

INHALTSVERZEICHNIS	Seite
<b>KAPITEL I.</b>	
<b>EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>1</b>
1. ZIEL	1
2. DIE MERCEDES-BENZ AG BREMEN	2
<b>KAPITEL II.</b>	
<b>THEORETISCHE GRUNDLEGUNG DER BETRIEBLICHEN BILDUNG UND DES BILDUNGSCONTROLLING</b>	<b>4</b>
1. DEFINITION DER DIESER DIPLOMARBEIT ZUGRUNDE LIEGENDEN BILDUNGSBEGRIFFE	4
<b>1.1 Berufliche Bildung</b>	4
1.1.1. Ausbildung	4
1.1.2. Weiterbildung	4
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES BILDUNGSCONTROLLING	6
<b>2.1 Bildungscontrolling</b>	6
<b>2.2 Bildungscontrolling als Teil des Personalcontrolling</b>	7
<b>2.3 Organisatorische Einbettung des Bildungscontrolling im Unternehmen</b>	7
2.3.1 Bildungscontrolling als Stabstelle	7
2.3.2 Bildungscontrolling als Linienstelle	9
<b>2.4 Theoretische Grundlagen des Ausbildungscontrolling</b>	10
2.4.1 Ziele des Ausbildungscontrolling	10
2.4.1.1 Strategische Ziele des Ausbildungscontrolling	10
2.4.1.2 Operative Ziele des Ausbildungscontrolling	11
2.4.1.3 Qualitative Ziele des Ausbildungscontrolling	11
2.4.1.4 Quantitative Ziele des Ausbildungscontrolling	12
2.4.2 Aufgaben des Ausbildungscontrolling	12
2.4.2.1 Planung	12
2.4.2.2 Kontrolle	13
2.4.2.3 Analyse	14
2.4.2.4 Steuerung	15
2.4.2.5 Evaluation	15

2.4.3	Instrumente des Ausbildungscontrolling	16
2.4.3.1	Budgetierung	16
2.4.3.2	Kosten-Nutzen-Analysen	17
2.4.3.3	Kennzahlen	17
2.4.3.4	Portfolioanalyse	18
2.4.3.5	Benchmarking	19
2.4.3.6	Befragungen	19
2.4.3.7	Beurteilungen und Prüfungen	20
2.4.4	Funktionen des Ausbildungscontrolling	21
2.4.4.1	Informationsfunktion	21
2.4.4.2	Koordinierungsfunktion	22
2.4.4.3	Frühwarnfunktion	22
2.4.5	Bestandteile des Ausbildungscontrolling	23
<b>2.5</b>	<b>Theoretische Grundlagen des Weiterbildungscontrolling</b>	<b>25</b>
2.5.1	Ziele des Weiterbildungscontrolling	25
2.5.1.1	Strategische Ziele des Weiterbildungscontrolling	25
2.5.1.2	Operative Ziele des Weiterbildungscontrolling	26
2.5.1.3	Qualitative Ziele des Weiterbildungscontrolling	27
2.5.1.4	Quantitative Ziele des Weiterbildungscontrolling	28
2.5.2	Aufgaben des Weiterbildungscontrolling	28
2.5.2.1	Planung	28
2.5.2.2	Kontrolle	29
2.5.2.3	Analyse	30
2.5.2.4	Steuerung	31
2.5.2.5	Evaluation	32
2.5.3	Instrumente des Weiterbildungscontrolling	33
2.5.3.1	Budgetierung	33
2.5.3.2	Kennzahlen	34
2.5.3.3	Benchmarking	35
2.5.3.4	Befragungen	36
2.5.3.5	Analyseverfahren	36
2.5.3.5.1	Kosten-Nutzen-Analyse	36
2.5.3.5.2	Abweichungsanalyse	37
2.5.3.5.3	Bildungsbedarfsanalyse	38
2.5.3.5.4	Portfolioanalyse	39
2.5.4	Funktionen des Weiterbildungscontrolling	39
2.5.4.1	Informationsfunktion	39
2.5.4.2	Koordinierungsfunktion	40
2.5.4.3	Frühwarnfunktion	41
2.5.5	Bestandteile des Weiterbildungscontrolling	41
2.5.5.1	Kostencontrolling	42
2.5.5.2	Effizienzcontrolling	42
2.5.5.3	Effektivitätscontrolling	43

<b>KAPITEL III.</b>		
<b>DIE BETRIEBLICHE BILDUNG DER MERCEDES-BENZ AG WERK BREMEN</b>		<b>44</b>
1.	<b>DIE BETRIEBLICHE BILDUNG INNERHALB DER UNTERNEHMENSORGANISATION</b>	<b>44</b>
2.	<b>AUSBILDUNG IM WERK BREMEN</b>	<b>44</b>
<b>2.1</b>	<b>Ermittlung und Planung des Ausbildungsbedarfes</b>	<b>44</b>
2.1.1	Ermittlung und Planung des Bedarfes an gewerblich- technischen Auszubildenden	44
2.1.2	Ermittlung und Planung des Bedarfes an kaufmännischen Auszubildenden	45
<b>2.2</b>	<b>Ausbildungsberufe und Anzahl der Auszubildenden</b>	<b>46</b>
<b>2.3</b>	<b>Besondere Rahmenbedingungen der Ausbildung</b>	<b>47</b>
2.3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	47
2.3.2	Berufsschulunterricht	48
2.3.3	Sozial-Pädagogischer Lehrgang	49
<b>2.4</b>	<b>Verlauf der Ausbildung anhand ausgewählter Ausbildungsgänge</b>	<b>49</b>
2.4.1	Gewerblich-technische Berufsausbildung	49
2.4.1.1	Erstkontakt mit Mercedes-Benz	50
2.4.1.2	Test und Bewerberauswahl	51
2.4.1.3	Der Ausbildungsberuf Konstruktionsmechaniker(in), Fachrichtung Feinblechbautechnik	51
2.4.1.3.1	Durchführung der Ausbildung innerhalb der <i>Betrieblichen Bildung</i>	51
2.4.1.3.2	Durchführung der Ausbildung im Center	52
2.4.2	Kaufmännische Berufsausbildung	52
2.4.2.1	Erstkontakt mit Mercedes-Benz	52
2.4.2.2	Test und Bewerberauswahl	52
2.4.2.3	Durchführung der Ausbildung zum Industriekaufmann(frau)	53
3.	<b>WEITERBILDUNG IM WERK BREMEN</b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b>Das Weiterbildungsangebot</b>	<b>54</b>
3.1.1	Geschlossene Veranstaltungen	54
3.1.1.1	Die technische Weiterbildung	55
3.1.1.2	Die kaufmännische Weiterbildung	55
3.1.2	Offene Veranstaltungen	56
<b>3.2</b>	<b>Der Veranstaltungsdienst</b>	<b>56</b>
<b>3.3</b>	<b>Der Bildungsbeauftragte</b>	<b>57</b>
<b>3.4</b>	<b>Der Center- und der Fachgebietsbeauftragte</b>	<b>57</b>
<b>3.5</b>	<b>Das Bildungsbudget</b>	<b>57</b>

<b>3.6</b>	<b>Die Bildungsbedarfsermittlung</b>	59
<b>3.7</b>	<b>Erfassung des Weiterbildungsbedarfs</b>	60
3.7.1	Bedarfsanmeldung	60
3.7.2	Erstellung einer Leistungsvereinbarung	61
3.7.3	Ermittlung der Weiterbildungskapazitäten	62
3.7.4	Make-or-buy-Entscheidung	63
3.7.5	Umsetzung der Vereinbarung in konkrete Maßnahmen	63
<b>3.8</b>	<b>Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen</b>	64
<b>3.9</b>	<b>Nachbereitung der Weiterbildungsmaßnahmen</b>	64

## **KAPITEL IV.**

### **BEURTEILUNG AUSGEWÄHLTER INSTRUMENTE DES AUS- UND WEITERBILDUNGSCONTROLLING**

1.	BILDUNGSCONTROLLING AUS SICHT VON MERCEDES-BENZ	66
2.	AUSBILDUNGSCONTROLLING AUS SICHT VON MERCEDES-BENZ	67
<b>2.1</b>	<b>Ausbildungscontrolling in der Phase des Einstellverfahrens</b>	68
<b>2.2</b>	<b>Ausbildungscontrolling in der Phase der Ausbildungsdurchführung</b>	68
2.2.1	Ausbildung in der <i>Betrieblichen Bildung</i>	68
2.2.1.1	Produktive Arbeiten von kaufmännischen Auszubildenden und deren Verrechnungsmöglichkeiten	69
2.2.1.2	Entwicklung eines Instrumentes zur Bestimmung des Umsetzungsgrades der Kundenansprüche	73
2.2.2	Ausbildung im Center	76
2.2.2.1	Betriebliche Einsätze von Auszubildenden und deren Verrechnungsmöglichkeiten	77
2.2.2.2	Gewinnung von Aussagen zur Ausschöpfung der angebotenen Qualifikationen der Auszubildenden, die im Betriebseinsatz sind	81
2.2.2.3	Optimierung der Qualität der Regelkommunikation mit Fachausbildern und Ausbildungsbeauftragten	83
<b>2.3</b>	<b>Ausbildungscontrolling in der Phase der Übernahme</b>	84

3.	WEITERBILDUNGSCONTROLLING AUS SICHT VON MERCEDES-BENZ	87
3.1	<b>Weiterbildungscontrolling in der Phase der Bedarfsanalyse</b>	88
3.1.1	Übermittlung der Weiterbildungsbedarfe	88
3.1.2	Leistungsvereinbarungen	90
3.1.2.1	Leistungsvereinbarungen im Profit-Center	90
3.1.2.2	Erstellung einer Leistungsvereinbarung	91
3.1.3	Automatische Einplanung von Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiter der <i>Betrieblichen Bildung</i> in den V-Plan	95
3.1.4	Automatisierte Abbildung der Kapazitätsauslastungen	96
3.2	<b>Weiterbildungscontrolling in der Phase der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme</b>	98
3.2.1	Optimierung der administrativen Abwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen durch Informationsübertragung	98
3.2.2	Optimierung der administrativen Abwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen durch Checklistenabgleich	99
3.3	<b>Weiterbildungscontrolling in der Phase der Durchführungsanalyse</b>	100
3.3.1	Evaluierungsansätze	100
3.3.2	Entwicklung von Maßnahmen zur Überprüfung von Kursfolgen	101
3.3.2.1	Evaluierung in der <i>Betrieblichen Bildung</i>	101
3.3.2.2	Evaluierungsvorschläge	103
3.3.2.2.1	Seminarbewertungsbefragungen	103
3.3.2.2.2	Überprüfung der praktischen Umsetzung der Lernergebnissen aus den Bildungsmaßnahmen	105
3.3.3	Veranschaulichung der Raum- und Trainerauslastung	106
3.4	<b>Weiterbildungscontrolling in der Phase der Evaluierung</b>	107
3.4.1	Weiterbildungsrelevante Daten und Kennzahlen	107
3.4.1.1	Entwicklung eines Kennzahlensystems	107
3.4.1.2	Zentrale Daten und Kennzahlen der <i>Betrieblichen Bildung</i>	107
3.4.1.3	Kennzahlen für die <i>Betriebliche Bildung</i>	108
3.4.2	Graphische Datendarstellung	109
3.4.3	Benchmarking	110
3.4.4	Erstellung eines Instrumentes zur Erfassung von Bedarfs- und Betreuungsgesprächen	112
4.	SCHNITTSTELLEN DES AUS- UND WEITERBILDUNGS- CONTROLLING	114

**KAPITEL V.**

**ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN DES BILDUNGSCONTROLLING 116**

- 1. AUSBILDUNGSCONTROLLING 116
- 2. WEITERBILDUNGSCONTROLLING 118

ANLAGENVERZEICHNIS 120

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 164

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 165

LITERATURVERZEICHNIS 166