionsfähiges und zukunftsorientiertes Bildungscontrolling unterstützt werden kann und muss. Die Autoren zeigen, wie Bildungscontrolling bei der Deutschen Post AG umgesetzt wird. Das Bildungscontrolling in diesem Großunternehmen setzt an dem bestehenden Bildungskreislauf an und führt Planungs- und Kontrollaufgaben zusammen. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling in Deutschland: Ansätze, Stellenwert und Perspektiven / Elisabeth M. Krekel ; Dieter Gnahs. - Literaturangaben, Abb.
In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld. - (2000), S. 11-20
ISBN 3-7639-0911-7

Welchen Stellenwert dem Controlling in der betrieblichen Weiterbildung beigemessen wird und welche Rolle es insgesamt in den Unternehmen spielt, war Gegenstand eines Forschungsprojekts des Bundesinstituts für Berufsbildung. Ziel war, Definitionen, Instrumente und Anwendungsbeispiele aus der Praxis zu erfassen, zu beschreiben und die Relevanz von Weiterbildungscontrolling für die betriebliche Bildungsarbeit zu bewerten. Dazu wurden Betriebe und Experten aus Theorie und Praxis zu Abläufen und Prozessen des Bildungscontrollings befragt. Die in dem Beitrag dargestellte Analyse bezieht sich auf eine Erhebung in Betrieben und stellt in den Mittelpunkt die Frage nach der Bedeutung verschiedener Lernformen in der betrieblichen Weiterbildung, nach den Entwicklungstrends in der Weiterbildung, nach den Zielen und Schwerpunkten sowie den Schwierigkeiten und Problemen bei der Einführung eines Bildungscontrollings. Als Ergebnis halten die Verfasser

fest, dass Controlling die Chance bietet, von der kostenmäßigen Betrachtung von Bildung zu einer wertmäßigen, investiven Betrachtung zu kommen. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling mit der MAGIC MOUSE bei der PEF Consulting / Klaus J. Eder ; Johanna Mayrhofer. - Abb.

In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld. - (2000), S. 163-174
ISBN 3-7639-0911-7

Das EDV-orientierte Aus- und Weiterbildungssteuerungs- und Controllingprogramm "Magic Mouse" bildet die Grundlage der Personalarbeit bei der PEF Consulting. Am Beispiel des Projekts "Einführung eines Mitarbeitergespräches" wird das Personal- bzw. - Bildungscontrolling näher erläutert. (BIBB-Doku)

Bildungs-Controlling : Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren / Karl Lang. - Wien : Linde Verl., 2000. - 128 S. : Literaturverz. + 1 Diskette
ISBN 3-7073-0034-X

Die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern gewinnt in jedem Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Was aber macht eine erfolgreiche Bildungsarbeit aus? Schrittweise wird veranschaulicht, wie man Bildungsmaßnahmen professionell plant, steuert und kontrolliert. Ergebnis ist eine Personalentwicklung, die bewirkt, dass der Mitarbeiter nach einem Seminarbesuch die vermittelten Kenntnisse auch in seiner täglichen Arbeit umsetzen und aktiv verwerten kann. Praxiserprobte Arbeitsblätter für eine effiziente und effektive Steuerung von Entwicklungsprozessen sollen bei der Umsetzung im eigenen Unternehmen behilflich sein. (BIBB-Doku)

Controlling des Bildungserfolgs / Margit Ebbinghaus. - Literaturangaben

In: Bildungscontrolling : Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit / Susan Seeber [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Jürgen van Buer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (2000), S. 117-129
ISBN 3-631-35258-1

Thema des Beitrags ist das Controlling des Bildungserfolgs, d. h. des Ergebnisses von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Bildungserfolgscontrolling verläuft entweder vergangenheitsorientiert, d. h. eine Maßnahme wird nach Abschluss in Hinblick auf ihre gesamte Wirksamkeit bewertet, oder zukunftsorientiert, d. h. Daten werden mit dem Ziel einer Optimierung der Maßnahme bei der nächsten Durchführung ausgewertet. Als grundlegende Form des Erfolgscontrollings können Abschlussprüfungen angesehen werden. Die in der dualen Ausbildung vorgesehenen Zwischenprüfungen sollen vor allem korrigierend auf den weiteren Ausbildungsverlauf wirken. Die Verfasserin regt die Entwicklung neuer Ansätze und Methoden des Erfolgscontrollings an, die zur Optimierung und Bewertung des Bildungserfolgs beitragen können. (BIBB-Doku)

Controllingansätze in der betrieblichen Weiterbildungspraxis / Dieter Gnahn ; Elisabeth M. Krekel. - zahlr. Literaturangaben

In: Bildungscontrolling : Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit / Susan Seeber [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Jürgen van Buer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (2000), S. 213-227
ISBN 3-631-35258-1

Die Verfasser präsentieren Ergebnisse des Forschungsprojekts "Controllingansätze in der betrieblichen Weiterbildungspraxis", das von 1997 bis 1999 vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) durchgeführt wurde. Es wurde festgestellt, dass Bildungscontrolling bzw. Elemente davon bei den Betrieben schon lange eine hohe Wertschätzung genießen, dass die Betriebe den Inhalt und die Ziele von Bildungscontrolling jedoch unterschiedlich einschätzen. Die Barrieren zur Implementierung von Bildungscontrolling werden aus der Sicht der Betriebe aufgezeigt, und es wird erläutert, welches Gewicht sie in Betrieben unterschiedlicher Größe haben. Anhand von Praxisbeispielen wird berichtet, welche pragmatischen Lösungen greifen und welche Elemente des Bildungscontrollings eine hohe Akzeptanz in der Praxis haben. Abschließend werden Perspektiven für eine breitere Anwendung des Controllingansatzes in der betrieblichen Weiterbildung aufgezeigt. (BIBB-Doku)

Ertrags- und nutzenorientiertes Bildungsmanagement : betriebswirtschaftliche Aspekte bei der Steuerung des Qualifizierungsbereiches eines Kreditinstituts / Volker Hasewinkel. - Literaturangaben

In: Neue Perspektiven : Zeitschrift für berufliche Bildung und Weiterbildung. - 5 (2000), H. 1, S. 15-18

Der Beitrag zeigt, wie die Steuerung des Bildungsbereiches im Bankgewerbe durch betriebswirtschaftliche Kriterien und Methoden, wie sie auch im Wertbereich eines Kreditinstitutes zur Steuerung des Zinsgeschäftes eingesetzt werden, erfolgen kann. Eine bedarfsgerechte und nutzenorientierte, an den Zielen und Strategien des Unternehmens ausgerichtete Qualifizierung kann durch Verrechnungspreise unterstützt werden, die eine betriebswirtschaftliche Steuerung und verursachungsgerechte Zuordnung der entstehenden Kosten ermöglichen. (BIBB-Doku)

Es lohnt, den Nutzen betrieblicher Weiterbildung zu messen! / Jos Frietman ; Paul den Boer ; Geert Kraayvanger. - Literaturangaben

In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld. - (2000), S. 99-114
ISBN 3-7639-0911-7

Der Beitrag stellt die verschiedenen Ansätze in den Niederlanden vor, den Nutzen von Weiterbildung zu erfassen, und schließt mit einer Betrachtung über den generellen Sinn einer Nutzenmessung. Eingangs wird die Stellung und Bedeutung der Weiterbildung im niederländischen Berufsbildungssystem skizziert. (BIBB- Doku)

Evaluation - Controlling - Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. Kommentierte Auswahlbibliographie / Wolfgang Beywl ; Berthold Schobert. - 3. Aufl. - Bielefeld : Bertelsmann, 2000. - 119 S.

ISBN 3-7639-0123-X

„Die Bibliographie stellt den Stand an Methoden und Modellen der Evaluation, ihren Standards und Prinzipien dar. Die Autoren haben Literatur zur betrieblichen Weiterbildungs-evaluation und zur pädagogischen und betriebspädagogischen Evaluation, zum Controlling und Qualitätsmanagement zusammengestellt.“ (Verlag, BIBB-Doku)

Fortbildungscontrolling als ein Instrument der Wertsteigerung / Bernd Kosub. - Abb.

In: Personalführung. - 33 (2000), H. 11, S. 24-30

Investitionen in die betriebliche Fortbildung sind ein Schlüsselfaktor für Erfolg oder Misserfolg und machen geradezu ein Fortbildungscontrolling notwendig. Der Beitrag stellt dafür geeignete Instrumente vor, beschreibt anhand von exemplarischen Konstellationen deren Anwendung und geht am Beispiel der Portfolio- Technik auf die strategische Steuerung der Fortbildung ein. Weitere Aspekte sind die Verbesserung der Kosten- und Leistungstransparenz sowie die Erstellung einer Balanced Scorecard für den Fortbildungsbereich. (BIBB-Doku)

Frühwarnsystem balanced scorecard : Unternehmen zukunftsorientiert steuern. Mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Gewinn / Joachim Gehringer ; Walter J. Michel. - Düsseldorf : Metropolitan Verl., 2000. - 239 S. : Abb. - (Metropolitan power-training) ISBN 3-89623-197-9

Die Balanced Scorecard (BSC) ist der neue Trend der strategischen Unternehmensführung. Ihr Grundgedanke ist, die Leitstrategie eines Unternehmens für die Führungskräfte und Mitarbeiter ebenso transparent wie verbindlich zu machen. Während die bisherigen Managementmethoden das Finanzcontrolling als Steuerungsinstrument in den Mittelpunkt stellen, integriert der Balanced Scorecard-Ansatz die oft wenig beachteten Leistungsgrößen Prozesssteuerung, Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Mitarbeiterqualifikation und Innovation durch Mitarbeiter. Eine strategieorientierte Personalentwicklung gehört zur Balanced Scorecard. Führungskräfte haben in diesem Modell nicht nur Verantwortung auf der sachlichen Ebene, sondern sind auch gefordert als Veränderungsmanager, als Organisations- und Personalentwickler, als Moderator und Lernprozessmanager. Das vorliegende Handbuch erläutert die Grundlagen der Balanced Scorecard sowie ihre Erfolgchancen und Risiken und bietet praxisorientierte Arbeitshilfen zur Einführung und erfolgreichen Anwendung der Balanced Scorecard im Unternehmen. (BIBB-Doku)

Kosten- und ergebnisorientiertes Bildungscontrolling : am Beispiel der Sparkassenakademie Bayern / Silke Wickel-Kirsch ; Linda Mummenthal. - Literaturangaben, Abb.

In: Personal : Zeitschrift für Human Resource Management. - 52 (2000), H. 12, S. 633-637

Die Autoren stellen das Konzept für einen ganzheitlichen Ansatz zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen vor, das von der bayerischen Sparkassenakademie entwickelt worden ist. Neben dem Kostencontrolling mit detaillierter Feststellung der Bildungskosten ist vor allem das Ergebniscontrolling von Bedeutung, bei dem Zufriedenheit mit der Bildungsmaßnahme, Lernerfolg und Lerntransfer berücksichtigt werden. (BIBB-Doku)

Kosten-Nutzen-Controlling / Günter Walden. - Literaturangaben

In: Bildungscontrolling : Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit / Susan Seeber [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Jürgen van Buer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (2000), S. 173-193 ISBN 3-631-35258-1

Der Beitrag erörtert Möglichkeiten einer Erfassung von Kosten und Nutzen betrieblicher Bildungsmaßnahmen und geht der Frage nach, wie Daten zu Kosten und Nutzen von Bildungsmaßnahmen für die weitere Verbesserung der Bildungsarbeit genutzt werden können. Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass Kosten immer erst nachträglich betrachtet werden können, Controlling jedoch ein Agieren in der Zukunft vorbereitet. Informationen über Kosten sollen dies ermöglichen. Das bedeutet, dass die Betrachtung abgeschlossener Prozesse keine Kontrolle, sondern eine Informationsquelle für die Steuerung zukünftiger Prozesse bildet. Der Verfasser warnt vor zu hohen Erwartungen beim Einsatz von Bildungscontrolling und vor einer zu engen Auslegung bei der Anwendung von Controlling.

Er plädiert für ein Modell des Bildungscontrollings mit starker Einbindung in die Unternehmenskultur, das auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt und damit eine Grundlage für deren Motivation schafft. (BIBB-Doku)

Ökonomische Aspekte beruflicher Bildung : Kosten, Nutzen, Finanzierung, Bildungscontrolling / Günter Walden [Mitarb.] ; Winand Kau [Mitarb.] ; Folkmar Kath [Mitarb.] ; u. a. - Stand: Mai 2000. - Bonn, 2000. - 186 S. : zahlr. Literaturangaben. - (Ergebnisse, Veröffentlichungen und Materialien aus dem BIBB ; 64)

Mit der wachsenden Bedeutung von Bildungsinvestitionen werden verstärkt Fragen nach den Kosten und dem Nutzen von Bildung und ganz besonders von beruflicher Bildung thematisiert. In dieser Materialsammlung wird eine Auswahl von Beiträgen aus der Arbeit des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) vorgestellt, die sich mit den Kosten von beruflicher Aus- und Weiterbildung, mit verschiedenen Aspekten des Nutzens, mit Fragen der Finanzierung sowie mit dem Controlling in der betrieblichen Weiterbildung beschäftigen. (BIBB-Doku)

Personal-Jahrbuch 2000 : Wegweiser für zeitgemäße Mitarbeiterführung / Kerstin Maess [Hrsg.] ; Thomas Maess [Hrsg.]. - Neuwied : Luchterhand, 2000. - XXI, 441 S. : Abb. + Tab. - (Personal-Jahrbuch ; 2000)
ISBN 3-472-03798-9

Die 6. Ausgabe des Jahrbuches Personal bietet Informationen zu den Schwerpunkten: Rechtlicher Rahmen der Personalarbeit, Arbeitsverhältnis und Arbeitsvertrag, Organisation und Administration, Personalplanung, -beschaffung und -anpassung, Vergütung, EDV und Personalarbeit, Personaleinsatz und Arbeitsorganisation, Personalführung, Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung. Abgerundet wird das Thema Personalarbeit durch Falldarstellungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, zur Mitarbeiterbeurteilung und zur Kosten-Nutzen-Analyse der betrieblichen Berufsausbildung. Darüber hinaus geben 400 Checklisten, Beispielrechnungen, Musterformulare, Musterbriefe, Musterlösungen und ein umfangreiches Stichwortverzeichnis Anregungen und Hilfe zu allen Personal-Fragen. Die CD-ROM enthält zusätzlich Muster und Formulare (z.B. zur Leistungsbewertung, Mitarbeiterbefragung, Betriebsvereinbarung, Kündigung etc.), ausgearbeitet von Experten und sofort einsetzbar, sowie Förderprogramme zur Aus- und Weiterbildung. (BIBB-Doku)

Personalwirtschaft / Hans Jürgen Drumm. - 4., überarb. u. erw. Aufl. - Berlin : Springer-Verl., 2000. - XXXIV, 868 S. : zahlr. Literaturangaben
ISBN 3-540-67753-4

Ziel des Lehrbuches ist, eine Lehre personalwirtschaftlicher Konzeptionen, Teiltheorien und Methoden und nicht etwa eine geschlossene Theorie vorzulegen. Der Verfasser folgt der Leitidee des soziotechnischen Ansatzes, d. h. er behandelt vor dem Hintergrund vor allem ökonomischer, aber auch rechtlicher und sozialpsychologischer Überlegungen zentrale Problemkomplexe, die der Einsatz von Personal im arbeitsteiligen System "Unternehmung" aufwirft. Dies geschieht in der Form einer umfassenden und systematischen Darstellung des unternehmerischen Funktionsfeldes Personalwirtschaft. Im ersten Teil des Lehrbuchs werden die theoretischen, konzeptionellen und informatorischen Grundlagen der Personalwirtschaft abgehandelt. Thema von Teil zwei ist das "Personal als Leistungsträger". Aufgegriffen werden u. a. die Personalausbildungs- und die Personalentwicklungsplanung. Teil drei beschäftigt sich mit dem Personal als Träger von Motiven, Bedürfnissen und Werthaltungen sowie der Motivation als Voraussetzung persönlicher Arbeitsleistungen. In Teil vier werden Querschnittsprobleme abgehandelt: strategisches Personalmanagement,

Controlling, Internationalisierung der Personalwirtschaft und Personalwirtschaft und Ethik.
(BIBB-Doku)

Planung und Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten im europäischen Vergleich / Ursula Beicht ; Geert Kraayvanger ; Elisabeth M. Krekel ; u. a. -

Literaturangaben

In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis : BWP. - 29 (2000), H. 6, S. 54-58

Welche Strategien die Unternehmen anwenden, um die notwendigen Qualifizierungsaktivitäten für ihre Beschäftigten optimal durchzuführen, und welche Rolle in diesem Zusammenhang Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument betrieblicher Qualifizierung spielt, war Gegenstand einer schriftlichen Unternehmensbefragung, die im Frühjahr 2000 gleichzeitig in drei europäischen Ländern - Österreich, Niederlande und Deutschland - stattfand. Ausgehend von der gegenwärtigen und künftigen Situation der befragten Betriebe stellen die Autoren zunächst die Bedeutung des Bildungscontrollings als Planungs- und Steuerungsinstrument betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen vor und gehen anschließend auf die Steuerung der betrieblichen Weiterbildung durch Kennzahlen ein. Die Befragungsergebnisse zeigen insgesamt, dass das Bildungscontrolling in den drei Ländern zunehmend an Bedeutung gewinnt. Während in Österreich und Deutschland in vielen Betrieben bereits seit längerem eine intensive Auseinandersetzung mit dem Bildungscontrolling stattfindet, sind in den Niederlanden bisher entsprechende Aktivitäten kaum bekannt. Mit der Entwicklung von Kennzahlen zur betrieblichen Weiterbildung versuchen die Betriebe eine Datengrundlage zu schaffen, die auch wichtige Anhaltspunkte für die Nutzeneinschätzung liefern und größere Transparenz im Weiterbildungsbereich schaffen soll. Größere Transparenz durch Kennzahlensysteme und die Entwicklung von Instrumenten zur Nutzenbestimmung werden als die großen Herausforderungen bei der Einführung und Weiterentwicklung des Bildungscontrollings in den europäischen Unternehmen angesehen. (BIBB-Doku)

Prozesscontrolling / Jürgen van Buer. - zahlr. Literaturangaben

In: Bildungscontrolling : Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit / Susan Seeber [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Jürgen van Buer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (2000), S. 87-116
ISBN 3-631-35258-1

Thema des Beitrags ist das begriffliche Verhältnis von Controlling und (Prozess-)Evaluation. Anhand von drei Beispielen wird aufgezeigt, in welcher konzeptionellen und qualitativen Spannbreite Instrumente für die Prozessevaluation zu finden sind. Dabei wird sichtbar, dass das Prozesscontrolling die rein evaluative Perspektive durch Kosten-Nutzen-Berechnungen für die Evaluation selbst erweitert. Das Prozesscontrolling ist dadurch in besonderem Masse der Spannung zwischen theorieorientiertem und wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn und handlungspraktischer ökonomischer Verwertung ausgesetzt. Zur Zeit kann nicht auf gesichertes Wissen darüber zurückgegriffen werden, wie im Alltag des Bildungscontrollings damit umgegangen wird. Ob die Schaffung einer veränderten Kommunikationskultur zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ein tragfähiges Fundament bilden kann, muss daher offen bleiben. (BIBB-Doku)

Qualitätscontrolling in der kreditwirtschaftlichen Weiterbildung. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Untersuchung am Beispiel der Bildungseinrichtung einer Kreditinstitutsgruppe / Heike Kuss. - Frankfurt a. M. : Knapp, 2000. - XXVI, 297 S. - (Schriftenreihe des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement, Münster ; 24)

Zugl.: Duisburg, Universität, Diss., 2000

ISBN 3-7819-0665-5

Unternehmen mit qualifizierten Mitarbeitern besitzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Dies gilt auch für die Kreditwirtschaft, die mit umfangreichen Weiterbildungsprogrammen ihre Mitarbeiter fördert. Der sich in der Kreditwirtschaft vollziehende Strukturwandel hat dazu geführt, dass eine klassische Erstausbildung nicht mehr ausreicht und ergänzende Maßnahmen erforderlich sind. Dabei ist die betriebliche Weiterbildung als eine Investition in das Humankapital konsequent an den Unternehmenszielen und -strategien des jeweiligen Kreditinstituts auszurichten und übernimmt so eine zentrale Funktion zur Bewältigung anstehender Herausforderungen. Trotz der grundlegenden Bedeutung der Mitarbeiterqualität im Finanzdienstleistungsbereich sind Konzepte zur Qualitätssicherung und -messung der betrieblichen Weiterbildung derzeit allenfalls punktuell vorhanden, ein systematisches Controlling jedoch kaum. Zur Optimierung des Weiterbildungsprozesses gewinnt speziell die Kooperation von Kreditinstituten mit externen oder internen Bildungsanbietern zunehmend an Bedeutung. Dabei stellt sich vor allem die Frage, ob und wie Weiterbildungsmaßnahmen einem Controlling unterzogen werden können, damit sich eine strategisch gewollte Qualitätsoptimierung auch in der kreditwirtschaftlichen Weiterbildung niederschlägt. Vor diesem Hintergrund verfolgt die Verfasserin zwei Zielsetzungen. Zum einen macht sie es sich zur Aufgabe, ein umfassendes und abgestimmtes Konzept zum Qualitätscontrolling in der kreditwirtschaftlichen Weiterbildung zu entwickeln. Systematisch werden die Aspekte erörtert, die für das Weiterbildungsmanagement von Bedeutung sind. Zum anderen zielt die Arbeit darauf ab, die Gültigkeit der konzeptionellen Überlegungen mit den Ergebnissen einer explorativen empirischen Untersuchung am Beispiel der Bildungseinrichtung einer deutschen Kreditinstitutsgruppe zu unterlegen." (Verlag, BIBB-Doku)

Qualitätssicherung in der Weiterbildung / Dieter Gnahn. - zahlr. Literaturangaben
(Abschnitt 4.30.50.1, 38. Ergänzungslieferung)
In: Praxishilfen / Rainer Güttler [Bearb.]. - Losebl.-Ausg. - [Neuwied]. - (2000), S. 1-38

Der Beitrag führt in die Diskussion um die Qualitätssicherung in der Weiterbildung ein. Der Verfasser stellt einleitend den aktuellen Stand der Diskussion dar und informiert über die drei wichtigsten Konzepte der Qualitätssicherung: die Norm DIN EN ISO 9000 ff., das EFQM (European Foundation for Quality Management)-Modell und die Selbstevaluation. Danach wird erläutert, welche Schritte Einrichtungen zur Einführung eines Qualitätsmanagements durchführen können, welche Kriterien zur Beurteilung von Qualitätskonzepten angewandt werden können und welche Aspekte bei der Einführung von Qualitätsmanagement einbezogen werden sollten. (BIBB-Doku)

Stand und Perspektiven von Bildungscontrolling / Susan Seeber. - Frankfurt/Main : Lang, 2000. - zahlr. Literaturangaben
ISBN 3-631-35258-1

„Seit mehreren Jahren wird eine intensive Diskussion über Effektivität und Effizienz beruflicher Bildung geführt. Im Zentrum stehen Fragen der Optimierung von Bildungsprozessen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie der Wirtschaftlichkeit von Bildungsinvestitionen bei knappen Ressourcen. Vor diesem Hintergrund wird in der Entwicklung und in der Umsetzung von Modellen des Bildungscontrollings ein erfolgversprechender Ansatz zur Steigerung von Effektivität und Effizienz beruflicher Bildungs- und Qualifizierungsprozesse gesehen. Bildungscontrolling wird dabei zunehmend sowohl aus ökonomischer als auch aus pädagogischer Perspektive mit interdisziplinärem Anspruch diskutiert. Das Buch zeigt auf, welche Beiträge von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zur theoretischen Fundierung des Bildungscontrollings zu erwarten sind und welche Lösungsansätze sich anbieten. Darüber hinaus werden anhand von konkreten Ansätzen aus verschiedenen europäischen Ländern und aus unterschiedlichen

Bereichen der beruflichen Bildung Erfahrungen in der praktischen Umsetzung von Bildungscontrolling diskutiert.“ (Verlag, BIBB-Doku)

Stand und Perspektiven von Bildungscontrolling / Susan Seeber. - zahlr.

Literaturangaben

In: Bildungscontrolling : Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit / Susan Seeber [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Jürgen van Buer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (2000), S. 19-50
ISBN 3-631-35258-1

Zurzeit verändern sich in allen Subsystemen des Bildungsbereichs die Rahmenbedingungen für Bildungs- und Qualifikationsprozesse. Die Wirtschaftlichkeit von Bildungsinvestitionen bei knappen Ressourcen wird dabei zum zentralen Thema. Es geht dabei um Kostensenkung und Nutzensteigerung, die optimale Allokation der Ressourcen, die Steigerung der Qualität und die Durchsetzung von Innovationen. Es geht letztendlich um Wettbewerbsvorteile, die durch Bildungsinvestitionen zu schaffen sind, und um die Steuerung eines kostenintensiven Bereichs. Der Beitrag gibt einen Überblick über den Themenbereich Bildungscontrolling sowie über den aktuellen Diskussionsstand. Aufgezeigt werden die Controllingdiskussion in den Wirtschaftswissenschaften sowie die konzeptionellen Ansätze des Bildungscontrollings, in denen ökonomische Denktraditionen vorherrschen, und die Lücken in der theoretischen Fundierung. Durch die Benennung der Controllingfunktionen und -komponenten werden generelle Leitlinien für das Bildungscontrolling erarbeitet, und es werden Entwicklungsperspektiven für komplexe Controllingmodelle eröffnet, in denen erziehungswissenschaftliche und ökonomische Denkweisen aufeinander bezogen werden. (BIBB-Doku)

Tools zur Seminaranalyse : Programmplanung / Arnim Kaiser. - Literaturangaben

In: GdWZ : Grundlagen der Weiterbildung. - 11 (2000), H. 2, S. 76-79

Qualitätssicherung, Bildungscontrolling und Zertifizierung charakterisieren gegenwärtig die Diskussion im Weiterbildungsbereich. Diese Begriffe umschreiben Zugriffsweisen auf Bildungsweisen, um sie fassbar, bewertbar, optimierbar zu machen. Erforderlich ist dazu eine sichere Datengrundlage. Der Beitrag stellt verschiedene Instrumente vor, deren Anwendung die Gewinnung analysefähiger Daten erlaubt: RUS-Verfahren (Rekonstruktion unterrichtlicher Sinnzusammenhänge), Fragebogen, Analyse des pädagogischen Feldes, Ergebnisanalyse. Als Fazit stellt der Autor fest, dass die Tools zur Analyse des Seminarverlaufs gut entwickelt und ohne großen Aufwand einsetzbar seien. Schwierig gestalte sich dagegen der Zugriff auf die Seminarergebnisse. (BIBB-Doku)

Weiterbildungscontrolling : eine systemorientierte Perspektive / Dirk Pieler ; Bernd

Rahmann [Mitarb.]. - Wiesbaden : Dt. Universitäts-Verl., 2000. - XVII, 307 S. : zahlr.

Literaturangaben + Abb. - (Gabler Edition Wissenschaft). - Paderborn: 2000

Zugl.: Paderborn, Univ., Diss., 2000

ISBN 3-8244-7160-4

Die allgemein verbreitete prozessorientierte Auffassung des Weiterbildungscontrollings bedeutet eine Einengung der Perspektive, während ein koordinationsorientiertes Controllingverständnis die Betrachtung eines deutlich weiter gefassten Aufgabenspektrums ermöglicht. Auf der Basis einer fundierten Analyse des Status quo entwickelt der Verfasser den Ansatz eines systemorientierten Weiterbildungscontrollings. Er zeigt, wie betriebliche Weiterbildung in das Führungssystem eingebunden werden kann und welche Controllingaufgaben sich daraus ergeben. Das Buch richtet sich an Dozenten und Studenten der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftspädagogik sowie an Führungskräfte in

Unternehmen, die sich mit Weiterbildung beschäftigen, und an Mitarbeiter in Trainingsinstitutionen. (BIBB-Doku)

Weiterbildung am Nutzen orientiert steuern : betriebliche Praxis und Perspektiven /
Hermann Herget ; Ursula Beicht. - Literaturangaben, Abb.

In: Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking : zentrale Elemente des Bildungscontrollings / Christina Bötzel [Hrsg.] ; Elisabeth M. Krekel [Hrsg.]. - Bielefeld. - (2000), S. 53-79
ISBN 3-7639-0911-7

Der Beitrag greift eine Schlüsselfrage betrieblicher Weiterbildung und des Bildungscontrollings auf: Ist der Weiterbildungsnutzen messbar - und wozu? Wie können Unternehmen ihre Bildungsarbeit nutzbringend steuern? Worin findet eine stärkere Orientierung der Bildungsarbeit am Nutzen ihre Begründung - und was macht den Nutzen für den Betrieb aus? Diskutiert werden Grundlagen für eine auf den Unternehmenserfolg ausgerichtete Steuerung des betrieblichen Bildungsgeschehens, insbesondere eines ökonomisch motivierten Erfolgs- oder Nutzen- Controllings. Gefragt wird dabei besonders nach der Eignung des "Nutzens" als Kategorie und Konzept für die betriebliche Weiterbildungssteuerung. Vorgestellt werden Ergebnisse einer Betriebsbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES). Worin sehen die Betriebe beispielsweise geeignete Messgrößen und Beurteilungskriterien, um den wirtschaftlichen Erfolg und Nutzen der Bildungsarbeit zu erfassen und zu bewerten? Abschließend werden Perspektiven skizziert, die von einer stärker am ökonomischen Nutzen des Unternehmens zu orientierenden Steuerung der Weiterbildungstätigkeit ausgehen. (BIBB-Doku)

1999

Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis : Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung / Ursula Beicht ; Elisabeth M. Krekel

In: Bildungscontrolling - ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit / Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Beate Seusing [Hrsg.]. - Bielefeld. - (1999), S. 35-53
ISBN 3-7639-0887-0

Die Autoren stellen auf der Basis einer schriftlichen Repräsentativbefragung fest, dass die Betriebe Bildungscontrolling vor allem als Steuerungsinstrument für künftig benötigte Qualifikationen sehen. Obwohl sie die Auffassung vertreten, dass Bildungscontrolling für kleinere, mittlere und größere Betriebe in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, greifen sie in ihrer täglichen Bildungspraxis eher auf Qualitätssicherung oder Evaluation als Konzepte zur Optimierung der betrieblichen Bildungsarbeit zurück. Als ein die gesamte Weiterbildung begleitender und steuernder Prozess wird Bildungscontrolling erst in sehr wenigen Betrieben umgesetzt. In der Regel finden bisher nur einzelne Elemente eines Bildungscontrollings Eingang in die praktische Bildungsarbeit. Die Erfassung der Weiterbildungskosten ist dabei am weitesten verbreitet. (BIBB-Doku)

Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis : Begriffsabgrenzung und Forschungsstand / Dieter Gnahn ; Elisabeth M. Krekel

In: Bildungscontrolling - ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit / Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Beate Seusing [Hrsg.]. - Bielefeld. - (1999), S. 13-33
ISBN 3-7639-0887-0

Die Autoren erörtern die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Konzepten zur Optimierung betrieblicher Weiterbildung. Bildungscontrolling wird im

Gegensatz zu Evaluation und Qualitätssicherung definiert als ein planungsorientiertes Evaluationsinstrument zur ergebnisorientierten Gestaltung und Steuerung betrieblicher Weiterbildung mit dem Ziel, deren Nutzen zu optimieren; es strebt als ganzheitliches Konzept eine integrierte und systematische Rückkoppelung zwischen Planung, Analyse und Kontrolle an. Bildungsarbeit und Entscheidungen werden nicht nur pädagogisch begründet, sondern auch mittels ökonomischer Kriterien wie Effektivität, Effizienz, Kosten oder Wertschöpfungsbeitrag erfasst, überprüft und bewertet, um gegebenenfalls korrigierend eingreifen zu können. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass Bildungscontrolling als wichtige Ergänzung vorhandener Konzepte angesehen werden kann und für die betriebliche Praxis ein wesentliches Instrument zum Erreichen von Effektivität und Effizienz in der Bildungsarbeit ist, für dessen Umsetzung diese jedoch noch nach geeigneten Hilfsmitteln sucht. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling - ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen

Weiterbildungsarbeit / Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Beate Seusing [Hrsg.]. - Bielefeld : Bertelsmann, 1999. - 112 S. : zahlr. Literaturangaben. - (Berichte zur beruflichen Bildung ; 233)

ISBN 3-7639-0887-0

Veränderungen in Technik und Wirtschaft bedingen nicht nur neue Organisations- und Produktionsstrukturen, sondern erfordern auch qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen. Um den Qualifizierungsbedarf rechtzeitig festzustellen und die Belegschaft auf die notwendigen Anforderungen vorzubereiten, setzen die Unternehmen zunehmend Bildungscontrolling als ein Instrument zur Planung und Steuerung der betrieblichen Weiterbildungsprozesse sowie zur Optimierung ihrer Effektivität und Effizienz ein. Die Beiträge erörtern verschiedene Aspekte des Bildungscontrollings: GNAHS/KREKEL: Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis : Begriffsabgrenzung und Forschungsstand; BEICHT/KREKEL: Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis : Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung; SEUSING/BÖTEL: Bildungscontrolling - Umsetzungsbeispiele aus der betrieblichen Praxis; BARDELEBEN/HERGET: Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen: Herausforderungen für das Weiterbildungscontrolling. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling in der betrieblichen Weiterbildung - Tendenzen der Unternehmen /

Christina Bötzel ; Hermann Herget ; Beate Seusing

In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis : BWP. - 28 (1999), H. 4, S. 17-21

Zunehmend sehen die Unternehmen die Weiterbildung der Mitarbeiter als strategischen Erfolgsfaktor. Das bedeutet für die betriebliche Bildungsarbeit, die Weiterbildung effektiv zu gestalten, sie pädagogisch wirksam und wirtschaftlich effizient durchzuführen. Wie eine gemeinsam vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) durchgeführte Untersuchung zeigt, sehen Unternehmen im Bildungscontrolling ein wichtiges Instrument, um Effizienz und Effektivität ihrer am betrieblichen Bedarf orientierten Bildungsarbeit zu verbessern. Allerdings gibt es das einheitliche Konzept für das Controlling nicht - die Praxis hat eine Vielfalt eigener Lösungen gefunden - so das Fazit der in mittleren und großen Unternehmen durchgeführten Erhebung. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling - Umsetzungsbeispiele aus der betrieblichen Praxis / Beate Seusing ; Christina Bötzel

In: Bildungscontrolling - ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit / Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Beate Seusing [Hrsg.]. - Bielefeld. - (1999), S. 55-77
ISBN 3-7639-0887-0

Die Untersuchung zeigt, dass es in der betrieblichen Praxis nur wenige Beispiele für die Umsetzung komplexer Bildungscontrollingsysteme gibt. In den meisten Unternehmen spielen Kosten-Nutzen-Rechnungen im Vergleich zu Bedarfsanalyse und Evaluation eine eher untergeordnete Rolle. Besonders weit fortgeschritten zeigten sich die Unternehmen im Hinblick auf die Bildungsbedarfsanalyse. Relativ gut ausgebaut sind auch Instrumente, die auf die Qualität der Durchführung der Weiterbildung zielen. Eine prozessbegleitende Evaluation wird dagegen nur in Ausnahmefällen praktiziert. Die Kostenerfassung beschränkt sich in den meisten Unternehmen auf die Feststellung der direkten Kosten. Nach Einschätzung der befragten Weiterbildner und Personalentwickler ist damit zu rechnen, dass in Zukunft der Druck auf die Weiterbildung wächst, einen effektiven Mitteleinsatz zu gewährleisten, und dass deshalb Controllingansätze weiter an Bedeutung gewinnen werden. (BIBB-Doku)

Bildungscontrolling und Weiterbildungsbedarfsermittlung / Elisabeth Krekel. - Literaturangaben

In: Politikfeld betriebliche Weiterbildung : Trends, Erfahrungen und Widersprüche in Theorie und Praxis / Wolfgang Hendrich [Hrsg.] ; Karin Büchler [Hrsg.]. - München. - (1999), S. 151-164
ISBN 3-87988-413-7

Die Verfasserin erörtert Bildungscontrolling im Zusammenhang mit der Diskussion um den investiven Charakter von Bildung bzw. um Kosten und Nutzen der Weiterbildung. Sie stellt verschiedene Konzepte der Bedarfsermittlung und -planung als Ausgangsbasis einer effektiven und effizienten Weiterbildung und damit eines Bildungscontrollings dar. Die praktische Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Weiterbildung wird anhand einer Repräsentativbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) verdeutlicht. Zusammenfassend stellt die Verfasserin fest, die Betriebe suchten geeignete Instrumente für eine qualitative Bildungsplanung, mit denen sie einerseits ihren Qualifikationsbedarf vorhersehen, andererseits aber auch in geeigneter Weise umsetzen können. Bildungscontrolling wird dabei als Instrument angesehen, Qualifikationsbedarf systematisch zu erheben. Dabei gehe es nicht nur um die systematische Planung und Steuerung der Bildungsprozesse, sondern auch um die Schaffung einer Legitimationsbasis für Bildungsinvestitionen. (BIBB-Doku)

Controlling von Bildung, Evaluation oder Bildungs-Controlling? : Überblick, Anwendung und Implikationen einer Aufwand-Nutzen-Betrachtung von Bildung unter besonderer Berücksichtigung wirtschafts- und sozialpsychologischer Aspekte am Beispiel akademischer Nachwuchskräfte in Banken / Petra Gerlich. - München : Hampp, 1999. - XII, 200, XXII S. : Abb. + Tab. - Eichstätt: 1998

Zugl.: Eichstätt, Kath. Univ., Diss., 1998
ISBN 3-87988-369-6

Die Arbeit befasst sich zunächst mit einer bildungsadäquaten Definition von Bildungscontrolling mit dem Ziel, einen praktikablen, bildungsadäquaten Ansatz zur Erfassung des Aufwand- Nutzen-Verhältnisses von Personalentwicklung vorzuschlagen. Aus der Diskussion verschiedener betriebswirtschaftlicher und pädagogisch-psychologischer Ansätze zur Erfassung und Sicherung des Nutzens von Bildung werden Anforderungen formuliert und ein Grobgerüst für Bildungscontrolling erarbeitet. Controlling von Bildung und Evaluation werden als zwei unterschiedliche, aber durchaus kompatible Teilbereiche für den Entwurf eines ebenen- und phasenbezogenen Bildungscontrollings begriffen. Im Anschluss daran wird die Anwendung des vorgeschlagenen Ansatzes auf das Traineeprogramm der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Bayern übertragen. Der spezifische Qualifikations- und Integrationsnutzen eines Einarbeitungsprogramms im Vergleich zu alternativen Entwicklungswegen wird untersucht. Zusätzlich wird die Frage beantwortet, welche weiteren Möglichkeiten genossenschaftliche Primärbanken haben, für qualifizierten Nachwuchs zu sorgen. (BIBB-Doku)

Erfolgreiches Bildungscontrolling : Praxis und Perspektiven / Thomas R. Hummel. - Heidelberg : Sauer, 1999. - 227 S. : Abb. + Tab. - (Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium)
ISBN 3-7938-7188-6

Vor dem Hintergrund immer höherer Investitionen in die personelle Weiterbildung und der damit zusammenhängenden Frage nach dem Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen, beschreibt der Autor die theoretischen Grundlagen des Bildungscontrollings. Daneben werden Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Einführung oder Verbesserung von Controllingmaßnahmen vorgestellt. Anhand von Fallstudien werden Notwendigkeit und Nutzen des Bildungscontrollings deutlich nachgewiesen. (BIBB-Doku)

Evaluation in der betrieblichen Bildung / Heinrich Wottawa
In: Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung. - 27. Evaluation der Weiterbildung / Klaus Künzel [Hrsg.]. - Köln. - (1999), S. 105-116
Einheitssacht.: International yearbook of adult education

Die betriebliche Bildung und Weiterbildung bzw. Personalentwicklung hat sich durch eine veränderte Nachfrage strukturell deutlich gewandelt. Dies hat für die Evaluation der Bildungsmaßnahmen erhebliche Folgen. Ein Grund dafür ist die Ablösung der früher dominierenden Input-Kontrolle durch die zunehmende Output-Kontrolle. Zudem besteht ein steigender Bedarf an Evaluation, um die knappen Mittel optimal zu nutzen und Konzepte wie die ISO-9000 und firmeninterne Umstrukturierungen effizient zu steuern. Der Verfasser beschreibt die Entwicklung der Nachfrage nach betrieblicher Bildung und Weiterbildung, stellt die Art der in Zukunft zu erwartenden Nachfrage dar, präsentiert Thesen zur Entwicklung des Angebots an Evaluationsleistungen und benennt die für die mittelfristige Zukunft zu erwartenden Herausforderungen für die Evaluation: die Kompetenzsteigerung der Evaluatoren, die verbesserte Messung des Bildungstransfers und der Nachweis, dass Evaluation mehr nützt als kostet. (BIBB-Doku)

Evaluationsbedarf in der betrieblichen Bildung : Tagung in Köln am 30.04.1999 / Gerald Braun [Hrsg.]. - Rostock : Universität, 1999. - 68 S. - (Rostocker Arbeitspapiere zu Wirtschaftsentwicklung und Human Resource Development ; 14)
ISSN 1430-0524

Der Band dokumentiert die Ergebnisse einer Tagung des Arbeitskreises Evaluation in der betrieblichen Bildung (www.degeval.de). In Beiträgen von DIENSBURG, BEYWL, KREKEL, GLOSE, SCHOBERT, BRAUNS und TESCH werden Grundprinzipien, Zielstellung und Standards von Evaluation erläutert, Anwendungsmöglichkeiten für die betriebliche Bildungsarbeit sowie Stand und Perspektiven des betrieblichen Bildungscontrollings aufgezeigt. (BIBB-Doku)

Evaluierung und Qualitätssicherung in der Weiterbildung / Rolf Arnold. - zahlr. Literaturangaben

In: Transfersicherung in der beruflichen Weiterbildung : empirische Befunde - Konzepte - Transferinstrumente / Wolfgang Wittwer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (1999), S. 85-100
ISBN 3-631-34978-5

Der Verfasser erörtert die in der derzeitigen Diskussion um die Evaluierung der beruflichen Weiterbildung häufig verwendeten Begriffe Bildungscontrolling und Qualitätssicherung. Er kritisiert, der Begriff "Bildungscontrolling" drohe das Wesen der Erwachsenenbildung zu verfälschen und leiste einem trivialisiert- mechanistischen Bild von Erwachsenenbildung Vorschub. Bildung, Erwachsenenbildung und Weiterbildung seien jedoch kein konsumierbares Produkt, sondern Bildung müsse von den Subjekten in einem Bildungsprozess angeeignet werden. Wegen der Komplexität der pädagogischen Situation könnten die Bedingungen ihres Gelingens nicht durch Checklisten kontrolliert werden. Zur Definition von Qualität und Qualitätssicherung nennt der Verfasser fünf Thesen und fordert dabei u. a. die Entwicklung eines differenzierten vierdimensionalen Qualitätssicherungsansatzes, der den Legitimationserfolg, den Zufriedenheitserfolg, den Lernerfolg und den Transfererfolg zu beurteilen erlaubt sowie eines weiteren zweidimensionalen Qualitätssicherungsansatzes, der die Prozessoptimierung und Erfolgssensibilisierung zum Ziel hat. (BIBB-Doku)

Mehr-Wert durch Mitarbeiter : wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt / Brian S. Friedman ; James A. Hatch ; David M. Walker. - Neuwied : Luchterhand, 1999. - XIII, 264 S. : zahlr. Literaturangaben

Einheitssacht.: Delivering on the promise
ISBN 3-472-03757-1

Die Unternehmen reden zwar häufig davon, dass Mitarbeiter ihr größtes Kapital sind, doch allzu häufig werden Tausende Mitarbeiter entlassen, um den Unternehmenswert an der Börse zu steigern. Das liegt oft auch daran, dass das Personalmanagement den Wert der Mitarbeiter nicht darlegen kann. Die Autoren stellen Arthur Andersens bahnbrechende Methode des Human Capital Appraisal vor, die es ermöglicht, Investitionen in das Human Capital zu bewerten und damit den Wert des Human Capitals zu managen und zu steigern. Sie vertreten die These, dass an der Schwelle zum neuen Jahrtausend die größte Herausforderung für Manager darin besteht, den Wert ihrer Mitarbeiter durch Umwandlung von Human Resources in Human Capital zu realisieren. (BIBB-Doku)

Mitarbeiterpotential aktivieren - Unternehmen stabilisieren : qualifizieren für die Zukunft / Anja Brockhagen ; Christiane Flüter-Hoffmann. - Köln : Dt. Inst.-Verl., 1999. - 39 S. - (Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik ; 230)
ISBN 3-602-24981-6

Die Autoren stellen fest, dass immer mehr Unternehmen Weiterbildung nicht mehr nur als Kostenfaktor sehen, sondern erkennen, dass sie umso erfolgreicher wirtschaften, je besser ihre Mitarbeiter motiviert und qualifiziert sind. Als wichtigste Qualifikationen für die Zukunft nennen sie überfachliche Kompetenzen, d. h. kommunikative Fähigkeiten, Offenheit gegenüber Wissen und gleichzeitig die Fähigkeit, sich damit kritisch auseinanderzusetzen, sowie Verantwortungsbereitschaft und -fähigkeit. Das heutige Bildungssystem erweist sich angesichts dieser Anforderungen jedoch als stark reformbedürftig. Als unternehmerische Vision für das nächste Jahrtausend wird Veränderungsbereitschaft für die Organisation und die Mitarbeiter gefragt sein. Kennzeichen einer innovativen Unternehmenskultur werden dezentrale Organisation, Beteiligung der Mitarbeiter, Verlagerung von Verantwortung, Teamstrukturen, abteilungsübergreifendes Arbeiten in Projektteams, Toleranz gegenüber Fehlern sowie systematisches Lernen der Menschen und der Organisation sein. (BIBB-Doku)

Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen : Herausforderungen für das Weiterbildungs-Controlling / Richard von Bardeleben ; Hermann Herget

In: Bildungscontrolling - ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit / Elisabeth M. Krekel [Hrsg.] ; Beate Seusing [Hrsg.]. - Bielefeld. - (1999), S. 79-106
ISBN 3-7639-0887-0

Ein tragfähiges Konzept für Bildungscontrolling muss den Prozess der Weiterbildungsarbeit in seiner Gesamtheit wie auch in seinen jeweiligen Phasen umfassen. So reicht es zum Beispiel nicht aus, stellen die Autoren fest, die Kostenseite des Bildungsgeschehens im Detail zu erfassen, die Nutzenseite jedoch weniger zu beachten. Als Kern des Controlling-Gedankens nennen sie die integrierte und systematische Rückkoppelung zwischen Planung und Kontrolle. Die Leistungsfähigkeit eines Weiterbildungs-Controlling-Systems wird somit abhängig von der Häufigkeit und Genauigkeit, mit der Ist- und Soll-Werte miteinander verglichen werden, Lücken analysiert und angemessene Schlüsse gezogen werden. Das Messbar-Machen wird damit zur zentralen Aufgabe. Trotz der zu beobachtenden Skepsis gegenüber der Messung und der Monetarisierung beurteilen die Autoren ein betriebswirtschaftliches Bildungscontrolling als wichtiges Instrument des internen Bildungsmarketings und empfehlen, den Nutzen der Weiterbildung als Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung auszudrücken. (BIBB-Doku)

Politikfeld betriebliche Weiterbildung : Trends, Erfahrungen und Widersprüche in Theorie und Praxis / Wolfgang Hendrich [Hrsg.] ; Karin Büchter [Hrsg.]. - München :

Hampp, 1999. - 249 S. : zahlr. Literaturangaben
ISBN 3-87988-413-7

"Hinter der Fassade konsensfähiger Prognosen zu ihrer stetig wachsenden Bedeutung erweist sich die betriebliche Weiterbildung nach wie vor als äußerst komplexes, heterogenes und diffuses Feld. Beim näheren Hinsehen zeigen sich Paradoxien, ungelöste Fragen und Forschungslücken, vor allem auch bei den Modethemen, die um Begriffe kreisen wie 'immaterieller Standortfaktor', 'Weiterbildungsnutzen', 'Bildungscontrolling', 'Vernetzung', 'neue Lernstrategien', 'Lernkulturen', u. ä. m. Auf der Grundlage theoretischer Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschungsprojekte nimmt dieser Sammelband verschiedene Trends, Erfahrungen und Widersprüche in der betrieblichen Weiterbildung in den Blick und thematisiert sie aus unterschiedlicher, aber komplementärer Sicht. Eine verbindende Klammer der Beiträge ist das Verständnis von betrieblicher Weiterbildung als einem Politikfeld, auf dem sich in mehr oder minder manifester Weise unterschiedliche Interessen, Strategien und Ziele gegenüberstehen." (Verlag, BIBB-Doku)

Trägt betriebliche Bildung zum unternehmerischen Erfolg bei? : Benchmarking als Controllinginstrument der betrieblichen Weiterbildung / Eckart Severing

In: Transfersicherung in der beruflichen Weiterbildung : empirische Befunde - Konzepte - Transferinstrumente / Wolfgang Wittwer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (1999), S. 123-127

Der Beitrag fasst die Ergebnisse der Arbeitsgruppe 3 zusammen, die sich mit der Frage auseinandersetzte, wie durch den Einsatz von Benchmarking als Controllinginstrument ermittelt werden kann, welchen Beitrag betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen zum Erfolg eines Unternehmens leisten. (BIBB-Doku)

Transferprozess-Management in der betrieblichen Weiterbildung : erste Ergebnisse einer Untersuchung in Industrie und Dienstleistung / Mark Ulbrich

In: Transfersicherung in der beruflichen Weiterbildung : empirische Befunde - Konzepte - Transferinstrumente / Wolfgang Wittwer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (1999), S. 39-83
ISBN 3-631-34978-5

Thema des Beitrags ist das Transferprozessmanagement. Ausgangspunkt der Untersuchung ist die These des Verfassers, dass die Ursache für nicht erfolgreiche Weiterbildung weniger im Gehalt der Weiterbildungsmaßnahme als vielmehr in Transferwiderständen liege, die bedingt seien durch ein nicht optimal umgesetztes Transferprozessmanagement. Die Intention des Transferprozessmanagements ist es, positive Transferfaktoren zu fördern sowie negative Transferfaktoren auszuschließen. Hauptinteressenvertreter bei der Diskussion um die Transferproblematik sind die Unternehmen. Sie fordern immer deutlicher den sogenannten "goldenen Schlüssel" für einen ganzheitlichen Weiterbildungs- und Transfererfolg. Der Verfasser klärt zunächst den begrifflichen Rahmen für seine Untersuchung, er benennt Methoden und Instrumente der Erfolgsermittlung, erläutert das Transfermodell, benennt Transferfaktoren sowie Instrumente und Methoden des Transferprozessmanagements. Anschließend stellt er sechs Fallstudien dazu aus dem Bereich Industrie und Dienstleistung vor. Zusammenfassend stellt er fest, Transferwiderstände lägen primär im Verhalten von Führungskräften und von Weiterbildungsteilnehmern. Die Transferproblematik sei jedoch sehr komplex und resultiere aus dem Zusammenwirken der Faktoren: Verhalten von Organisationen, Weiterbildungsmanagement, Führungskräften und Mitarbeitern. (BIBB-Doku)

Transfersicherung in der beruflichen Weiterbildung : empirische Befunde - Konzepte - Transferinstrumente / Wolfgang Wittwer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main : Lang, 1999. - 127 S. : zahlr. Literaturangaben. - (Beiträge zur Bildungsplanung und Bildungsökonomie ; 07)
ISBN 3-631-34978-5. - ISSN 0724-7583

Alle halten die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen für wichtig, doch nur wenige Unternehmen führen sie (richtig) durch. Die gebräuchlichste und - nach eigener Einschätzung - auch erfolgreichste Methode zur Feststellung der Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen ist die informelle Rückmeldung durch die Teilnehmer. Doch viele Unternehmen, so das Ergebnis des Forschungsprojekts (Promoting Added Value through Evaluation" (PAVE), das von der EU gefördert wurde, verwenden die Evaluationsergebnisse nicht weiter. Wo liegt die Ursache für die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit? Sind es die Kosten der Evaluierung, die fehlenden Instrumente oder lässt sich der Erfolg gar nicht feststellen? Die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes diskutieren auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse sowie der Erfahrungen der Autoren Evaluierungskonzepte und -instrumente und geben damit Impulse für die eigene Bildungsarbeit. (BIBB-Doku)

Unternehmenserfolg und Bildungserfolg : Planung und Steuerung betrieblicher Weiterbildung / Barbara Mohr. - zahlr. Literaturangaben

In: Transfersicherung in der beruflichen Weiterbildung : empirische Befunde - Konzepte - Transferinstrumente / Wolfgang Wittwer [Hrsg.]. - Frankfurt/Main. - (1999), S. 113-122
ISBN 3-631-34978-5

Auch Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter werden nach dem Nutzen, den sie erbringen, beurteilt. Die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen gewinnt damit an Bedeutung. Die klassischen Verfahren zur Beurteilung des Weiterbildungserfolgs (Teilnehmerbefragung, Qualitätssicherung nach ISO 9000 ff., Bildungscontrolling) weisen jedoch den Mangel auf, dass sie sich mit der Weiterbildungsmaßnahme selbst befassen. Soll jedoch die Qualifizierung der Mitarbeiter als strategisches Mittel zur Unternehmensentwicklung eingesetzt werden, muss der Erfolg betrieblicher Bildungsmaßnahmen danach bemessen werden, welchen Beitrag die Weiterbildung zum Unternehmenserfolg leistet. Benchmarking, der Vergleich von Aktivitäten und Vorgehensweisen einzelner Betriebe mit denen des Branchenführers, scheint geeignet, Unternehmens- und Bildungserfolg aufeinander zu beziehen. Die Verfasserin verweist darauf, dass zunehmend nicht mehr der reine Lernerfolg, sondern der Transfer- oder Anwendungserfolg der Weiterbildungsmaßnahme im Mittelpunkt der Beurteilung stehe. Die ökonomische Bewertung trete in den Vordergrund. Sie erläutert die wichtigsten Aspekte des Benchmarking und macht Vorschläge für die praktische Umsetzung. (BIBB-Doku)

Workshop Kosten, Finanzierung und Nutzen beruflicher Bildung : Hochschultage Berufliche Bildung 1998 / Volkmar Kath [Mitarb.] ; Manfred Becker [Mitarb.] ; Richard von Bardeleben [Mitarb.] ; u.a. - Neusäss : Kieser, 1999. - 170 S.
ISBN 3-8242-1068-1

Der Sammelband dokumentiert die Vorträge, die auf dem Workshop "Kosten, Finanzierung und Nutzen beruflicher Bildung", der im Rahmen der "10. Hochschultage Berufliche Bildung" vom 23.-25. September 1998 in Dresden stattfand, gehalten wurden. Erörtert wurde das Thema unter verschiedenen Aspekten: wissenschaftlich, um den Forschungsstand zu dokumentieren und Forschungsdefizite festzustellen, politisch, um die Wirkweise unterschiedlicher Finanzierungsmodelle transparent zu machen, und betrieblich, um die Bedeutung für Entscheidungen im Rahmen der Unternehmensstrategie aufzuzeigen. Inhalt: BECKER: Bildung als Investition. Ihre Bedeutung für die strategische Unternehmensführung und Personalentwicklung; BARDELEBEN/BEICHT: Kosten und Nutzen der Ausbildung in Deutschland; STEINER/LASSNIGG: Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung in Österreich; SCHULZ: Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung in der Schweiz; KATH: Finanzierung der Berufsausbildung im dualen System; SAUTER: Finanzierung der beruflichen Weiterbildung; ULRICH: Finanzielle Förderung der beruflichen Ausbildung in Ostdeutschland; HÜBEL: Verbundausbildung - eine alternative Finanzierungsform; WALDEN: Kosten, Nutzen und Finanzierung der beruflichen Bildung - Herausforderung für die Forschung. (BIBB-Doku)

Mit Kennzahlen arbeiten : Beiträge zur Kennzahlendiskussion bei

Weiterbildungseinrichtungen / Hans-Joachim Schuldt [Hrsg.]. - Frankfurt, Main : DIE, 1998. - 94 S. - (DIE-Materialien für Erwachsenenbildung ; 15)

http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/schuldt98_01.pdf [Zugriff 15.10.2008]

„Seit Mitte der 1990er Jahre wird auch in der Weiterbildung verstärkt über die Verwendung von Kennzahlen zur Steuerung von Einrichtungen diskutiert. Sie spielen bei der Ziel- und Ergebnissteuerung auf der Basis von Produktbeschreibungen eine große Rolle. Wie aber geht man um mit dem Vorwurf und der Problematik mangelnder Validität und Reliabilität solcher quantitativer Beschreibungssysteme komplexer Leistungen, z. B. von kommunalen Weiterbildungszentren? Die Autoren Martin Brüggemeier, Wolfgang Klenk, Axel Lotzin, Klaus Pehl und Hans-Joachim Schuldt gehen in sieben Beiträgen auf Aspekte der Diskussion um Kennzahlen ein, würdigen diese kritisch und machen Vorschläge zu einem konstruktiven Umgang für die Praxis.“ (Autorenreferat, BIBB-Doku)