

Referenz-Betriebs-System ➤ RBS

Information Nr. 8

- Controlling in der betrieblichen Weiterbildung -

3. Jahrgang

September 1997

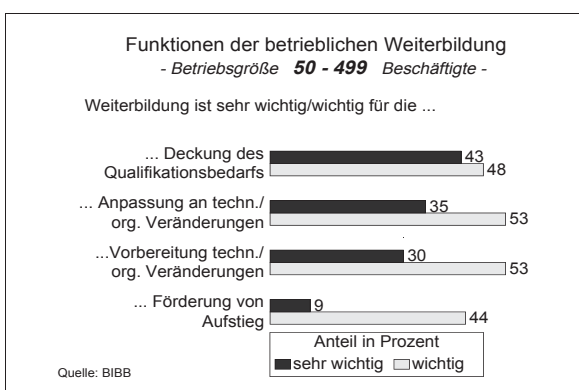
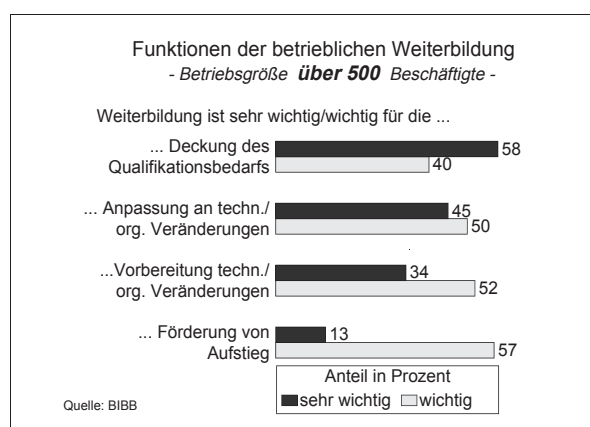
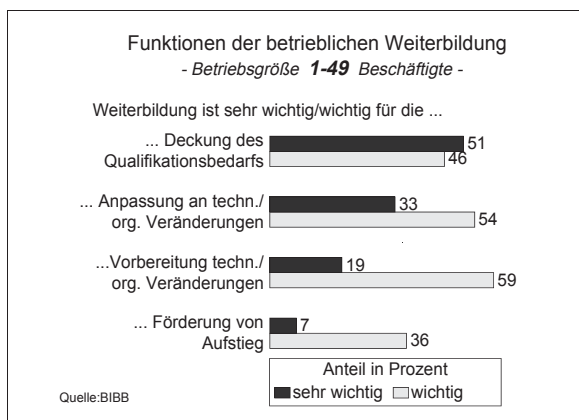
Im Sommer 1997 wurden die Betriebe des Referenz-Betriebs-Systems im Rahmen des BIBB-Projektes „Möglichkeiten von Bildungscontrolling als Planungs- und Steuerungsinstrument der betrieblichen Weiterbildung“ befragt. Im Mittelpunkt der Befragung standen die verschiedenen *Aspekte* von Weiterbildung und Bildungscontrolling in den Unternehmen, die unterschiedlichen *Elemente* der betrieblichen Weiterbildungsarbeit, die *Voraussetzungen* für eine erfolgreiche Weiterbildung sowie die *Funktion* und *zukünftige Bedeutung* des Bildungscontrollings aus der Sicht der Unternehmen. Zudem wurden die Betriebe nach ihrer Einschätzung des eigenen *Ausbildungsplatzangebotes* gefragt. Die nachfolgend vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Antworten aus rund 1.000 Betrieben.

Funktion der betrieblichen Weiterbildung

Generell wird die betriebliche Weiterbildung von fast allen Betrieben als ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung angesehen. Unabhängig von Betriebsgröße oder Branche wird ihr dabei eine bedeutende Funktion zur

Deckung des Qualifikationsbedarfs zugeschrieben. Wichtig ist sie ebenso zur *Vorbereitung und Anpassung an technische und organisatorische Veränderungen*.

Eine Ausnahme bildet der Stellenwert der Weiterbildung zur *Förderung des betrieblichen*



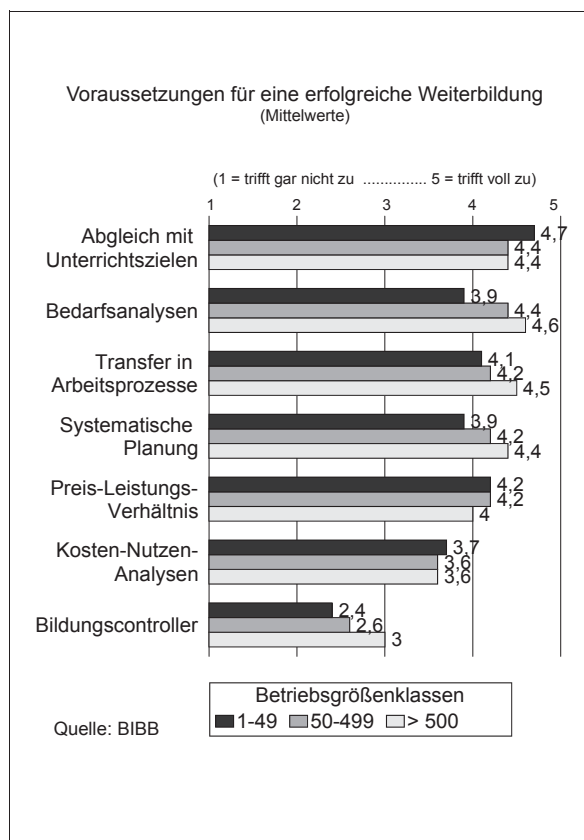
Aufstiegs: Die insgesamt eher geringe Bedeutung der Aufstiegsweiterbildung variiert erheblich zwischen den einzelnen Betrieben. In Großbetrieben mit über 500 Beschäftigten hat die Aufstiegsweiterbildung eine deutlich größere Bedeutung als in kleineren Betrieben. In kleineren Betrieben stehen weniger Aufstiegspositionen zur Verfügung, so daß die so geförderten Mitarbeiter/-innen vielfach nur durch

einen Unternehmenswechsel ihren Aufstieg realisieren können. Dagegen ist Aufstiegsweiterbildung in größeren Betrieben ein Instrument der Personalentwicklung, das zur Sicherung des eigenen Nachwuchses an Fach- und Führungskräften über entsprechende innerbetriebliche Karrierewege eingesetzt wird. Über die hier genannten Aspekte hinaus versuchen die Betriebe durch Weiterbildung beispielsweise die Motivation der Mitarbeiter/innen zu fördern, ein bestimmtes Qualifikationsniveau zu sichern oder die Kundenorientierung zu steigern.



Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterbildung

Bildungscontrolling wird häufig als ein Instrument zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung eingeschätzt. Von daher war es für uns wichtig zu erfahren, unter welchen Voraussetzungen aus betrieblicher Sicht eine er-



folgreiche Weiterbildungsarbeit sichergestellt werden kann.

Eine gute und erfolgreiche Weiterbildung wird von den meisten Betrieben von einem *Abgleich der Weiterbildungsziele mit den Unternehmenszielen*, von *Bedarfsanalysen*, von einem *Transfer der Bildungsinhalte in die Arbeitsprozesse* und von *systematischen Planungsprozessen* abhängig gemacht. Dabei betonen Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten häufiger die Notwendigkeit von Bedarfsanalyse, systematischen Planungsprozessen und auch des Transfers in die Arbeitsprozesse, als dies in mittleren oder kleineren Betrieben der Fall ist.

Deutlich wird auch, daß die Betriebe ein angemessenes *Preis-Leistungs-Verhältnis* für eine erfolgreiche Weiterbildung für wichtig halten. Erwartungsgemäß niedrig wird die Bedeutung des Einsatzes von *Bildungscontrollern* - auch in größeren Unternehmen - eingeschätzt.

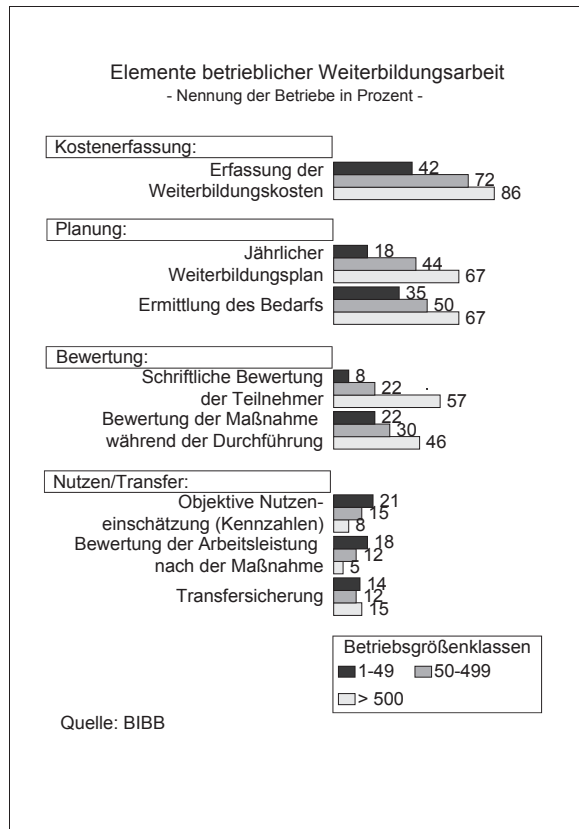


Elemente betrieblicher Weiterbildungsarbeit

Ungeachtet der eher gering eingeschätzten Bedeutung von *Kosten-Nutzen-Analysen* für den Erfolg der betrieblichen Weiterbildung ist die *Erfassung der Weiterbildungskosten*, insbesondere in größeren Betrieben, eine wichtige Grundlage der betrieblichen Weiterbildungsarbeit. Jedoch nicht nur die Kosten werden in größeren Betrieben häufiger erfaßt, auch die systematische Planung der betrieblichen Weiterbildung spielt hier eine weitaus bedeutendere Rolle als in kleineren Betrieben. Mittlere und größere Betriebe stellen häufiger einen *jährlichen Weiterbildungsplan* auf und führen Maßnahmen zur *Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs* durch. Dies gilt sowohl für entsprechende Betriebe aus Industrie- und Handel, als auch für größere Handwerksbetriebe. Ebenfalls häufiger als in kleineren Betrieben werden die Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung in größeren Betrieben durch die Teilneh-

menden bewertet. Entweder z.B. *schriftlich nach Beendigung der Maßnahme*, aber teilweise auch schon *während der Durchführung der Maßnahmen*.

Insgesamt einen deutlich geringeren Stellenwert in der betrieblichen Weiterbildungsarbeit haben die Nutzeinschätzung und Maßnah-



men zur Transfersicherung. Dabei wird der Nutzen einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme häufiger in kleineren als in größeren Betrieben bewertet. Auch eine *Bewertung der Arbeitsleistung* nach einer Bildungsmaßnahme kommt vor allem in kleineren Betrieben vor.

Hier zeigt sich, daß Weiterbildung in kleineren Betrieben stärker „umsetzungsorientiert“ und dadurch näher an den Arbeitsaufgaben stattfindet. Zielabsprachen, Bewertungen von Arbeitsleistungen nach einer Bildungsmaßnahme oder Nutzeinschätzungen finden

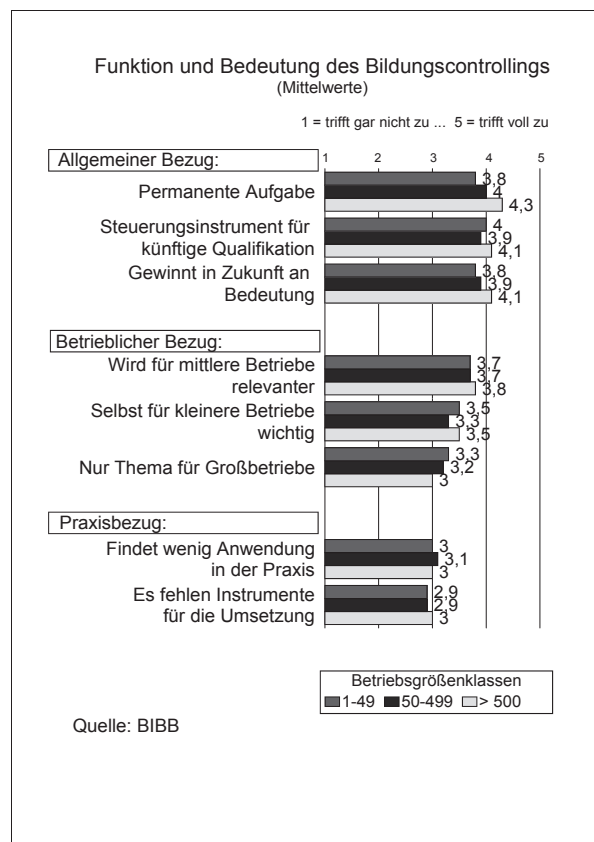
eher in kleineren Betrieben statt. Eine systematische Weiterbildungsplanung und eine Kostenerfassung sind dagegen eher in größeren Unternehmen vorzufinden.



Funktion und Bedeutung des Bildungscontrollings

Zur Verbesserung der Weiterbildung in den Betrieben haben vor allem Maßnahmen der Qualitätssicherung und der Erfolgskontrolle eine hohe Bedeutung. Nur wenige - und eher größere - Betriebe sehen im Bildungscontrolling eine Möglichkeit, ihre Weiterbildungsarbeit zu optimieren. Dennoch ist für viele Betriebe Bildungscontrolling kein fremder Begriff.

Prinzipiell schätzen die meisten Betriebe - insbesondere die Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten - Bildungscontrolling als eine *permanente Aufgabe* im betrieblichen Bil-



dungsprozeß ein. Sie gehen davon aus, daß das Bildungscontrolling ein wichtiges *Steuerungsinstrument für die Bereitstellung künftiger Qualifikationen* ist und in *Zukunft an Bedeutung gewinnen* wird.

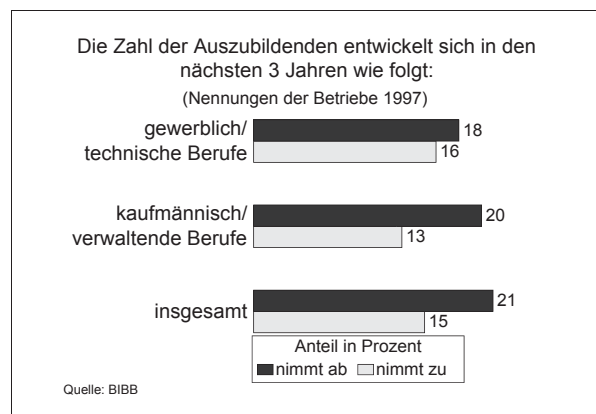
Dabei wird Bildungscontrolling nicht nur als ein *Thema für Großbetriebe* angesehen. Ein Bedeutungszuwachs wird insgesamt auch für *kleinere und mittlere Unternehmen* erwartet. Dem steht gegenüber, daß Bildungscontrolling nach Aussage vieler Betriebe bisher nur in wenigen Unternehmen *Anwendung in der Praxis findet*. Dies kann u.a. darauf zurückgeführt werden, daß *Instrumente für die Umsetzung* fehlen. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß sich der Anwendungsbereich von Elementen des Bildungscontrollings vielfach auf planerische Aufgaben beschränkt. Maßnahmen zur Beurteilung des Nutzens und zur Transfersicherung werden in der betrieblichen Weiterbildung dagegen eher selten eingesetzt. Doch gewinnt das Bildungscontrolling an Bedeutung, insbesondere im Zusammenhang mit dem steigenden Kostenbewußtsein der Unternehmen bei einer gleichzeitig wachsenden strategischen und auf die Zukunft orientierten Unternehmensausrichtung. Ihm könnte die Rolle zugeschrieben werden, die Lücke zwischen den planerischen Ansätzen, in deren Vordergrund die Bereitstellung von Ressourcen zur Umsetzung der Unternehmensziele steht, und den gestalterischen und transfersichernden Aufgaben im Weiterbildungsprozeß zu schließen.



Einschätzung des eigenen Ausbildungsplatzangebotes durch die Betriebe

Die quantitativen Probleme auf dem Ausbildungsstellenmarkt in diesem Jahr werden in den nächsten Jahren nicht geringer. Die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen wird aufgrund steigender Schulabgängerzahlen noch weiter zunehmen und die Befragungsergebnisse des

RBS zeigen nach wie vor, daß mehr Betriebe ihr Angebot einschränken als ausdehnen werden. Vor allem bei den gewerblich/technischen Berufen hat sich aber die Differenz in diesem Jahr zwischen den Betrieben, die von einer Einschränkung ausgehen und denen, die eine Ausweitung planen, auf zwei Prozentpunkte verringert. Vor zwei Jahren betrug dieser Unterschied noch neun Prozentpunkte zuungunsten der Betriebe, die mehr Ausbildungsplätze anbieten wollten. Für die kaufmännisch/verwaltenden Berufe sind die positiven Tendenzen weniger deutlich. Sowohl 1995 als auch 1997 gehen 20% der befragten Betriebe von einem Rück-



gang ihres Angebotes in den nächsten drei Jahren aus. Allerdings planen in diesem Jahr 13% eine Ausweitung, während es noch vor zwei Jahren lediglich 8% waren. Leider überwiegen die Unternehmen, die davon ausgehen, daß sich die Zahl der Auszubildenden in ihren Unternehmen reduzieren wird gegenüber jenen, die von einer Zunahme ihrer Ausbildungsplätze ausgehen um 6 Prozentpunkte. Es bleibt zu hoffen, daß das absolute Mehrangebot die wachsende Nachfrage deckt und das Minderangebot ausgleicht.

