

Forschungsprojekt 2.2.203 (JFP 2007)

Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling

Abschlussbericht

Projektsprecher: Dr. Bernd Käßplinger

Laufzeit: IV/2007 – III/2009

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 2601
Fax: 0228 / 107 - 2960
E-Mail: kaeplinger@bibb.de

Bonn, September 2009

www.bibb.de

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
1 Ausgangslage	3
2 Forschungsziele und Hypothesen	4
Forschungshypothesen	4
Forschungsfragen.....	4
3 Methodische Vorgehensweise	5
4 Ergebnisse	8
4.1 Relativ ähnliche Verbreitung von Bildungscontrolling 1997 und 2007 mit Ausnahme der Großbetriebe, wo Bildungscontrolling deutlich häufiger Anwendung findet.....	8
4.2 Kostencontrolling ist das häufigste Teilelement des Bildungscontrollings und betriebliche Präferenz für „weiche Instrumente“	9
4.3 Das Bildungscontrolling arbeitsplatznaher Lernformen ist recht verbreitet und häufig wurden positive Erfahrungen gesammelt	9
4.4 Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zur betrieblichen Weiterbildung stellen sich in Großbetrieben als multipolare Entscheidungen und in Kleinbetrieben primär als Entscheidungen der Geschäftsführungen dar	10
4.5 Bildungscontrolling als relativ vielfältiger, uneindeutiger Einflussfaktor auf Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Weiterbildung	11
4.6 Weiterbildungsentscheidungen auf der Basis von Zyklen-/Kreislaufmodelle oder jenseits dieser Modelle?.....	12
4.7 Weiterbildungsentscheidungen und Weiterbildungsverantwortliche	12
4.8 Der Begriff des Bildungscontrollings und seine betriebliche Akzeptanz	13
5 Zielerreichung	14
6 Ausblick und Transfer	15
Veröffentlichungen im Zusammenhang mit dem Projekt	16

Abstract

Controlling hat in vielen Betrieben eine große Bedeutung. Wie sieht es mit Controlling im Bildungsbereich aus? Unter anderem um diese Frage zu klären, hat das BIBB 2008 eine Wiederholungsbefragung zu betrieblichem Bildungscontrolling 1997 im Rahmen des hier beschriebenen Projektes durchgeführt. Ein Hauptziel war es, empirische Ergebnisse zum Bildungscontrolling, die im Abstand von 10 Jahren erhoben wurden, zu vergleichen, um im Zeitverlauf Veränderungen, aber auch Kontinuitäten zu erkennen. Zusätzlich wurden aktuelle Themen wie das Controlling des Lernens am Arbeitsplatz erstmalig untersucht.

Auf den ersten Blick hat sich nicht viel verändert, da Bildungscontrolling nahezu gleich häufig verbreitet ist. Auf den zweiten Blick entdeckt man jedoch große Unterschiede zwischen Groß- und Kleinbetrieben. Diese Unterschiede sind zwischen 1997 und 2007 noch größer geworden. Bildungscontrolling - insbesondere das Kostencontrolling - ist vor allem in Großbetrieben ein Thema. Des Weiteren zeigen sich deutliche Unterschiede, wie Weiterbildungsentscheidungen in Groß- und Kleinbetrieben ausgehandelt werden.

In vier Fallstudien in zwei Branchen (Chemie und Versicherung) wurde zudem die betriebliche Weiterbildungspraxis mit qualitativen Forschungsmethoden vertiefend untersucht, um detailliertere Aufschlüsse zum betrieblichen Bildungscontrolling und zu Entscheidungsprozessen bezogen auf Weiterbildung zu erhalten. Es zeigt sich, dass Weiterbildungsentscheidungen in Großbetrieben multipolar verhandelt werden. Bildungscontrolling hat dabei eine höchst unterschiedliche Funktion in den verschiedenen Betrieben. Für die Bildungsarbeit hat dies sowohl Vor- als auch Nachteile.

1 Ausgangslage

Einer der wichtigsten Orte des Lernens Erwachsener ist der Betrieb. Die Weiterbildungsinvestitionen von Betrieben liegen in Deutschland gegenwärtig bei schätzungsweise ca. 30% der Gesamtausgaben für Weiterbildung, während der Staat 21%, die Individuen 38% und die Bundesagentur für Arbeit 11% aufbringen¹. In den Betrieben sind die Verantwortlichen aufgrund eines allgemein gewachsenen Kostenbewusstseins gefordert, wirtschaftlich mit den Ressourcen des Betriebs umzugehen, um den Ressourceneinsatz betriebsintern legitimieren zu können. In wirtschaftlich schwierigen Situationen gilt dies umso mehr. Mitte/Ende der 1990er Jahre wurde in der Forschungsliteratur erwartet, dass durch Bildungscontrolling „auf die im Unternehmen akzeptierte Sprache“ Geld zurückgegriffen werden kann und dass zum Vorteil der Bildungsarbeit deren „Wirksamkeit und Erfolge“² in monetärer Form ausgedrückt werden können. „Bildungscontrolling ist eine der Hoffnungen der 90er-Jahre, (...) es wuchs das Bedürfnis nach einem gezielten Einsatz der Ressourcen im Unternehmenssektor.“³ Andere Autoren/innen kritisierten Bildungscontrolling als „technokratische Hoffnung“, die „wenig Neues verbirgt“ und hinter den „Reflexionsvorsprung“ einer entwicklungsorientierten Evaluierung zurückfalle⁴. Stimmen aus der Bildungspraxis sprechen sich bewusst gegen eine Quantifizierung des Nutzens aus: „Man muss selbstbewusst dazu stehen, dass er (der Nutzen) eben nicht quantifizierbar ist und dass wir ihn damit auch kaputt machen“⁵.

Wenngleich weiterhin der „allgemeine Entwicklungsstand des Bildungscontrolling in der Definitionsphase ist“⁶, so können doch der Grundbegriff erläutert und einige grundlegende Facetten der Begriffsverwendung aufgezeigt werden. „Bildungscontrolling bezieht alle Planungsschritte mit ein, angefangen von der Bedarfsanalyse über die Realisierung von Maßnahmen bis zur Erfolgskontrolle und Transfersicherung“⁷. Damit knüpft Bildungscontrolling an eine Vielzahl von Zyklus- und Kreislaufmodellen an, die in der Weiterbildungsliteratur existieren. Controlling wird aber landläufig - jedoch durchaus auch von Experten/innen - des Öfteren mit Prüfen und vor allem mit Kontrollieren assoziiert. Dies zeigte sich zum Beispiel deutlich in den Fallstudien dieses Projektes, wo die Kontrollasoziation in einigen Interviews auftauchte. „To control“ bedeutet jedoch im Englischen „etwas zu steuern“ oder „etwas zu lenken“. Insofern ist Bötel/Krekel trotz der beliebten Fehlinterpretation eigentlich zuzustimmen: „Bildungs-

¹ Beicht, Ursula/Berger, Klaus/Moraal, Dick: Aufwendungen für berufliche Weiterbildung in Deutschland. In: Sozialer Fortschritt (2005) 10-11, S. 264.

² Bardeleben, Richard von/Herget, Hermann: Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen: Herausforderungen für das Weiterbildungs-Controlling. In: Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld 1999, S. 106.

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

⁴ Arnold, Rolf: Von der Erfolgskontrolle zur entwicklungsorientierten Evaluierung. In: Münch, Joachim (Hrsg.): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit. Berlin 1996, S. 254.

⁵ Zitat eines Weiterbildungsmanagers in der Automobilindustrie. In: Friebel, Harry/Winter, Renate: Bedarfsgerecht und lernförderlich? Expertenbefragung: Weiterbildung in der Autobranche. DIE-Zeitschrift 13 (2006) 1, S. 49.

⁶ Preisner, Klaus: Bildungscontrolling – Individuumsorientierte Konzeption zur verbesserten Koordination des betrieblichen Weiterbildungssystems. Neubiberg 2003, S. 15. Vgl. auch: van Buer, Jürgen: Bildungscontrolling. In: Rauner, Felix (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. 2. Auflage, Bielefeld 2006, S. 438-443. Siehe auch Kapitel 4.8 dieses Projektberichts.

⁷ Weiß, Reinhold: Bildungscontrolling: Messung des Messbaren. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold: Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. München 2005, S. 33.

controlling darf keineswegs als Weiterbildungskontrolle verstanden werden“⁸. Vielmehr ist mit Bildungscontrolling ein „zyklisches Ineinandergreifen von Planung, Messung, Bewertung und Korrektur in der Weiterbildung“ gemeint⁹.

Insgesamt liegt das Thema Bildungscontrolling in der Schnittmenge ökonomischer und pädagogischer Zugänge zu betrieblicher Weiterbildung. Es ist eine „Sinnfahre, die zwischen der Logik von Bildung und der von Betriebswirtschaft Austausch ermöglicht.“ (Heuer 2009, S. 17). Da bildungsökonomische Fragen in den letzten Jahren grundsätzlich an Bedeutung in der Weiterbildungsdiskussion gewonnen haben, war es wichtig, quantitativ und qualitativ zu untersuchen, wie sich die Situation in der Weiterbildungspraxis konkret darstellt. Es galt zu analysieren, welche Bedeutung das Bildungscontrolling in Aushandlungsprozessen rund um Weiterbildungsentscheidungen hat.

2 Forschungsziele und Hypothesen

Das Projekt sollte untersuchen und transparent machen, inwiefern Bildungscontrolling in deutschen Betrieben umfassend oder partiell eingesetzt wird. Dabei wurde im ersten Schritt ein BIBB-Fragebogen von 1997 in modifizierter Form eingesetzt, um einen Vergleich von 1997 mit 2007 herstellen zu können. Die zentrale Frage hierbei war: Ist Bildungscontrolling oder sind einzelne Elemente des Bildungscontrollings heute verbreiteter als 1997? Aufgrund der gewachsenen Bedeutung des informellen, arbeitsplatznahen Lernens sollte zudem darauf geachtet werden, ob und wie diese „kleinen Lernformen“¹⁰ erfasst werden und welche Rolle sie bei Weiterbildungsentscheidungen spielen.

In einem zweiten Schritt sollte primär über Betriebsfallstudien herausgearbeitet werden, welche Rolle das Bildungscontrolling in betrieblichen Weiterbildungsentscheidungsprozessen spielt und welchen Einfluss es auf diese Prozesse hat. Als Ergebnis sollte eine Rekonstruktion von Weiterbildungsentscheidungen in Betrieben vorliegen.

Folgende Hypothesen und Forschungsfragen wurden im Projekt verfolgt:

Forschungshypothesen

- Systematisches Bildungscontrolling hat in den letzten 10 Jahren in den Betrieben keine zunehmende Verbreitung erfahren, sondern es werden - wenn überhaupt - weiterhin zumeist lediglich einzelne Elemente des Bildungscontrolling eingesetzt.

Forschungsfragen

- Wie und mit welchem Umfang ist Bildungscontrolling in Betrieben verbreitet?
- Mit welchen Methoden werden Kosten und Nutzen von Weiterbildung erfasst? Wie sieht es mit der Erfassung des arbeitsplatznahen Lernens („kleine Lernformen“) in den Betrieben aus?
- Wer ist wie in den Betrieben in die Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse rund um Weiterbildungsentscheidungen involviert? Wo gibt es Konflikte, zwischen wem und wie werden diese Konflikte bearbeitet?
- Inwiefern werden Weiterbildungsentscheidungen im Ergebnis und Prozess durch die Implementierung von Elementen eines Bildungscontrollings beeinflusst oder verän-

⁸ Bötzel, Christina/Krekel, Elisabeth M.: Einleitung. In: Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld 1999, S. 5.

⁹ Beicht, Ursula/Krekel Elisabeth M.: Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis – Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung. In: Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld 1999, S. 35.

¹⁰ Elsholz, Uwe/Proß, Gerald: Annäherungen an „kleine Lernformen“. Arbeitspapier des Projektes KomNetz. Hamburg 2005.

dert? Werden Weiterbildungsentscheidungen durch Bildungscontrolling zunehmend auf Basis von rationalen Kosten-Nutzen-Analysen getroffen?

3 Methodische Vorgehensweise

Gestützt auf eine möglichst umfassende und intensive Literaturlauswertung kamen im Projekt quantitative und qualitative Methoden zum Einsatz. Dazu zählten:

- Expertengespräche,
- eine quantitative Befragung über das Referenzbetriebssystem (RBS) und
- betriebliche Fallstudien auf der Basis von Interviews mit betrieblichen Akteuren.

Am Anfang des Projektes wurde die bestehende Forschungsliteratur nach Antragstellung noch einmal bzw. eingehender gesichtet und analysiert. In diesem Zusammenhang entstand in Kooperation mit der BIBB-Bibliothek eine Auswahlbibliografie „Bildungscontrolling“ (s. Prüstel/Woll 2008). Es zeigte sich, dass der Begriff Bildungscontrolling 1989 in der Literatur erstmals auftauchte, die jährlichen Publikationszahlen zum Bildungscontrolling und Weiterbildungscontrolling bis zum Jahr 2000 steil angestiegen waren, die Publikationszahl 2000 mit 31 Veröffentlichungen ihren Höhepunkt erreichte, diese aber danach steil abflachte und 2007 ihren Tiefpunkt erreichte.

Parallel zur Literaturlauswertung wurden vier Informationsgespräche mit Akteuren/innen aus Wissenschaft und betrieblicher Bildungspraxis geführt, die durch Fachpublikationen für Wissenschaft und/oder Praxis einschlägig ausgewiesen sind. Diese Gespräche hatten die Funktion, aktuelle, informelle Einsichten zum Thema Bildungscontrolling jenseits der Literaturlauswertung einzuholen. Die Gespräche wurden zum Teil auf Tonband mitgeschnitten und in Form von Gesprächsnotizen dokumentiert. Leitfragen waren dabei zum Beispiel:

- Was verstehen Sie unter Bildungscontrolling?
- Wie schätzen Sie aktuell die Relevanz des Themas Bildungscontrollings in der Weiterbildungslandschaft ein?
- Welche Instrumente/Verfahren zählen Sie zum Bildungscontrolling? Welche Vor- und Nachteile haben diese? Welche Instrumente/Verfahren würden Sie besonders empfehlen? Wovon würden Sie abraten?
- Warum wird Bildungscontrolling eingesetzt? Welche Ziele werden von wem im Unternehmen damit verfolgt?
- Kann man informelles, arbeitsplatznahes Lernen per Bildungscontrolling erfassen? Wenn ja, wie kann man dies machen? Kennen Sie Praxisbeispiele, wo dies versucht wurde oder gemacht wird?
- Wie würden Sie sich eine Handreichung für die Bildungspraxis zum Thema Bildungscontrolling vorstellen? Was würden Sie sich davon erwarten?

Als Ergebnis dieser Gespräche kann eine gewisse Ambivalenz der Interviewpartner/innen festgehalten werden. Einerseits wurde darauf verwiesen, dass das Thema Bildungscontrolling an Bedeutung verloren habe. Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema in den 90er Jahren in Wissenschaft und Praxis wurde aktuell ein Bedeutungsverlust konstatiert. Dieser Bedeutungsverlust wurde unterschiedlich begründet: Eine Verdrängung durch neuen Diskurs um Qualitätsentwicklung/-sicherung wurde gesehen, die Konzepte zum Bildungscontrolling seien nicht praktikabel genug bzw. zu aufwändig in der Umsetzung oder es gäbe ein zu geringes Know-How der betrieblichen Bildungsverantwortlichen bei der Umsetzung der Konzepte. Andererseits waren sich alle Experten/innen trotzdem einig, dass von einer Renaissance des Themas Bildungscontrollings auszugehen sei bzw. darauf verwiesen,

dass zentrale Sachverhalte des Bildungscontrollings weiterhin bedeutsam für Unternehmen seien, auch wenn dies mittlerweile nicht mehr unbedingt mit dem Begriff Bildungscontrolling benannt würden. Stattdessen sei zum Beispiel der Begriff Bildungsmanagement bedeutsamer geworden, wenn das Thema Steuerung von Weiterbildung diskutiert würde. In der Konsequenz begrüßten die befragten Gesprächspartner die Projektarbeit, da sie eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema Bildungscontrolling für notwendig erachteten.

Im dritten Schritt wurde eine Betriebsbefragung per Referenzbetriebssystem (RBS) durchgeführt. Wie im Projektantrag dargelegt, wurde 1997 bereits eine RBS-Befragung zum Bildungscontrolling im Rahmen des BIBB-Projektes „Möglichkeiten von Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung“ (6.1.002) durchgeführt¹¹. An den Fragebogen der Befragung von 1997 wurde angeknüpft, um ein Großteil der Fragen von 1997 für eine RBS-Befragung im Jahr 2007 für das Referenzjahr 2007 in identischer Form zu verwenden und so einen Zeitvergleich der Ergebnisse zu ermöglichen. Zum anderen wurde ein kleinerer Teil der Fragen modifiziert bzw. neu eingeführt, um zum Beispiel erstmals Informationen zum informellen Lernen und dessen Steuerung durch Bildungscontrolling zu erhalten. Die beiden Erhebungen beruhen auf folgenden Stichproben:

	Nettostichprobe	Bruttostichprobe	Rücklaufquote
RBS-Befragung 1997	1.009	1.699	59,4%
RBS-Befragung 2007	410	1.409	29,1%

Bei der RBS-Befragung 1997 lag die Rücklaufquote bei 59,4%. Die halb so hohe Rücklaufquote 2007 könnte einerseits Indiz für eine positive Selektion sein, d.h. dass viele Betriebe an Bildungscontrolling nicht interessiert sind und dementsprechend viele den Fragebogen gar nicht erst beantwortet haben. Andererseits geht tendenziell die Antwortbereitschaft bei RBS-Befragungen (und anderen Betriebsbefragungen wie z.B. CVTS) und auch bei anderen Befragungen u.a. aufgrund von Überforschung durch Forschungseinrichtungen und Meinungsforschungsinstitute zurück¹². Dies ist auch für das RBS generell zu beobachten. Die 59,4% der RBS-Befragung von 1997 stellen eine für Betriebsbefragungen außergewöhnlich hohe Rücklaufquote dar, aber bei den ersten RBS-Befragungen Mitte der 90er Jahre wurden sogar Rücklaufquoten von über 70% erzielt. Bei den letzten fünf RBS-Befragungen vor der RBS-Befragung zum Bildungscontrolling im Jahr 2007 gab es lediglich noch Rücklaufquoten zwischen 32,6% und 45,6%. Insofern fällt das letztendliche Fazit aus der niedrigeren Antwortquote nicht eindeutig aus, aber ein positiver Selektionseffekt könnte bei der Antwortbereitschaft durchaus eine Rolle gespielt haben. Die quantitativen Ergebnisse dieses Projektes würden dann die allgemeine Bedeutung und Verbreitung des Bildungscontrollings in deutschen Unternehmen für das Jahr 2007 eher über- als unterschätzen.

Die Datensätze beider RBS-Befragungen 1997 und 2007 wurden ausgewertet und im Rahmen einiger Vorträge, nicht-referierten und referierten Veröffentlichungen (s. Käßlinger 2009a, Käßlinger 2009b, Käßlinger 2009c, Käßlinger 2009d) publik gemacht.

An den quantitativen Projektteil schloss sich wie geplant der qualitative Erhebungsteil an. Es wurden vier Betriebe gewonnen, in denen Fallstudien durchgeführt wurden. Über die RBS-

¹¹ Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld 1999. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Controlling in der betrieblichen Weiterbildung. RBS-Info 9/1997. URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1_rbs_info8.pdf (Abrufdatum: 28.08.2009).

¹² Vgl. auch Janik, Florian/Kohaut, Susanne: Warum antworten sie nicht? Unit-Nonresponse im IAB-Betriebspanel. FDZ Methodenreport, Nr. 7/2009, S. 7 und 12. Schmidt, Daniel: Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005 – Methodik und erste Ergebnisse. In: Wirtschaft und Statistik 7/2007, S. 702ff.

Befragung wurden Betriebe danach gefragt, ob sie für weitere Interviews und Fallstudien zur Verfügung stehen könnten. Von den 410 antworteten Betrieben erklärten sich 53 Betriebe dazu prinzipiell bereit. Von diesen 53 Betrieben wurden 25 als geeignet für eine Fallstudie eingestuft. Bei der Samplebildung für die Fallstudien ausgeschlossen wurden Betriebe aus Branchen, die mit nur einem Betrieb in der Gruppe der Interviewbereiten vertreten waren oder die Bildungscontrolling mindestens ansatzweise durchführen. Die Kontaktaufnahme mit diesen 25 Betrieben gestaltete sich aus diversen Gründen außerordentlich schwierig. So waren des Öfteren die Bearbeiter/innen der Fragebögen 3-4 Monate später nicht mehr im Unternehmen und die Nachfolger/innen widerriefen die Interviewbereitschaft, manche Verantwortliche wollten in ihren Unternehmen nur ein Interview und nicht mehrere Interviews wie in dem Fallstudiendesign vorgesehen zulassen¹³, manche Verantwortliche sagten aufgrund von Zeitmangel ab, manche Verantwortliche erhielten von ihren Vorgesetzten letztlich keine Genehmigung für ein Interview, ein Unternehmen wollte nur teilnehmen, wenn es bei der Vergabe von Modellprojekten durch das BIBB in Zukunft berücksichtigt würde und viele Unternehmen widerriefen ihre Interessenbekundung ohne nähere Angabe von Gründen. Letztlich wurde ein Sample von 2 Chemie- und 2 Versicherungsunternehmen zusammengestellt.

Die operative Durchführung und Auswertung der Fallstudien und Interviews wurde per öffentlich ausgeschriebenem Werkvertrag extern vergeben. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick zu den erhobenen Daten im Rahmen der vier Fallstudien (vgl. Heuer 2009, S. 10-11):

Unternehmen	Versicherung 1	Versicherung 2	Chemie 1	Chemie 2
Beschäftigtenzahl	Ca. 200	500+	500+	500+
Interviews mit...	- Personalleiter/in (gleichzeitig Weiterbildungsverantwortliche(r)) - drei Mitarbeiter/innen	- Personalentwickler/in - Leiter/in einer Fachabteilung	- Leiter/in der Weiterbildungsabteilung - externer Bildungsberater/in - Betriebsratsmitglied	- Leiter/in der Weiterbildungsabteilung - Betriebsratsmitglied
Schriftliche Materialien	- ausgefüllter RBS-Fragebogen - Unternehmensorganigramm - Heft mit Grundsätzen der Personalentwicklung - Ablaufplan zu Weiterbildungsentscheidungen - Übersicht zu Weiterbildungen in den letzten 8 Jahren - Geschäftsbericht 2007	- ausgefüllter RBS-Fragebogen - Unternehmensorganigramm - Organigramm der Personalentwicklung - Leitbild des Unternehmens - Konzept zu Personalentwicklung und Controlling - Broschüre „Unsere Führungsgrundsätze“	- ausgefüllter RBS-Fragebogen - Weiterbildungsprogramme 2007 und 2008 - ein Heft „Human Resources“ - Loseblattsammlung zu Kriterien der Vergabe von WB - Ausdruck zum aktuellen WB-Buchungsverfahren für Mitarbeiter - Ausdruck des Evaluationsprogramms	- ausgefüllter RBS-Fragebogen - Aufzeichnungen des Leiters der Weiterbildung zu den verschiedenen Organisationseinheiten und der Position der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen

¹³ Diese Problematik einer gewünschten Begrenzung auf lediglich ein Interview trat vor allem in Kleinbetrieben auf, was ein Grund dafür darstellte, dass in Kleinbetrieben keine Fallstudien durchgeführt wurden.

Bei der Auswahl der Interviewpartner/innen zeigte sich, dass zum einen die betrieblichen Konstellationen sich sehr unterschiedlich darstellen. So hatte zum Beispiel nicht jedes Unternehmen einen Betriebsrat. Weiterbildung ist des Weiteren sehr unterschiedlich positioniert in den Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen. Zum anderen musste auf die Wünsche und Situationen der betrieblichen Akteure Rücksicht genommen werden, da die Auswahl der Interpartner/innen in einvernehmlicher Absprache mit den Verantwortlichen in den Betrieben erfolgen musste. So stellte sich vor allem die Kontaktaufnahme zu Leiter/innen aus Fachabteilungen als außerordentlich schwierig dar. Die Ergebnisse der vier Fallstudien sind in einem Ergebnisbericht des Auftragnehmers dargelegt (Heuer 2009).

Abschließend wurden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse des Projektes in mehrfacher Hinsicht trianguliert¹⁴. Es wurden unterschiedliche Daten (die quantitativen der RBS-Befragung und die qualitativen der Fallstudien) und unterschiedliche Forscherperspektiven bzw. theoretischer Zugänge (des BIBB-Projektleiters und des Auftragnehmers der Fallstudien) miteinander verglichen. Die gezielt aufeinander aufbauende Verwendung quantitativer und qualitativer Methoden führte zu einem zu einer Kontrastierung der Forschungsergebnisse und zum anderen ermöglichte es, durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden eine vielfältige Sicht auf den Forschungsgegenstand betriebliche Weiterbildungsentscheidungen zu gewinnen, indem man ihn aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtete.¹⁵ So sagen die quantitativen Ergebnisse viel über die Verbreitung des Bildungscontrollings aus. Außerdem helfen sie dabei, die qualitativen Ergebnisse im Bezug auf ihre Verallgemeinerbarkeit hin zu reflektieren. Die qualitativen Ergebnisse der Fallstudien werfen dahingegen beispielsweise kritische Fragen in Bezug zur Befragung auf, da das Verständnis in den Unternehmen, was man unter Bildungscontrolling versteht, sich allein in den vier Fallstudien-Unternehmen als hochgradig different darstellte. So muss man, obwohl Bildungscontrolling im Fragebogen natürlich definiert war, davon ausgehen, dass sich hinter den Antworten der Betriebe trotzdem sehr unterschiedliche Verständnisse verbergen. Dies weist erneut auf das Grundproblem hin, dass der Bildungscontrollingbegriff zwar gerne und häufig in der betrieblichen Praxis verwendet wird, aber ähnlich wie der Schlüsselqualifikations- oder der Lernberatungsbegriff ein „Omnibusbegriff“ ist, in dem sehr Unterschiedliches Platz findet.¹⁶

4 Ergebnisse

Bezogen auf die Forschungshypothesen und –fragen (s. S. 4 und 5 dieses Abschlussberichts) können die folgenden Ergebnisse skizziert werden (s. im Detail Heuer 2009, BIBB 2009, Käßplinger 2009a, Käßplinger 2009b, Käßplinger 2009c).

4.1 Relativ ähnliche Verbreitung von Bildungscontrolling 1997 und 2007 mit Ausnahme der Großbetriebe, wo Bildungscontrolling deutlich häufiger Anwendung findet

Die RBS-Umfragen im Abstand von 10 Jahren haben fast identische Ergebnisse geliefert, wenn man sich nur die allgemeinen Durchschnittswerte ansieht. 2007 führten 9,8% aller Betriebe Bildungscontrolling in hohem Maße und 37,5% in Teilen durch. 52,7% aller Betriebe machen kein Bildungscontrolling. Somit verfolgt wie 1997 auch 2007 knapp jeder zweite Betrieb in Deutschland gemäß Selbstauskunft Bildungscontrolling zumindest in Ansätzen.

¹⁴ Mayring unterscheidet vier Formen der Triangulation: Daten-Triangulation, Investigator-Triangulation, Theorien-Triangulation und methodologische Triangulation (s. Mayring, Philipp: Kombination und Integration qualitative und quantitative Analyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung 2 (2001) 1. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967/2110> [Abrufdatum: 14.09.2009])

¹⁵ Vgl. Weber, Wolfgang u.a.: Betriebliche Bildungsentscheidungen – Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse. München und Mering 1994, S. 165ff.

¹⁶ Vgl. Rohs, Matthias/Käßplinger, Bernd: Lernberatung – Ein Omnibusbegriff auf Erfolgsweg. In: Rohs, Matthias/Käßplinger, Bernd (Hrsg.): Lernberatung in der beruflich-betrieblichen Bildung – Konzepte und Praxisbeispiele für die Umsetzung. Münster 2004, S. 13-27.

Hinter diesen allgemeinen Durchschnittswerten verbergen sich jedoch große Unterschiede zwischen verschiedenen Betrieben. So setzten 2007 73,3% aller weiterbildungsaktiven Betriebe Bildungscontrolling zumindest in Teilen ein, während nur 5,3% der nicht-weiterbildungsaktiven Betriebe Bildungscontrolling verwendeten. Wenig überraschend ist somit der Einsatz von Bildungscontrolling an die generelle Weiterbildungsaktivität der Betriebe gekoppelt. Des Weiteren zeigen sich große Unterschiede zwischen Groß- und Kleinbetrieben. Während 84,8% aller Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten Bildungscontrolling zumindest in Teilen 2007 einsetzten, taten dies nur 44,5% der Kleinbetriebe mit bis zu 9 Beschäftigten. Bei den Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten hat der Einsatz von Bildungscontrolling in hohem Maße zwischen 1997 und 2007 zudem um 21,7 Prozentpunkte deutlich zugenommen. Insofern kann man zu der Schlussfolgerung kommen, dass Bildungscontrolling vor allem ein großbetriebliches Thema ist und hier von zunehmend größerer Relevanz ist. 34,9% aller Betriebe gehen davon aus, dass Bildungscontrolling in Zukunft bedeutsamer wird, während nur 8,9% eine abnehmende Bedeutung erwarten. 56,1% gehen von einer gleichbleibenden Bedeutung in den nächsten Jahren aus.

4.2 Kostencontrolling ist das häufigste Teilelement des Bildungscontrollings und betriebliche Präferenz für „weiche Instrumente“

Das Kostencontrolling war schon 1997 mit 43,7% aller Nennungen das am häufigsten genannte Teilelement des Bildungscontrollings. Dieser Wert ist 2007 sogar auf 51,3% angestiegen. Kostencontrolling liegt somit 15 Prozentpunkte vor dem nächsthäufigsten genannten Teilelement (Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs: 36,3%). Die Nutzeneinschätzung anhand objektiver oder subjektiver Kriterien ist in den Betrieben mit 13,7% bzw. 24,9% deutlich seltener verbreitet als die Kostenerfassung. Somit ist ein gewisses Ungleichgewicht zu Gunsten des Kosten- und zu Lasten des Nutzencontrollings zu beobachten, was die Legitimation betrieblicher Weiterbildung gefährden könnte, da durch die praktische Umsetzung des Bildungscontrollings die Kosten transparenter als der Nutzen werden. Außerdem gibt es eine Reihe von betrieblichen Akteuren, die aufgrund unterschiedlicher Motive kein Interesse an einer Nutzenerfassung haben (s. Abschnitt 4.7 dieses Berichts).

Des Weiteren besteht bei den Teilelementen des Bildungscontrollings eine Tendenz in Richtung „weiche Instrumente“. So sind zum Beispiel mündliche Bewertungen (2007: 34,8%) und mündliche Absprachen mit den Teilnehmenden (34,1%) relativ verbreitet, während „harte, standardisierte Verfahren“ wie die Messung der Zielerreichung (8,1%), die systematische Ausrichtung der Weiterbildungsziele auf die Unternehmensziele (13,6%) oder die Bewertung der Arbeitsleistung (20,1%) am seltensten in den Betrieben eingesetzt werden. Zwischen 1997 und 2007 haben die „harten, standardisierten Verfahren“ sogar alle weiter an Verbreitung verloren.

4.3 Das Bildungscontrolling arbeitsplatznaher Lernformen ist recht verbreitet und häufig wurden positive Erfahrungen gesammelt

Die RBS-Umfrage 1997 bezog sich nicht auf arbeitsplatznahe Lernformen. Bei der RBS-Umfrage 2008 wurden erstmals zwei Fragen zu diesen Lernformen gestellt. So sollte in Erfahrung gebracht werden, ob die Betriebe ihr Bildungscontrolling auch in diesem Lernbereich anwenden, dem oft eine zunehmende Bedeutung in der Weiterbildungsdiskussion zugesprochen wird. Lediglich ein Drittel aller Betriebe (33,1%) hat bislang mit dem Bildungscontrolling arbeitsplatznaher Lernformen keinerlei Erfahrungen gesammelt. 16,6% aller Betriebe schätzen ein solches Controlling als leichter und 26,7% als genauso gut durchführbar wie das von kursförmigen Lernformen ein. Nur 8,8% sagen, dass arbeitsplatznahe Lernformen nicht Gegenstand von Bildungscontrolling sein können. Somit kommen 43,3% aller Betriebe zu einer positiven bis neutralen Einschätzung, was ein erstaunlich hoher Wert ist, wenn man bedenkt, dass bei der Erfassung arbeitsplatznaher Lernformen von Forscher/innen auf gravierende methodische Erfassungs- und Mess-

probleme verwiesen wird.¹⁷ Schließlich ist es die Charakteristik arbeitsplatznahen Lernens, dass Arbeiten und Lernen schwer voneinander zu trennen ist. Was die Unternehmen in diesem Zusammenhang ganz konkret machen, wurde über die RBS-Befragung nicht abgefragt. In den Fallstudien wurde als Beispiel die Einführung einer elektronischen Personalakte benannt, in der formelle und informelle Lernerfahrungen gesammelt werden sollen. Mehr Informationen konnten leider auch durch die Fallstudien nicht gewonnen werden, sodass hier zu der Erfassung arbeitsplatznaher Lernformen via Bildungscontrolling weiterhin eine Forschungslücke besteht. Gemäß Selbstausskunft der per RBS-Befragung antwortenden Betriebe gibt es jedoch durchaus betriebliche Aktivitäten in diesem Bereich.

4.4 Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zur betrieblichen Weiterbildung stellen sich in Großbetrieben als multipolare Entscheidungen und in Kleinbetrieben primär als Entscheidungen der Geschäftsführungen dar

Bei der RBS-Umfrage 2007 wurde erstmals danach gefragt, wer hohen Einfluss auf Weiterbildungsentscheidungen im Unternehmen hat. Hier zeigten sich wiederum große Unterschiede zwischen Groß- und Kleinbetrieben. Bei den Kleinstbetrieben (1-9 Beschäftigten) hat zu 91% der/die Geschäftsführer/in einen hohen Einfluss. Mitarbeiter/innen oder weitere Vorgesetzte - wenn vorhanden - haben nur zu 50% bzw. zu 36% einen hohen Einfluss. Andere Akteure oder Organisationseinheiten spielen kaum eine Rolle, weil sie zumeist gar nicht im Betrieb vorhanden sind. Somit werden Weiterbildungsentscheidungen in Kleinstbetrieben primär von den Geschäftsführer/innen getroffen. Lediglich in der Hälfte der Kleinbetriebe sind Mitarbeiter/innen an Weiterbildungsentscheidungen sehr einflussreich. In Großbetrieben (500 und mehr Beschäftigte) stellt sich die Situation als wesentlich komplexer dar. Hier ist der Einfluss des/des Geschäftsführer/in geringer. Lediglich 57% aller Unternehmen sagen, dass diese/r hohen Einfluss auf Weiterbildungsentscheidungen habe, während dies 91% der Kleinstbetriebe sagen. Dahingegen sagen 95% aller Großbetriebe, dass der direkte Vorgesetzte einen hohen Einfluss hat. Personalabteilung (68%), Fachabteilungen (66%), Bildungsabteilung (59%) und Mitarbeiter/innen (54%) haben zudem oft einen hohen Einfluss. Damit sind an Weiterbildungsentscheidungen oftmals mehrere Personen und Organisationseinheiten in Großunternehmen beteiligt. Projektverantwortlichen (36%) sowie dem Betriebsrat (19%) wird dahingegen relativ selten ein hoher Einfluss seitens der betrieblichen Ansprechpartner/innen in der RBS-Umfrage zugesprochen. Weiterbildungsentscheidungen sind insgesamt in Großunternehmen multipolar aufgehängt und eher selten das Ergebnis der Entscheidung von nur einer oder zwei Personen. Dieser Umstand unterstützte den methodischen Ansatz der Fallstudien, dass betriebliche Weiterbildungsentscheidungen anhand der Perspektive von mehreren Akteuren zu rekonstruieren sind.

Mit Blick auf die allgemeine Weiterbildungsdiskussion regt dieses Ergebnis einer multipolaren Entscheidungsstruktur bei Weiterbildungsfragen dazu an, ein Unternehmen nicht als monolithische Einheit zu betrachten. Vielmehr gibt es verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Machtressourcen, die in einem kollektiven Entscheidungsprozess versuchen, unterschiedliche Interessen bei Weiterbildungsentscheidungen im Unternehmen durchzusetzen.¹⁸ Damit sind auch Arbeitgeber/innen und Arbeitnehmer/innen gemeint, aber nicht nur. So ist der zum Teil hohe Einfluss verschiedener Funktionsträger wie Abteilungsleiter/innen, Personalverantwortliche, Weiterbildungsverantwortliche oder Cont-

¹⁷ Vgl. Grünewald, Uwe/Moraal, Dick/Draus, Franciszek/Weiß, Reinhold/Gnahn, Dieter: Formen des arbeitsintegrierten Lernens. Möglichkeiten und Grenzen der Erfassbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualitäts-Entwicklungs-Management (Hrsg.): QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 53, Berlin 1998.

¹⁸ Vgl. Weber, Wolfgang u.a.: Betriebliche Bildungsentscheidungen – Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse. München und Mering 1994, S. 33ff.

roller zu beachten. Es sollte überlegt werden, ob die betriebliche Weiterbildungsbeteiligung nicht nur durch allgemeine Förderprogramme für Unternehmen, sondern auch durch eine fokussierte Ansprache der verschiedenen Teilgruppen im Unternehmen verfolgt werden kann. So könnte die Professionalität der Weiterbildungsverantwortlichen gezielt gefördert oder die Schnittstellen Personalentwicklung-Weiterbildung oder Qualitätsentwicklung-Weiterbildung thematisiert werden.

4.5 Bildungscontrolling als relativ vielfältiger, uneindeutiger Einflussfaktor auf Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Weiterbildung

Gerade in den Fallstudien konnten Aufschlüsse zu Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen in der betrieblichen Weiterbildung gewonnen werden. Dort wurde Bildungscontrolling in verschiedenen Betrieben und innerhalb eines Betriebs „unter ganz unterschiedlichen Blickwinkeln gesehen, betont wird jeweils ein Schwerpunkt des Controllings, entweder die Kostenrechnung, die Prozesssteuerung oder der Bildungserfolg (...) Am Thema Bildungscontrolling entzündeten sich in den Unternehmen leicht Konflikte.“ (Heuer 2009, S. 59). Ein Konfliktfeld ist die Berechnung von Weiterbildungskosten und zum Beispiel die Frage, ob Abwesenheitskosten berechnet werden sollen und wenn ja in welcher Form. Manche Weiterbildungsverantwortlichen tendieren dazu, die Abwesenheitskosten nicht zu berücksichtigen, um innerbetrieblich mit eher niedrigen Weiterbildungskosten argumentieren zu können. In einem zweiten Fall wird das Bildungscontrolling vor allem dazu benutzt, um mit einem „knallharten Controllingsystem“ (Heuer 2009, S. 60) einen Soll-Ist-Vergleich der Jahresplanung der Unternehmensleitung durchzuführen und ihre Umsetzung in den Fachabteilungen zu überwachen. In diesem Zusammenhang ist es dann auch wenig erstaunlich, dass Bildungscontrolling von den Interviewpartner/innen sehr stark mit Kontrolle durch die Unternehmensleitung assoziiert wird. In einem dritten Fall wird Bildungscontrolling vor allem mit Mitarbeiter/innengesprächen verknüpft, wobei die Reflexion von eingetretenem und nicht eingetretenem Bildungserfolg weich definiert wird und bewusst nicht an Kennzahlen gemessen werden soll. Vielmehr soll die Reflexion zum Lernen auf allen Seiten (Personalleiter/in, Abteilungsleiter/in und Mitarbeiter/in) anregen (Heuer 2009, S. 61-62). Im vierten Fall wird ein rigides Kostencontrolling von Seiten der Unternehmensleitung mit Bezug auf jährlich große Kostenposten praktiziert. Aufwändige, umfassendere Bildungscontrollingmaßnahmen werden nicht durchgeführt und die Dauer von Weiterbildungen wird in der Regel stark begrenzt. In einer pragmatischen Gegenbewegung führen die Mitarbeiter/innen der Weiterbildungsabteilung ein punktuelles, projektbezogenes Bildungscontrolling durch und unterteilen Weiterbildungsseminare in kleinere Einheiten über einen längeren Zeitraum (z.B.: Methoden- und Zeitmix durch maximal halbtägige Inputveranstaltungen, Lerngruppen am Arbeitsplatz, elektronische Tools). Allein diese vier Fallbeispiele zeigen ein höchst unterschiedliches Verständnis und einen höchst unterschiedlichen Einsatz von Bildungscontrolling in den Betrieben auf. Dies deutet einerseits auf ein unklares Begriffsverständnis bei den Praktiker/innen hin und andererseits auf eine hochgradig betriebsspezifische Aneignung des Konzeptes je nach konkretem Betriebskontext. Dieses Ergebnis stellt ein Stück weit die Ergebnisse der allgemeinen RBS-Umfrage kritisch in Frage. Wenn Bildungscontrolling so unterschiedlich verstanden und praktiziert wird, muss eine allgemeine Frage danach, ob Betriebe Bildungscontrolling einsetzen, zumindest sehr vorsichtig interpretiert werden, weil sehr Unterschiedliches unter Bildungscontrolling verstanden wird. Umso wichtiger war es, dass bei der RBS-Umfrage auch danach gefragt wurde, was die Betriebe an Teilelementen des Bildungscontrollings einsetzen. Bezogen auf Wissenschaft und Praxis zeigt sich weiterhin eine große Notwendigkeit genauer zu klären, was der Begriff Bildungscontrolling meint, wie er sich über die Zeit hinweg verändert und wie Konzepte zum Bildungscontrolling realiter umgesetzt werden.

4.6 Weiterbildungsentscheidungen auf der Basis von Zyklen-/Kreislaufmodelle oder jenseits dieser Modelle?

Alle untersuchten Betriebe in den Fallstudien haben einen formal fixierten Ablaufplan, wie Weiterbildungsentscheidungen zu behandeln sind. Die befragten Akteure/innen sagten aber auch, dass diese formal fixierten Ablaufpläne zwar eine Orientierung darstellen, in der Realität Weiterbildungsentscheidungen jedoch unterschiedliche Verläufe nehmen können. Aus der Weiterbildungs- und vor allem betriebswirtschaftlichen Literatur bekannte Zyklus- und Kreislaufmodelle zu idealtypischen Planungs-, Durchführung- und Evaluationsverfahren stellen eine grobe Orientierung dar, reichen so aber nicht aus, um Weiterbildungsentscheidungen und das ihnen zu Grunde liegende Planungshandeln wirklich nachzeichnen und begreifen zu können. Diese Zyklusmodelle werden häufig unterbrochen, abgebrochen oder setzen verspätet ein und werden des Öfteren nur punktuell befolgt. Dies ist nicht oder weniger einer mangelnden Professionalität des zuständigen Weiterbildungspersonals geschuldet, sondern der betrieblichen Realität, die oftmals kurzfristiges, pragmatisches, lösungsorientiertes Handeln erfordert. Hier können oft keine formal fixierten Schrittfolgen eingehalten werden, wenn der Bedarf akut entsteht. Insofern stellen Zyklusmodelle im besten Fall eine Ergänzung oder eine Orientierung für professionelles Handeln dar, welches aber andere, zusätzliche Faktoren berücksichtigen muss. Im ungünstigsten Fall stellen sie eine akademische Idealisierung betrieblicher Planungs- und Durchführungsabläufe dar, die mit der betrieblichen Realität nichts oder wenig zu tun haben. Die betrieblich bedingte Logik der Differenz zwischen Modell und Realität wird dann allein als Defizit der betrieblichen Weiterbildungspraxis fehlinterpretiert. Wahrscheinlich besteht aber das Defizit eher darin, dass man über das ganz konkrete Planungshandeln der betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen noch viel zu wenig weiß und man zunächst dies analysieren sollte, um dann induktiv verschiedene Planungs- und Durchführungsabläufe als Orientierung zu generieren und dann zurück in die Praxis zu speisen. Die deduktive Generierung von logisch sinnvollen Zyklenmodellen könnte eventuell zu wenig praxisrelevant sein, weil die betriebliche Realität nicht immer chronologischen Ablauflogiken folgt, sondern oft durch situativ entstehende Anforderungen geprägt ist. Professionelle Handlungskompetenz zeigt sich so durch situativ kompetentes Handeln und nicht durch die lehrbuchhafte Befolgung von Schemata und logischen Schrittfolgen. Insgesamt wird im Ergebnis dieses Projektes weiterer Forschungsbedarf an empirischen Realanalysen zum Planungshandeln der Weiterbildungsverantwortlichen gesehen.

4.7 Weiterbildungsentscheidungen und Weiterbildungsverantwortliche

Die Initiative für Weiterbildungen kann von verschiedenen Akteuren ausgehen. Für die Weiterbildungsverantwortlichen ist es wichtig, zum einen die grundsätzliche Unterstützung der Unternehmensleitung in Weiterbildungsfragen zu haben und zum anderen wird eine hohe Kommunikations- und Verhandlungskompetenz von ihnen verlangt. Sie müssen Weiterbildungsbedarfe im Austausch mit verschiedenen Unternehmenseinheiten von Führungskräften bis hin zu Mitarbeiter/innen erschließen können und sich innerbetriebliche Promotoren für ihre Vorhaben suchen und wissen, wie sie mit innerbetrieblichen Widerständen umgehen können. Konkrete Zahlen zu Kosten und Nutzen von Weiterbildungen sind durchaus wichtige Verhandlungsgegenstände. Allerdings zeigt sich, dass stellenweise die gleichen Zahlen positiv oder negativ (im Sinne eines Ausbaus des Weiterbildungsangebotes) in den Unternehmen verwendet werden. Je nach Interessen- und Machtkonstellation können die Zahlen zu Kosten der Weiterbildungen als Indiz für Effizienz oder Ineffizienz gewertet werden. Viele befragte Akteure in den Betrieben bestätigen aber, dass gerade Zahlen zu Kosten von Weiterbildungen in Großbetrieben oft und verstärkt nachgefragt werden. Zahlen zum Nutzen von Weiterbildungen werden dahingegen deutlich seltener nachgefragt und so auch seltener erhoben. Für manche Weiterbildungen (insbesondere Führungskräfte trainings, aber auch Routine- oder Pflichtseminare aufgrund gesetzlicher Auflagen) wird bewusst darauf verzichtet, den Nutzen zu erheben. So sichern Führungskräfte trainings oft primär interne Hierarchien ab oder fungieren als Incentive; eine (unternehmensöffentliche) Kosten-Nutzen-Transparenz

wird hier nicht angestrebt. Des Weiteren widersprechen Betriebsräte teilweise einer dokumentierten Leistungsüberprüfung und somit auch Nutzenerfassung nach Abschluss einer Weiterbildung aus personalrechtlichen Gründen (Heuer 2009, S. 32). Insofern gibt es mehrere betriebliche Akteure, die aufgrund unterschiedlicher Motive kein Interesse an einer Nutzenerfassung haben.

Insofern ist der dritten Forschungshypothese dieses Projektes (s. S. 4) zu widersprechen. Mit den Kostenzahlen wird die Position der Weiterbildung in den Unternehmen weder grundsätzlich gestärkt noch geschwächt. Vielmehr zeigen sich die Weiterbildungskultur, die Entscheidungs-/Interessenstrukturen und vor allem die prinzipielle Haltung der Unternehmensleitung oder der Vorgesetzten zu Weiterbildung als wesentlich einflussreicher. Die Kostenzahlen werden vor diesem Hintergrund instrumentalisiert, aber nicht als objektive Kosten-Nutzen-Analyse oder als Benchmarks oder Ähnliches verwendet. Insofern findet die Maxime mit Bildungscontrolling die Rationalität der Weiterbildungsentscheidungen zu erhöhen¹⁹, mit Blick auf die Ergebnisse der Fallstudien kaum einen Widerhall in der betrieblichen Praxis. Vielmehr sollte es eher so formuliert werden, dass Bildungscontrolling den Austausch der jeweiligen Rationalitäten der verschiedenen betrieblichen Akteure begleitet. Es ist aus der Entscheidungsforschung hinlänglich bekannt, dass komplexe Entscheidungsprozesse mit vielen Akteuren nicht zwangsläufig zu dem besten Entscheidungsergebnis führen müssen²⁰. Bildungscontrolling erhöht als Instrument nicht per se die Rationalität von Weiterbildungsentscheidungen. Vielmehr sind die betrieblichen Entscheidungsstrukturen, in denen es eingesetzt wird, ausschlaggebend.

Allein die vier in den Fallstudien untersuchten Betriebe weisen sehr unterschiedliche Organisationsstrukturen auf. Weiterbildungsentscheidungen werden so zum Teil arbeitsprozessbezogen in den einzelnen Fachabteilungen bearbeitet, während die Personalabteilung in Bildungsfragen nur noch eine Servicefunktion für die Fachabteilung verfolgt, aber an den konkreten Weiterbildungsentscheidungen wenig beteiligt ist. Andere Betriebe in den Fallstudien haben eher klassische Strukturen, wo eine innerbetriebliche Personalabteilung oder ein outgesourcter Weiterbildungsanbieter zentral für das ganze Unternehmen das Gros der formalen Weiterbildung anbietet. Je nach Organisationsform werden so Weiterbildungsentscheidungen höchst unterschiedlich verhandelt.

4.8 Der Begriff des Bildungscontrollings und seine betriebliche Akzeptanz

Zu prüfen bleibt insgesamt, ob der Begriff Bildungscontrolling gut gewählt ist, um breite Akzeptanz in den Betrieben zu finden. In den Interviews im Rahmen der Fallstudien war es des Öfteren der Fall, dass der Begriff Bildungscontrolling spontan in erster Linie mit Kontrolle assoziiert wurde, wenngleich die erste Assoziation eigentlich Steuerung sein müsste. Aufgrund der Assoziation mit Kontrolle steht jedoch die Frage im Raum, wer kontrolliert hier wen und was? Kontrollieren zum Beispiel die Bildungsverantwortlichen die Qualität der Weiterbildung oder werden die Bildungsverantwortlichen von der Unternehmensleitung kontrolliert, ob sie qualitätsvolle Weiterbildungen anbieten? Hier entstehen Unsicherheiten, die erklären, warum Daten zum Bildungscontrolling oftmals nicht unternehmensöffentlich kommuniziert und transparent gemacht, sondern selektiv und hierarchiebezogen verwendet werden. Es ist überlegenswert, ob die Inhalte des Begriffs Bildungscontrollings nicht besser mit dem Begriffen Bildungsmanagement, Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung oder Programmplanung behandelt werden können. Dies würde zumindest der unvorteilhaften semantischen Assoziation mit dem Kontrollbegriff entgegenwirken.

¹⁹ Vgl. Bank, Volker: Controlling betrieblicher Weiterbildung zwischen Hoffnung und Illusion – oder: Auch im Westen nicht viel Neues. In: Zeitschrift für Pädagogik 48 (2002) 3, S. 378-397.

²⁰ Vgl. Witte, Eberhard u.a. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse – Die Ergebnisse des Projekts „Columbus“. Tübingen 1988.

5 Zielerreichung

Das Projekt war in sechs Arbeitsphasen gegliedert:

Projektmonat	Aktivitäten	Produkte
1-3	Weitere Literaturrecherche, Experteninterviews, multivariate Explorations der RBS-Befragung von 1997, Vorbereitung der Befragung für 2007/2008	Fragebogen, Ergebnisnotizen der Interviews, Notizen zu den multivariaten Analysen (Faktorenanalyse) Zusätzlich: Auswahlbibliographie (s. Prüstel/Woll 2008)
4-5	RBS-Befragung („Bildungscontrolling revisited“)	Datensatz
6-7	Auswertung der Befragungsergebnisse	Auswertungsbericht
8-9	Erstellung des Samples für Betriebsfallstudien, Absprachen zwischen Projektmitarbeitern und Dienstleistern, Kontaktaufnahme mit Betrieben	Einreichung und Publikation eines Aufsatzes bei der referierten Zeitschrift Pädagogischer Blick (s. Käßplinger 2009a)
10-19	Durchführung der Fallstudien, Absprachen zwischen Projektmitarbeitern und Dienstleistern, weitere Auswertung der RBS-Befragungsergebnisse	Kurzbericht zur Pilotfallstudie Zusätzlich: Einreichung und Annahme eines referierten Aufsatzes für den Sammelband der Sektionstagung 2008 der Erwachsenenbildung/Weiterbildung (s. Käßplinger 2009b)
20-22	Auswertung der Fallstudien, Absprachen zwischen Projektmitarbeitern und Dienstleistern, weitere Auswertung der RBS-Befragungsergebnisse	Bericht zu Fallstudien (s. Heuer 2009)
23-24	Erstellung des Endberichts, Erstellung eines RBS-Infos, Erstellung einer Handreichung	Endbericht, RBS-Info (BIBB 2009) und Handreichung (Käßplinger 2009c) liegen BIBB intern vor und werden momentan zur Veröffentlichung im Herbst 2009 vorbereitet.

Diese Arbeitsphasen konnten insgesamt termingerecht mit den entsprechenden Produkten abgeschlossen werden. Die Auswahlbibliographie und der zweite referierte Aufsatz entstanden zusätzlich, d.h. waren so im Projektantrag nicht vorgesehen. Die Projektarbeit war geprägt durch eine in großen Teilen eigenständige Bearbeitung durch den Projektsprecher. Ein Student der Universität Bielefeld absolvierte sein dreimonatiges Praktikum am BIBB weitestgehend mit Bezug zum Projekt, was für das Projekt sehr hilfreich war und dem Studenten interessante Einblicke in den Forschungsalltag bot. Mit den für das RBS zuständigen Mitarbeitern erfolgte eine intensive Zusammenarbeit rund um die RBS-Befragung. Dazu gehörte die Fragebogenentwicklung, Fragebogendesign, Kontaktierung der Betriebe, Ergebnisauswertung und Aufbereitung der Ergebnisse für diverse Publikationen. Die Fallstudien wurden wie geplant durch eine öffentliche Ausschreibung an einen externen Auftragnehmer vergeben. Hier kam es zu einer intensiven Abstimmung bezüglich der Auswahl und Ansprache der Betriebe für die Fallstudien, des Fallstudiendesigns (Entwicklung der Leitfäden) sowie der Kriterien für die Auswertung der Fallstudienenergebnisse. Als außerordentlich schwierig hat sich in diesem Zusammenhang die Gewinnung von Betrieben für die Fallstudien herausge-

stellt. Wenngleich 53 Betriebe sich im Rahmen der RBS-Befragung prinzipiell für die Durchführung einer Fallstudie bei ihnen bereit erklärt hatten, so stellte sich auf konkrete Nachfrage der Bereitschaft als wesentlich geringer dar. So konnten lediglich vier Betriebe für die Durchführung einer Fallstudie gewonnen werden. Die Fertigstellung der Handreichung hat sich etwas verzögert, da auch externe Autoren/innen für diese Publikation gewonnen werden konnte, was zu zusätzlichem internem und externem Absprachebedarf führte. Die Publikation der Handreichung ist für das 4. Quartal 2009 vorgesehen.

6 Ausblick und Transfer

Das Projekt wurde in der Fachöffentlichkeit rege wahrgenommen. Es gab eine Vielzahl von Anfragen von Studierenden, Promovierenden, Journalist/innen und Wissenschaftler/innen zu dem Thema. In diesen Anfragen wurden allgemeine Informationen erfragt, Artikel/Vorträge angefragt oder es wurde um Literaturhinweise gebeten. Insbesondere der Zeitvergleich 1997-2007 rief großes Interesse hervor, da sich dadurch Entwicklungstendenzen aufzeigen ließen. Im Herbst 2009 startet an der Deutschen Weiterbildungsuniversität (DUW) in Berlin ein Studiengang zum Bildungscontrolling. Eine Anfrage der DUW, einen internen Studienbrief zum Bildungscontrolling zu verfassen, wurde nach reiflicher Überlegung negativ beschieden, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse des Projektes zunächst der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Projektzwischenenergebnisse und -endergebnisse wurden zweimal bei der Messe PERSONAL in Köln 2008 und 2009 sowie je einmal bei der DGfE-Sektionstagung Erwachsenenbildung/Weiterbildung in Berlin 2008, bei dem Fernausbildungskongreß der Bundeswehr in Hamburg 2009 und der didacta in Hannover 2009 im Rahmen von Vorträgen Praktiker/innen und Wissenschaftler/innen präsentiert. Im Rahmen des Projektes wurden zwei referierte Artikel (im Pädagogischen Blick und im Sammelband der Sektionstagung Erwachsenenbildung/Weiterbildung 2009) erstellt und weitere nicht-referierte Artikel in BIBB-Publikationsorganen und externen Zeitschriften verfasst. In der schweizerischen Zeitschrift HR Trends und dem deutschen Mastermagazin wurde in Artikel für betriebliche Praktiker auf die Projektergebnisse verwiesen. Des Weiteren wurde ein RBS-Info erstellt, welches sich auch an die befragten Akteure richtet, aber auch im Internet abrufbar sein wird. Ein BIBB-report liegt als Manuskript zur Genehmigung vor und wird voraussichtlich im Herbst 2009 veröffentlicht.

Außerdem war der Projektsprecher regelmäßig Vertreter für den Ständigen Vertreter des Präsidenten des BIBB im Lenkungsausschuss des BaköV-Projektes „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“. Hier und in zusätzlich weiteren Treffen mit BaköV-Mitarbeitern in Bonn und Brühl fand ein wechselseitiger Informationsaustausch statt. Wenngleich sich Bildungscontrolling in privatwirtschaftlichen Unternehmen und in öffentlichen Verwaltungen in einigen strukturellen Fragen sehr stark unterscheidet, konnte man trotzdem voneinander lernen und wechselseitige Anregungen erhalten.

Es wäre zukünftig zu erwägen, ob das BIBB auch im Jahre 2017 eine Untersuchung zum Bildungscontrolling durchführt. So würde das Thema kontinuierlich vom BIBB besetzt und es ergäben sich interessante Langzeitvergleiche. Bildungscontrolling dürfte auch in Zukunft von Interesse für die Bildungsforschung und für die Bildungspraxis sein.

Veröffentlichungen im Zusammenhang mit dem Projekt

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Bildungscontrolling und Weiterbildungsentscheidungen in der betrieblichen Weiterbildung. RBS-Info 32/2009. In der Veröffentlichung befindlich.

HEUER, Ulrike: Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling - Vier betriebliche Fallstudien. Unveröffentlichter Abschlussbericht, Berlin 2009.

KÄPPLINGER, Bernd: Für sie gelesen - Handbuch Bildungscontrolling. In: CRAMER, Günther/ SCHMIDT, Hermann/WITTEWERT, Wolfgang (Hrsg.): Ausbilderhandbuch Loseblattsammlung, 94. Ergänzungslieferung, 2007.

KÄPPLINGER, Bernd: Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung: Bildungscontrolling = Kostencontrolling? In: Pädagogischer Blick 17 (2009a) 1, S. 4-14.

KÄPPLINGER, Bernd: Bildungscontrolling revisited: Zusammenhänge und Widersprüche bei der Formalisierung von Organisationsprozessen und der individuellen Professionalisierung. In: HOF, Christiane/LUDWIG, Joachim/ZEUNER, Christine (Hrsg.): Professionalität zwischen Praxis, Politik und Disziplin. Baltmannsweiler 2009b, Peer-Review erfolgreich abgeschlossen, in der Veröffentlichung befindlich.

KÄPPLINGER, Bernd: Bildungscontrolling hat in Großbetrieben in den letzten 10 Jahren an Bedeutung gewonnen. BIBB-Report 2009c. In der Veröffentlichung befindlich.

KÄPPLINGER, Bernd: Handreichung Bildungscontrolling. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des BIBB, Bonn 2009d. In der Veröffentlichung befindlich.

PRÜSTEL, Sabine/WOLL, Christian: Auswahlbibliografie „Bildungscontrolling“. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn 2008.

URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud_auswahlbibliographie-bildungscontrolling.pdf (Abrufdatum: 28.08.2009)