

Inhalt

Vorwort	5
Herausgeber	9
Autoren	10
1. Fortbildung im öffentlichen Sektor – Stand, Modelle und Entwicklungslinien	19
1.1 Rechtliche Grundlagen	19
1.2 Ziele – Wozu fortbilden?	20
1.3 Unterschiedliche Ansätze, unterschiedliche Modelle	23
1.3.1 Strategische Einbindung der Fortbildung	23
1.3.2 Organisation der Bildungsarbeit	24
1.4 Die drei Generationen betrieblicher Bildung – ordnen Sie sich ein!	25
1.4.1 Die erste Generation betrieblicher Weiterbildung – Die Institutionalisierungsphase	26
1.4.2 Die zweite Generation betrieblicher Weiterbildung – Die Differenzierungsphase	27
1.4.3 Die dritte Generation betrieblicher Weiterbildung – Die Integrationsphase	29
1.4.4 Reflektieren Sie ihre eigene Bildungsarbeit	31
<i>Einordnung der eigenen Fortbildungsarbeit nach dem Drei-Generationen-Modell¹</i>	<i>31</i>
1.5 Ein Blick in die Zukunft der Fortbildung – Wohin geht die Reise im öffentlichen Sektor?	35
1.5.1 Neue Steuerungsmodelle und betriebswirtschaftliche Instrumente	37
1.5.2 Demografie und gesellschaftlicher Wertewandel	38

¹ Hinweis:

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

1.5.3	Gender Mainstreaming – Fortbildung mit neuer Perspektive	41
1.5.4	Europa erfordert von den Beschäftigten neue Kompetenzen	41
1.5.5	Der Bologna-Prozess und seine Auswirkungen auf die dienstliche Fortbildung	42
1.5.6	Technologischer Wandel	43
2.	Bildungscontrolling optimiert Nutzen und Wirtschaftlichkeit von Fortbildung	45
2.1	Was ist Bildungscontrolling?	46
2.1.1	Fortbildung und ihre gesetzlichen Grundlagen	46
2.1.2	Betriebliche Bildung	47
2.1.3	Controlling	49
2.1.4	Bildungscontrolling	52
2.1.4.1	Wie wird Bildungscontrolling definiert?	53
2.1.4.2	Strategisches und operatives Bildungscontrolling	54
2.2	Bildungscontrolling ist doch nur etwas für die Großen!	59
2.2.1	... aber kleinere Verwaltungen sind näher am „Transfer“	59
2.2.2	Systematisches Bildungscontrolling eher bei größeren Unternehmen	61
2.2.3	Drei Kategorien der Bildungsarbeit in Verwaltungen	63
2.3	Betriebswirtschaftliche, pädagogische und wirkungsorientierte Modelle zum Bildungscontrolling	66
2.3.1	Managementbezogener Ansatz – Steuerung der Bildungsarbeit über Kennzahlen	67
2.3.2	Bildungsprozessbezogener Ansatz – Daten für die Bildungsexperten	68
2.3.3	Wirkungsorientierter Ansatz – Der Weg der Landeshauptstadt München	69

2.3.3.1	Bildungscontrolling ist Bedarfsermittlung	73
2.3.3.2	Bildungscontrolling bringt Ziele in Einklang	73
2.3.3.3	Bildungscontrolling beachtet Ressourcen und Ausgangsbedingungen	74
2.3.3.4	Bildungscontrolling steuert die Umsetzung von Bildungsmaßnahmen	74
2.3.3.5	Bildungscontrolling klärt die Zielerreichung	75
2.3.3.6	Bildungscontrolling unterstützt die Umsetzung	75
2.3.3.7	Bildungscontrolling ermittelt Wirkungen	76
2.3.4	Bildungscontrolling ist Kulturwandel	77
3.	Wirkungssteuerung mit Bildungscontrolling	81
	<i>Vom Ist zum Soll: Leitfragen zur Entwicklung oder Überarbeitung eines Bildungscontrolling-Systems¹</i>	83
3.1	Bestehende Prozesse nutzen – Bildungscontrolling am Bildungskreislauf andocken	86
3.1.1	Gehen Sie planvoll und prozesshaft vor!	87
3.1.2	Evaluation: von Anfang an!	88
3.1.3	Der Transfer-Erfolg hat viele Kinder!	88
3.1.4	Nutzen der Bildungsmaßnahme	89
3.2	Klare Rollen und Verantwortlichkeiten zuteilen	90
	<i>Übersicht über Rollen und Verantwortlichkeiten im Bildungscontrolling¹</i>	90
3.3	Der Bildungskreislauf als Grundlage und Orientierungshilfe	94
3.3.1	Formulierung von Soll-Anforderungen	95
3.3.1.1	Legen Sie Ihre Ziele fest, aber bitte SMART!	97
3.3.1.2	Geben Sie den Anstoß für Strategieentwicklung!	99
	<i>Die SWOT-Analyse¹</i>	
	<i>Benchmarking¹</i>	

¹ Hinweis:

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

3.3.2	Bedarfsermittlung und Analyse des Bildungsbedarfs	102
	<i>Leitfragen zur Ermittlung des Bildungsbedarfs¹</i>	103
3.3.2.1	Kompetenzprofile	104
	<i>Anforderungs- und Eignungsprofil¹</i>	106
	<i>Workshop zur Erhebung des Bildungsbedarfs¹</i>	109
3.3.2.2	Bildungsbedarf vom Bildungswunsch abgrenzen	112
3.3.3	Planung der Bildungsmaßnahme	114
	<i>Leitfragen zur Auswahl eines externen Seminarangebots¹</i>	117
	<i>Leitfragen für die Kontextanalyse¹</i>	120
	<i>Überblick über Qualifizierungsformen¹</i>	
3.3.4	Durchführung der Bildungsmaßnahme	125
3.3.4.1	Den passenden Trainer auswählen	125
3.3.4.2	Das Seminar- und Transferkonzept des Trainers	127
3.3.4.3	Transferinstrumente	128
	<i>Transferinstrumente und deren Erläuterung¹</i>	128
3.3.5	Evaluation und Nutzenanalyse	130
3.3.6	Das 4-Ebenen-Modell von Kirckpatrick	134
3.3.6.1	Ebene 0: Deskriptive Daten	137
3.3.6.2	Ebene 1: Zufriedenheitserfolg	139
3.3.6.3	Ebene 2: Lernerfolg	142
3.3.6.4	Ebene 3: Der Transfererfolg	145
3.3.6.5	Ebene 4: Ergebnisse	148
3.3.6.6	Ebene 5: Return-on-Investment	150
4.	Transfersicherung durch Bildungscontrolling	153
4.1	Knappe Mittel erzwingen Transfer	153
4.2	Transfer: Kein Erkenntnis-, sondern ein Handlungsproblem!	156

¹ **Hinweis:**

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

4.2.1	Transfersicherung konkret – Gelerntes in die Praxis übertragen	157
4.2.2	Transfer-Hindernisse	160
5.	Bildungscontrolling braucht Kennzahlen	163
5.1	Kennzahlen und Indikatoren	163
5.1.1	Pragmatische Kennzahlenbildung für die Praxis	164
5.1.2	Kennzahlen erfüllen wichtige Funktionen	166
5.2	Kennzahlen und Indikatoren – Eine kritische Betrachtung	166
5.3	Kennzahlen in der Weiterbildung – Stellen Sie sich Ihr Kennzahlensystem zusammen!	170
	<i>Übersicht Kennzahlen¹</i>	
6.	Einführung von Bildungscontrolling – Worauf Sie achten sollten	172
6.1.	Bildungscontrolling ist ein Veränderungsprojekt	172
6.1.1	Bildungsverantwortliche: Welche Kompetenzen sind gefragt?	173
6.1.2	Umgang mit Veränderungsresistenz	174
6.1.2.1	Veränderungskompetenz des öffentlichen Sektors ...	175
6.1.2.2	Bildungscontrolling als Aufgabenkritik	176
6.2	Der Einführungsprozess: Paradigmenwechsel in der Fortbildung	177
6.2.1	Mit Widerständen rechnen, Widerstände produktiv nutzen	178
6.2.2	Vergangenes nicht schlecht reden, sondern würdigen	179
6.3.	Zehn Erfolgshebel für Veränderungsprojekte	181
6.4.	Die Rolle der Emotionen oder: Lust auf Bildungscontrolling?	190

¹ **Hinweis:**

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

7. Fazit	194
Alle Online Arbeitshilfen auf einen Blick	197
Quellenverzeichnis	198
Stichwortverzeichnis	202