

Inhaltsverzeichnis

Zielsetzung und Aufbau des Handbuches	11
TEIL I ZUR AKTUALITÄT VON BILDUNGSCONTROLLING	17
1 Bildungscontrolling in Fachdiskussion und Praxis	17
1.1 Bildungscontrolling-Ansätze in der aktuellen Fachdiskussion	18
Managementorientierte Zugänge	18
Bildungsprozessorientierte Zugänge	19
1.2 Einsatz von Bildungscontrolling in der Unternehmenspraxis	21
1.2.1 Verbreitung von Bildungscontrolling in den Unternehmen	22
1.2.2 Einsatz von Controlling-Elementen in den Unternehmen	23
Bedarfsabklärung, Zielbestimmung und Planung	23
Evaluation und Erfolgskontrolle von Massnahmen	24
Erfassung von Angeboten und Teilnahme	25
Erfassung der Weiterbildungskosten und des ökonomischen Nutzens	25
1.2.3 Künftige Bedeutung des Bildungscontrollings	28
1.2.4 Bilanz und Folgerungen	29
TEIL II GRUNDLAGEN UND SYSTEMISCHER ANSATZ	31
2 Einführung in das Bildungscontrolling	31
2.1 Begriff und Konzept des Bildungscontrollings	31
2.2 Gegenstand des Bildungscontrollings	34
Der Prozess der Bildung und Beratung	34
Die Bildungseinrichtung als organisatorischer Rahmen	34
Das Umfeld der Bildungseinrichtung	36
2.3 Operative und strategische Aufgaben des Bildungscontrollings	38
Operative Aufgaben: Bildungsprozesse mess- und steuerbar machen	38
Strategische Aufgaben: Bildung im Umfeld positionieren	39
2.4 Der Controlling-Zyklus: Abläufe und Akteure	41
2.5 Zusammenspiel von Bildungsarbeit und Bildungscontrolling im Unternehmen	43
2.6 Bildungscontrolling und andere Steuerungsansätze in der Bildung	45
3 Systemischer Ansatz des Bildungscontrollings	48
3.1 Modellannahmen: Bildungsprozesse und ihr Systemumfeld	48
Einflüsse des Systemumfelds	49
Aushandlungsprozesse	49
Rückwirkungen auf das Systemumfeld	50
3.2 Vorgaben und ihre Umsetzung in Bildungsprozessen	50
Vorgaben des Auftraggebers	51
Bedürfnisse der Teilnehmenden, Zielgruppen und Kunden	53
Vorgaben des regulativen Umfelds	54
Ansprüche des politisch-gesellschaftlichen Umfelds	54
3.3 Strategische Fragestellungen des Bildungscontrollings	55
a) Konsistenz der Vorgaben des Auftraggebers	55
b) Vereinbarkeit von Auftraggebervorgaben und Zielgruppenbedürfnissen	56
c) Vereinbarkeit von Auftraggebervorgaben und Umfeldererwartungen	57

	d) Effektivität der Bildungsprozesse	59
	e) Effizienz der Zielerreichung	59
	f) Beitrag zu einer dynamischen Entwicklung (Gesamtbilanz)	60
TEIL III	OPERATIVES BILDUNGSCONTROLLING	61
4	Systematik und Methodik des operativen Bildungscontrollings	61
4.1	Die Systematik des operativen Bildungscontrollings	61
	Inhalte der Controlling-Systematik	62
	Funktionen des Controllings im Bildungsprozess	63
	Bezüge des Controllings zum Systemumfeld	64
	Die Controlling-Systematik im Vergleich	64
4.2	Methodik der Operationalisierung	65
	Bildungsparameter	65
	Messgrößen: Kennzahlen und Indikatoren	66
	Beurteilungskriterien	66
	Hinweise zum Vorgehen	66
5	Parameter des Input-Controllings	68
5.1	Leistungsangebot	69
5.2	Leistungsauftrag und Know-how	70
5.3	Lernkultur und Lernaktivitäten	71
5.4	Fachpersonal	72
5.5	Sachmittel	73
5.6	Finanzmittel/Budgets	74
5.7	Zielvorgaben für die Bildungsarbeit	75
6	Parameter des Qualifikations-Controllings (Soll/Ist)	78
6.1	Ausbildungsstand	79
6.2	Erfahrungsbasis	80
6.3	Berufliche Kompetenz	81
6.4	Entwicklungspotenzial	83
7	Parameter des Prozess-Controllings	85
7.1	Prozesse der Bildungsarbeit	86
7.1.1	Bedarfsbezug	87
7.1.2	Ziel- und Erfolgsorientierung	88
7.1.3	Transferorientierung	88
7.1.4	Kooperation mit dem Umfeld	89
7.2	Prozesse des Bildungsmanagements	90
7.2.1	Effektivität des Managements	91
7.2.2	Effektivität der Angebotssteuerung	92
7.2.3	Effektivität der Lernberatung	93
7.2.4	Effektivität von Service und Support	94
7.2.5	Effektivität der Organisationsentwicklung	95
8	Parameter des Output-Controllings	96
8.1	Output der Bildungsarbeit	97
8.1.1	Qualifikationsgewinn	98

8.1.2	Lern- und Umsetzungserfolg	99
8.1.3	Teilnehmerzufriedenheit	100
8.1.4	Effektive Kosten	100
8.1.5	Realisierte Erträge	101
8.1.6	Ökonomischer Nutzen	102
8.1.7	Bildungswert	104
8.2	Output der Bildungseinrichtung (Leistungsbilanz)	105
8.2.1	Leistungen	106
8.2.2	Teilnahme	107
8.2.3	Serviceeffizienz	108
8.2.4	Kundenzufriedenheit	109
8.2.5	Kostenstruktur	109
8.2.6	Ertragsstruktur	111
TEIL IV	BILDUNGSCONTROLLING IM UNTERNEHMENSKONTEXT	113
9	Balanced Scorecard und Bildungscontrolling	113
9.1	Grundlagen der Balanced Scorecard	114
	Die vier strategischen Perspektiven der BSC	114
	Wirkungsketten und Leistungsbeiträge im Unternehmen	116
	Steuerung der Strategieumsetzung	117
9.2	Balanced Scorecard für Bildungseinrichtungen?	119
	Kriterien der BSC-Eignung	119
	Typen von Bildungseinrichtungen	120
9.3	Integration von Bildungscontrolling und Balanced Scorecard	122
	Integration im Falle der Bildungsabteilung eines Unternehmens	123
	Integration im Falle eines Bildungsanbieters	125
10	Ein Bildungscontrolling-Konzept erarbeiten (Leitfaden)	127
10.1	Was ist ein Bildungscontrolling-Konzept?	127
10.2	Welche Arbeitsschritte sind erforderlich?	128
	Schritt 1: Zielklärung	128
	Schritt 2: Prozessklärung	129
	Schritt 3: Fokussierung	129
	Schritt 4: Operationalisierung	130
	Schritt 5: Organisation	131
10.3	Einführung des Konzepts in der Bildungseinrichtung	131
11	Fallbeispiel: Bildungscontrolling in der Berufsschule für Weiterbildung	134
11.1	Die Berufsschule für Weiterbildung und ihr Umfeld	134
11.2	Die Erarbeitung des Bildungscontrolling-Konzepts	136
	Umfeldanalyse und Zielklärung	136
	Prozessklärung	137
	Fokussierung und Operationalisierung	139
	Fertigstellung und Umsetzung des Controlling-Konzeptes	142
	Literatur	145
	Verzeichnis der Parameter und Messgrößen	150
	Stichwortverzeichnis	154