

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung, Zielsetzung und Aufbau des Handbuchs</b>	<b>11</b>
<b>TEIL I ZUR AKTUALITÄT VON BILDUNGSCONTROLLING</b>	<b>17</b>
<b>1 Bildungscontrolling in Fachdiskussion und Praxis</b>	<b>17</b>
1.1 Ursprünge und aktuelle Konzeptionen des Bildungscontrollings	17
Managementorientierte Zugänge	19
Bildungsprozessorientierte Zugänge	19
Fazit	20
1.2 Verbreitung des Bildungscontrollings in der Unternehmenspraxis	21
1.2.1 Ganzheitlicher Einsatz des Bildungscontrollings	23
1.2.2 Einsatz von Controlling-Elementen	24
Bedarfs- und Zielorientierung der Planung	24
Prozessbezogene Evaluation und Erfolgskontrolle	26
Erfassung von Angebot und Teilnahme	28
Erfassung der Weiterbildungskosten	29
Einschätzung des ökonomischen Nutzens	31
1.2.3 Künftige Bedeutung des Bildungscontrollings	31
1.2.4 Bilanz und Folgerungen	33
<b>TEIL II GRUNDLAGEN UND SYSTEMBEZUG</b>	<b>35</b>
<b>2 Einführung in das Bildungscontrolling</b>	<b>35</b>
2.1 Begriff und Konzept des Bildungscontrollings	35
Grundfunktionen des Controllings	36
Spezifika des Bildungscontrollings	37
2.2 Gegenstand des Bildungscontrollings	38
Kernprozesse der Bildung und Beratung	38
Bildungseinrichtung als institutioneller Rahmen	39
Umfeld der Bildungseinrichtung	40
2.3 Ansätze des Bildungscontrollings	42
Managementbezogener Ansatz	43
Bildungsprozessbezogener Ansatz	44
2.4 Zusammenspiel von Bildungsarbeit und Bildungscontrolling	45
Bildungsabteilung im Unternehmen	46
Selbstständiger Bildungsanbieter	47
2.5 Organisation und Aufgaben des Bildungscontrollings	48
Formelle Verantwortung	48
Aufgaben im Controlling-Zyklus	49
Aufgaben der strategisch-konzeptuellen Ebene	50
Aufgaben der operativen Ebene	51
Steuerung	52
Controlling-Kultur	53
2.6 Bildungscontrolling und andere Steuerungsansätze	54
Versuch einer pragmatischen Abgrenzung	56

<b>3</b>	<b>Die strategische Ebene des Bildungscontrollings</b>	<b>58</b>
3.1	Modellannahmen: Bildungsprozesse und ihr Systemumfeld	58
	Einflüsse des Systemumfelds auf die Bildung	59
	Umsetzung in der Bildung: Gestaltungs- und Aushandlungsprozesse	60
	Wirkungen der Bildung im Systemumfeld	60
3.2	Analyse und Umsetzung von Vorgaben in Bildungsprozessen	61
	Arten von Vorgaben für Bildungsprozesse	61
	Umsetzung von strategischen Vorgaben in der unternehmensinternen Bildung	63
	Umsetzung von strategischen Vorgaben im Leistungsangebot des Bildungsanbieters	65
3.3	Strategische Fragestellungen des Bildungscontrollings	66
	a) Kohärenz und Umsetzbarkeit der Vorgaben des Auftraggebers	67
	b) Vereinbarkeit von Auftraggebervorgaben und Zielgruppenbedürfnissen	68
	c) Vereinbarkeit von Auftraggebervorgaben und Umfeldererwartungen	69
	d) Effektivität der Bildungsprozesse	70
	e) Effizienz der Zielerreichung	70
	f) Beitrag zu einer dynamischen Entwicklung (Gesamtbewertung)	71
<b>TEIL III</b>	<b>OPERATIVES BILDUNGSCONTROLLING</b>	<b>73</b>
<b>4</b>	<b>Operationalisieren und Messen</b>	<b>73</b>
4.1	Strukturierung des Bildungsgeschehens	73
4.2	Methodik der Operationalisierung	75
	Parameter (Konzeptebene)	76
	Messgrößen (Messebene)	76
	Standards (Beurteilungsebene)	78
4.3	Controlling-Systematik der Bildungseinrichtung	79
4.4	Arbeit mit Messgrößen	80
	Systematische Zusammenstellung von Parametern und Messgrößen	82
<b>5</b>	<b>Parameter des Input-Controllings</b>	<b>83</b>
	Einleitung	83
	Relevanz der ausgewählten Parameter	84
5.1	Leistungsangebot	84
5.2	Auftragsbasis und Know-how	86
5.3	Lernkultur und Lernaktivitäten	87
5.4	Fachpersonal	87
5.5	Sachmittel	89
5.6	Finanzmittel/Budgets	90
5.7	Zielvorgaben für die Bildungsarbeit	91
<b>6</b>	<b>Parameter des Qualifikations-Controllings (Soll/Ist)</b>	<b>93</b>
	Einleitung	93
	Relevanz der ausgewählten Parameter	93
6.1	Ausbildungsstand	94
6.2	Erfahrungsbasis	95
6.3	Kompetenz	97
6.4	Entwicklungspotenzial	99

<b>7</b>	<b>Parameter des Prozess-Controllings</b>	<b>101</b>
	Einleitung	101
	7.1 Prozesse der Bildungsarbeit	102
	Relevanz der ausgewählten Parameter	102
	7.1.1 Bedarfsbezug	103
	7.1.2 Ziel- und Erfolgsorientierung	104
	7.1.3 Transferorientierung	105
	7.1.4 Kooperation mit dem Umfeld	105
	7.2 Prozesse des Bildungsmanagements	107
	Relevanz der ausgewählten Parameter	107
	7.2.1 Effektivität des Managements	108
	7.2.2 Effektivität der Angebotssteuerung	109
	7.2.3 Effektivität der Lernberatung	110
	7.2.4 Effektivität von Service und Support	111
	7.2.5 Effektivität der Organisationsentwicklung	112
<b>8</b>	<b>Parameter des Output-Controllings</b>	<b>114</b>
	Einleitung	114
	8.1 Output der Bildungsarbeit	115
	Relevanz der ausgewählten Parameter	116
	8.1.1 Qualifikationsfortschritt	117
	8.1.2 Lern- und Umsetzungserfolg	117
	8.1.3 Teilnehmerzufriedenheit	118
	8.1.4 Effektive Kosten	119
	8.1.5 Realisierte Erträge	120
	8.1.6 Ökonomischer Nutzen	121
	8.1.7 Bildungswert	123
	8.2 Output der Bildungseinrichtung (Leistungsbilanz)	124
	Relevanz der ausgewählten Parameter	125
	8.2.1 Leistungen	125
	8.2.2 Teilnahme	126
	8.2.3 Serviceeffizienz	127
	8.2.4 Kundenzufriedenheit	128
	8.2.5 Kostenstruktur	129
	8.2.6 Ertragsstruktur	131
<b>TEIL IV</b>	<b>BILDUNGSCONTROLLING IM UNTERNEHMENSKONTEXT</b>	<b>133</b>
<b>9</b>	<b>Balanced Scorecard und Bildungscontrolling</b>	<b>133</b>
	9.1 Grundlagen der Balanced Scorecard	134
	Die vier strategischen Perspektiven der BSC	134
	Wirkungsketten und Leistungsbeiträge im Unternehmen	136
	Steuerung der Strategieumsetzung	137
	9.2 Balanced Scorecard für Bildungseinrichtungen?	139
	Kriterien der BSC-Eignung	139
	Eignung verschiedener Typen von Bildungseinrichtungen für eine BSC	140
	9.3 Integration von Bildungscontrolling und Balanced Scorecard	143
	Integration im Falle der Bildungsabteilung eines Unternehmens	144
	Integration im Falle eines Bildungsanbieters	145

<b>10</b>	<b>Bildungscontrolling-Konzepte erarbeiten (Leitfaden)</b>	<b>148</b>
10.1	Funktion und Inhalte des Konzepts	148
10.2	Arbeitsschritte	149
	Schritt 1: Ziel- und Umfeldklärung	149
	Schritt 2: Prozessklärung	150
	Schritt 3: Fokussierung	151
	Schritt 4: Operationalisierung	152
	Schritt 5: Organisation	153
10.3	Einführung des Konzepts in der Bildungseinrichtung	154
<b>11</b>	<b>Fallbeispiel: Bildungscontrolling in der Berufsschule für Weiterbildung</b>	<b>157</b>
11.1	Die Berufsschule für Weiterbildung und ihr Umfeld	157
	Wieso ein Bildungscontrolling-Konzept für die BW?	158
11.2	Die Erarbeitung des Bildungscontrolling-Konzepts	159
	Umfeldanalyse und Zielklärung	159
	Prozessklärung	161
	Fokussierung und Operationalisierung	162
	Fertigstellung und Umsetzung des Controlling-Konzeptes	166
	Verknüpfung mit strategischen Zielen der BW	167
	<b>Literatur</b>	<b>169</b>
	<b>Verzeichnis der Parameter und Messgrößen</b>	<b>178</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>182</b>