

## Inhalt

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Verzeichnis der Abbildungen.....	XIII
Verzeichnis der Abkürzungen .....	XVI
1 Einleitung.....	1
1.1 Einführung.....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	5
2 Theoretische Grundlagen der betrieblichen Weiterbildung und des Controlling .....	8
2.1 Grundlagen der betrieblichen Weiterbildung.....	8
2.1.1 Allgemeine versus berufliche Bildung.....	9
2.1.2 Das Konzept der Schlüsselqualifikationen.....	11
2.1.3 Begriffliche Grundlagen der Weiterbildung.....	14
2.2 Grundlagen des Controlling.....	20
3 Controlling in der betrieblichen Weiterbildung.....	30
3.1 Notwendigkeit und Grenzen eines Controlling der betrieblichen Weiterbildung.....	30
3.1.1 Zur Bedeutung ökonomischer Betrachtungen in der betrieblichen Weiterbildung.....	30
3.1.2 Forschungsbedarf im Bereich des Weiterbildungscontrolling.....	33
3.2 Theoretische Grundlagen des Weiterbildungscontrolling.....	36
3.2.1 Weiterbildungscontrolling — alter Wein in neuen Schläuchen?.....	36
3.2.1.1 Weiterbildungscontrolling versus Evaluation.....	37
3.2.1.2 Weiterbildungscontrolling als integratives Konzept.....	40
3.2.2 Zum Verständnis des Weiterbildungscontrolling.....	42
3.2.2.1 Prozeborientierte Auffassung des Weiterbildungscontrolling.....	48
3.2.2.2 Systemorientierte Auffassung des Weiterbildungscontrolling.....	50

4	Systemorientierte Konzeption des Weiterbildungscontrolling .....	56
4.1	Zur Bedeutung der Koordinationsfunktion .....	56
4.2	Wertesystem der Weiterbildung .....	61
4.2.1	Interdependenzen zwischen Wertesystem und Weiterbildung .....	62
4.2.1.1	Prägung der Weiterbildung durch das Wertesystem .....	64
4.2.1.2	Prägung des Wertesystems durch die Weiterbildung .....	66
4.2.1.3	Analyse von Unternehmens- und Weiterbildungskulturen .....	67
4.2.2	Unternehmens-, Controlling- und Weiterbildungsphilosophie .....	69
4.2.3	Fazit .....	71
4.3	Weiterbildung als Gegenstand des Personalführungsystems .....	72
4.3.1	Bildung von Personalführungssystemen .....	72
4.3.2	Systeminterne Koordination .....	73
4.3.2.1	Vorbereitung von Weiterbildungsmaßnahmen .....	74
4.3.2.2	Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen .....	75
4.3.2.3	Nachbereitung von Weiterbildungsmaßnahmen .....	79
4.3.2.4	Partizipationsgrad der Führung .....	81
4.3.3	Koordination zwischen Weiterbildung und anderen Teilbereichen des Personalführungsystems .....	83
4.3.4	Systemübergreifende Koordination zwischen Personalführungssystem und Wertesystem .....	85
4.3.5	Fazit .....	86
4.4	Weiterbildungs-Planungssystem .....	86
4.4.1	Planung von Weiterbildungszielen .....	89
4.4.1.1	Ziele und Funktionen betrieblicher Weiterbildung aus Sicht der Individuen .....	93
4.4.1.2	Ziele betrieblicher Weiterbildung aus Unternehmenssicht .....	97
4.4.1.3	Funktionen betrieblicher Weiterbildung aus Unternehmenssicht .....	98
4.4.1.3.1	Akquisitions- und Imagefunktion .....	99
4.4.1.3.2	Sozialisations- und Integrationsfunktion .....	101
4.4.1.3.3	Motivationsfunktion .....	102
4.4.1.3.4	Flexibilisierungsfunktion .....	103
4.4.1.3.5	Kommunikationsfunktion .....	107
4.4.1.3.6	Selektionsfunktion .....	107
4.4.1.3.7	Veränderungsfunktion, Legitimationsfunktion, Belohnungsfunktion .....	109
4.4.2	Bildung von Weiterbildungsplanungssystemen .....	109
4.4.2.1	Instrumente zur Bedarfsplanung .....	113
4.4.2.2	Angebots- versus nachfrageorientierte Weiterbildungsbedarfsplanung .....	117
4.4.3	Koordination zwischen Weiterbildungsplanung und anderen Teilbereichen des Planungssystems .....	118
4.4.3.1	Strategische und operative Weiterbildungsplanung .....	119
4.4.3.2	Abgeleitete versus integrierte Weiterbildungsplanung .....	125

4.4.3.3	Simultane Planung von Investitionen in Sach- und Humanvermögen .....	128
4.4.3.4	Budgetierung .....	131
4.4.4	Systemübergreifende Koordination .....	136
4.4.4.1	Koordination zwischen Weiterbildungs-Planungssystem und Wertesystem der Weiterbildung .....	136
4.4.4.2	Koordination zwischen Weiterbildungs-Planungssystem und Personalführungssystem .....	137
4.4.5	Fazit .....	138
4.5	Weiterbildungskontrollsystem .....	140
4.5.1	Bildung von Weiterbildungs-Kontrollsystemen .....	144
4.5.2	Weiterbildungsergebniskontrolle .....	145
4.5.2.1	Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick .....	149
4.5.2.2	Reaktionsebene .....	152
4.5.2.3	Lernebene .....	154
4.5.2.4	Verhaltensänderungsebene .....	157
4.5.2.5	Organisationsergebnisebene .....	163
4.5.2.6	Ermittlung des Nutzens von Weiterbildungsmaßnahmen .....	164
4.5.2.6.1	Evaluationsdesigns .....	164
4.5.2.6.2	Alternativkostenansatz zur Nutzenschätzung .....	169
4.5.2.6.3	Scoring Modelle .....	171
4.5.2.6.4	Der entwicklungsorientierte Ansatz von Arnold und Krämer-Stürzl .....	176
4.5.3	Systeminterne Koordination .....	179
4.5.4	Koordination zwischen Weiterbildungskontrolle und anderen Teilbereichen des Kontrollsystems .....	180
4.5.5	Systemübergreifende Koordination .....	182
4.5.5.1	Koordination zwischen Weiterbildungs-Kontrollsystem und Wertesystem der Weiterbildung .....	182
4.5.5.2	Koordination zwischen Weiterbildungs-Kontrollsystem und Personalführungssystem .....	183
4.5.5.3	Koordination zwischen Weiterbildungs-Kontrollsystem und Weiterbildungs-Planungssystem .....	185
4.5.6	Fazit .....	188
4.6	Weiterbildungs-Informationssystem .....	191
4.6.1	Bildung von Weiterbildungs-Informationssystemen .....	194
4.6.1.1	Bildungskostenrechnung .....	195
4.6.1.2	Humanvermögensrechnung .....	199
4.6.1.2.1	Der Investitionscharakter von Weiterbildungsmaßnahmen .....	200
4.6.1.2.2	Die Behandlung von Weiterbildungsmaßnahmen im Rechnungswesen .....	203
4.6.1.2.3	Personal-/Bildungsinvestitionskonten .....	206

4.6.1.2.4 Kritische Würdigung des Konzepts der Humanvermögensrechnung .....	211
4.6.1.3 Mitarbeiterportfolio .....	212
4.6.1.4 Kennzahlen .....	215
4.6.2 Systeminterne Koordination .....	219
4.6.3 Koordination zwischen Weiterbildungs-Informationssystem und anderen Teilbereichen des Informationssystems .....	220
4.6.4 Systemübergreifende Koordination .....	223
4.6.4.1 Koordination zwischen Weiterbildungs-Informationssystem und Wertesystem der Weiterbildung .....	223
4.6.4.2 Koordination zwischen Weiterbildungs-Informationssystem und Personalführungssystem .....	224
4.6.4.3 Koordination zwischen Weiterbildungs-Informationssystem und Weiterbildungs-Planungssystem .....	226
4.6.4.4 Koordination zwischen Weiterbildungs-Informationssystem und Weiterbildungs-Kontrollsystem .....	228
4.6.5 Fazit .....	229
4.7 Weiterbildungs-Organisationssystem .....	230
4.7.1 Zur Aufbauorganisation betrieblicher Bildungsarbeit .....	232
4.7.2 Betriebliche Weiterbildung als Profit Center .....	236
4.7.3 Zur Ablauforganisation betrieblicher Bildungsarbeit .....	243
4.7.4 Koordination zwischen Weiterbildungsorganisation und anderen Teilbereichen des Organisationssystems .....	245
4.7.5 Systemübergreifende Koordination .....	249
4.7.5.1 Koordination zwischen Weiterbildungs-Organisationssystem und Wertesystem der Weiterbildung .....	249
4.7.5.2 Koordination zwischen Weiterbildungs-Organisationssystem und Personalführungssystem .....	250
4.7.5.3 Koordination zwischen Weiterbildungs-Organisationssystem und Weiterbildungs-Planungssystem .....	252
4.7.5.4 Koordination zwischen Weiterbildungs-Organisationssystem und Weiterbildungs-Kontrollsystem .....	253
4.7.5.5 Koordination zwischen Weiterbildungs-Organisationssystem und Weiterbildungs-Informationssystem .....	254
4.7.6 Fazit .....	256
5    Schlußbetrachtung .....	258
5.1 Zusammenfassung .....	258
5.2 Perspektiven des Weiterbildungscontrolling .....	263
6    Literatur .....	268

## **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1: Einflußfaktoren der Bedeutung von Weiterbildung.....	2
Abbildung 2: Weiterbildung im engeren, weiteren und weitesten Sinne.....	19
Abbildung 3: Unterstellte Struktur des Führungssystems eines Unternehmens (Quelle: Jürgen Weber 1995, S. 62).....	24
Abbildung 4: Differenzierung in Führungsleistungen und Führungsdienstleistungen (Quelle: Eschenbach/Niedermayr 1995, S. 72).....	26
Abbildung 5: Formen von Controllingkonzeptionen nach Schweitzer/Friedl 1992, S. 148.....	27
Abbildung 6: Vereinfachtes Modell des Bildungskreislaufs .....	49
Abbildung 7: Weiterbildungscontrolling als Koordinationsfunktion im Führungssystem.....	52
Abbildung 8: Prozeß- und systemorientiertes Verständnis des Weiterbildungscontrolling im Überblick.....	55
Abbildung 9: Differenzierung der Transaktionskosten in Koordinationskosten der Führung und des Controlling auf Grundlage der Unterscheidung in Primär-, Sekundär- und Tertiärkoordination nach Jürgen Weber 1995, S. 300.....	58
Abbildung 10: Weiterbildung als Querschnittsfunktion in Anlehnung an Hölterhoff/Becker 1986, S. 21.....	62
Abbildung 11: Unternehmenskultur-Profil (Quelle: Pümpin und Geilinger zitiert nach Eder 1994, S. 141) .....	68
Abbildung 12: Anreizsystem zur Bildung.....	73
Abbildung 13: Typischer Verlauf eines erfolgreichen Trainingsprozesses (Quelle: Hesseling 1966, S. 183).....	77
Abbildung 14: Planungsaktivitäten im Hinblick auf das Planungsobjekt (Quelle: Horváth 1994, S. 202).....	88
Abbildung 15: Kategorisierung des Ergebnisses von Weiterbildungsmaßnahmen.....	92

Abbildung 16: Mögliche Konstellationen von Weiterbildungsbedürfnis und Weiterbildungsbedarf in Anlehnung an Eder 1994, S. 126 .....	111
Abbildung 17: Instrumente zur induktiven und deduktiven Bedarfsermittlung (Auswahl) .....	115
Abbildung 18: Merkmale strategischer und operativer Weiterbildungsplanung .....	120
Abbildung 19: Zusammenhang zwischen lang-, mittel- und kurzfristiger Planung nach Peemöller 1990, S. 143.....	121
Abbildung 20: Koppelung zwischen Weiterbildungsplanung und Unternehmensplanung in Anlehnung an Töpfer 1976, S. 139 .....	124
Abbildung 21: Abgeleitete und integrierte Personalplanung.....	126
Abbildung 22: Schematischer Zusammenhang zwischen Sach- und Weiterbildungsinvestitionen bei reaktiver Weiterbildungsplanung .....	130
Abbildung 23: Schematischer Zusammenhang zwischen Sach- und Weiterbildungsinvestitionen bei simultaner Planung .....	130
Abbildung 24: Nutzen der Weiterbildung aus Sicht des Mitarbeiters und des Unternehmens nach Manfred Becker 1995, S. 72 .....	139
Abbildung 25: Formen der Kontrolle (Quelle: Amshoff 1993, S. 265).....	143
Abbildung 26: Transferproblematik bei Weiterbildung im engeren Sinne.....	159
Abbildung 27: Transferproblematik bei Weiterbildung im weiteren Sinne.....	160
Abbildung 28: Maßnahmen zur Förderung des Lerntransfers.....	162
Abbildung 29: Evaluationsdesigns .....	166
Abbildung 30: Weiterbildungsmaßnahmen und alternative Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele .....	169
Abbildung 31: Weiterbildungsmaßnahmen ohne alternative Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele .....	170
Abbildung 32: Bewertungsfaktoren zur wirtschaftlichen und strategischen Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen nach Nagel 1991, S. 235 f.....	173
Abbildung 33: Beispiel zur Ermittlung der wirtschaftlichen und strategischen Orientierung der Weiterbildung nach Nagel 1991, S. 237 .....	174

Abbildung 34: Wirtschaftliche und strategische Orientierung von Weiterbildungsmaßnahmen in Portfoliodarstellung (Quelle: Nagel 1991, S. 238) .....	175
Abbildung 35: Methoden der Wirtschaftlichkeitsanalyse nach Hentze/Kammel 1993, S. 172 .....	176
Abbildung 36: Kategorisierung von Kontrollmerkmalen (Quelle: Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 40).....	181
Abbildung 37: Verknüpfung zwischen Planung und Kontrolle.....	186
Abbildung 38: Verknüpfung zwischen Planung und Kontrolle im kybernetischen Sinne (Quelle: Küpper 1995, S. 179) .....	188
Abbildung 39: Aspekte der Weiterbildungskontrolle in Anlehnung an Kurtz/Marcotty/Stiefel 1984, S. 15 f.....	191
Abbildung 40: Alternative Begriffsfassungen für Investitionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Quelle: Schierenbeck 1995, S. 306) .....	205
Abbildung 41: Personalinvestitionskonto in Anlehnung an Hölterhoff/Becker 1986, S. 312 .....	207
Abbildung 42: The Human Resources Portfolio (Quelle: Odiome 1984, S. 66) .....	214
Abbildung 43: Kennzahlen zur Weiterbildung.....	218
Abbildung 44: Elemente eines Früherkennungssystems im Bildungsbereich nach Wolfgang Weber 1985, S. 213.....	227
Abbildung 45: Aufgabenverteilung zwischen Linienführungskraft und Weiterbildungsspezialist (Quelle: Bronner/Schröder 1983, S. 301 in Anlehnung an Proctor/Thornton 1961, S. 26) .....	235
Abbildung 46: Unterschiedliche und gemeinsame Eigenschaften von Werte- und Organisationssystem nach Wollnik 1988, S. 53 f.....	250