

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungs-, Tabellen- und Formelverzeichnis	V
Vorbemerkung	IX
Einführung	1
1 Überblick zu theoretischen Wurzeln und Kontext eines Controlling-Ansatzes im Bildungsbereich	3
1.1 Überblick zum betriebswirtschaftlichen Controlling-Ansatz	3
1.1.1 <i>Inhalt, Aufgaben und Instrumente des Controlling</i>	3
1.1.2 <i>(Ablauf-)Modelle von Controlling</i>	5
1.1.3 <i>Entscheidungsbeteiligung und organisatorische Einbettung des Controlling</i>	8
1.1.4 <i>Steuer- und/oder Meßgrößen beim Controlling</i>	9
1.1.5 <i>Operatives und strategisches Controlling</i>	9
1.2 Überblick zum pädagogisch-psychologischen Evaluationsansatz	10
1.2.1 <i>Inhalt und Aufgaben von Evaluation</i>	11
1.2.2 <i>Vorgehen und Instrumente der Evaluation</i>	13
1.2.3 <i>Gegenüberstellung von Evaluation und Controlling</i>	15
1.3 Personal-Controlling als Bindeglied zwischen Unternehmens- und Bildungs-Controlling	16
1.3.1 <i>Inhalt und Aufgaben von sowie Anforderungen an Personal-Controlling</i>	16
1.3.2 <i>Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling</i>	19
1.3.3 <i>Perspektiven des Personal-Controlling</i>	20
1.3.4 <i>Schnittstellen zwischen Finanz-Controlling und Personal-Controlling</i>	21
1.3.4.1 <i>Der Kennzahlenansatz im Personal-Controlling</i>	22
1.3.4.2 <i>Der 3-Ebenen-Ansatz im Personal-Controlling</i>	25
1.3.4.3 <i>Der Ansatz des Human Resource Accounting im Personal-Controlling</i>	27
1.3.5 <i>Zukunftsperspektiven und neue Aufgaben für das Personal-Controlling</i>	32

2	Ansätze und Konzepte für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen	33
2.1	<i>Prozeß- bzw. phasenorientierte Ansätze</i>	35
2.1.1	<i>Ansatz mit Endlosschleife nach Heeg und Jäger</i>	35
2.1.2	<i>5-Phasen-Konzept nach Enderle</i>	36
2.1.3	<i>9-Phasen-Konzept nach Pappmehl</i>	37
2.1.4	<i>Transfer-Phasen-Konzept nach Wilkening</i>	39
2.2	<i>Ebenenorientierte Ansätze</i>	41
2.2.1	<i>4-Ebenen-Ansatz nach Kirkpatrick</i>	41
2.2.2	<i>3-Ebenen-Ansatz nach Wunderer und Sailer</i>	43
2.3	<i>Handlungsorientierter Ansatz</i>	47
2.4	<i>Kostenanalytischer Ansatz</i>	52
2.5	<i>Investitionstheoretische Ansätze</i>	53
2.5.1	<i>Ansatz zum ökonomischen Nutzen von Weiterbildung nach Eichenberger</i>	53
2.5.2	<i>Berechnung des Payoffs von Weiterbildung nach Boudreau, ergänzt durch Überlegungen von Cascio</i>	56
2.6	<i>Kennzahlenorientierter Ansatz</i>	65
2.7	<i>Abschließende Bewertung der dargestellten Ansätze unter Berücksichtigung der Beiträge von Evaluation und Controlling</i>	68
3	Integration und Reformulierung der bisherigen Sichtweisen des Bildungs-Controlling	73
3.1	<i>Gegenstand des Bildungs-Controlling</i>	73
3.2	<i>Anforderungen an ein bildungsadäquates Bildungs-Controlling</i>	75
3.3	<i>Theoretisches Konzept für ein bildungsadäquates Bildungs-Controlling</i>	79
4	Theoretische Grundlegung für die Anwendung des vorgeschlagenen Ansatzes auf ein Traineeprogramm	89
4.1	<i>Der grundlegende branchenspezifische und gesellschaftliche Wandel als grobe Bedarfsanalyse</i>	89
4.2	<i>Analyse der Anforderungen an qualifizierte Bankmitarbeiter</i>	93
4.3	<i>Der Arbeitsmarkt für Akademiker im Bankbereich</i>	97

4.4	<i>Feststellung des grundlegenden Bedarfs von Einarbeitungsprogrammen für Akademiker</i>	98
4.4.1	<i>Allgemeine Merkmale und Rahmenbedingungen von Traineeprogrammen</i>	102
4.4.2	<i>Entwicklungstrends und Perspektiven neuerer Traineeprogramme</i>	105
4.4.3	<i>Vermittlung weiterer einführungsrelevanter Informationen</i>	106
4.4.4	<i>Darstellung eines Traineeprogramms am Beispiel der Volksbanken und Raiffeisenbanken</i>	107
4.5	<i>Die Instrumentalitätstheorie der Arbeitsmotivation nach Victor H. Vroom</i>	108
4.5.1	<i>Das Valenzmodell</i>	109
4.5.2	<i>Das Anstrengungsmodell</i>	111
4.5.3	<i>Das Ausführungsmodell</i>	112
4.5.4	<i>Kritische Würdigung</i>	113
4.6	<i>Ansätze zur Erklärung der Bindung an Organisationen</i>	114
4.6.1	<i>Sozialisation, Commitment, Involvement und Arbeitszufriedenheit</i>	115
4.6.2	<i>Zusammenhänge zwischen Weiterbildung und Bindung</i>	120
4.6.3	<i>Der Social Identity-Ansatz</i>	121
	4.6.3.1 <i>Die Theorie</i>	122
	4.6.3.2 <i>Würdigung und aktuelle Entwicklungen</i>	128
5	<i>Die Erfolgsanalyse des Traineeprogramms</i>	131
5.1	<i>Ableitung und Operationalisierung der Erfolgskriterien und -indikatoren</i>	131
5.1.1	<i>Nachfrage nach dem Traineeprogramm</i>	132
5.1.2	<i>Fluktuation oder berufliches Fortkommen</i>	133
5.1.3	<i>Berufliche Handlungskompetenz: Methoden-, soziale und personale Kompetenz</i>	135
5.1.4	<i>Arbeits-, Studienaufnahme- und Rückkehrmotivation</i>	137
5.1.5	<i>Identifikation mit der Genossenschaft</i>	138
5.2	<i>Untersuchungsplan und Stichprobenbeschreibung</i>	140
5.3	<i>Ergebnisse zu Programm-Merkmalen</i>	145
5.3.1	<i>Programmdurchführung und -ablauf</i>	148
5.3.2	<i>Programminhalte</i>	150
5.4	<i>Ergebnisse zur Arbeitsumgebung</i>	152
5.4.1	<i>Soziale Unterstützung bzw. soziale Integration</i>	152

5.4.2	<i>Möglichkeiten der Umsetzung</i>	155
5.5	Ergebnisse zu Teilnehmer-Merkmalen	158
5.5.1	<i>Fähigkeit</i>	158
5.5.2	<i>Persönlichkeit</i>	160
5.5.3	<i>Motivation</i>	161
5.5.4	<i>Genossenschaftliche Identifikation</i>	167
5.6	Ergebnisse zum Aufwand-Nutzen-Verhältnis	169
6	Interpretation und Konsequenzen der Ergebnisse der Erfolgsanalyse	175
6.1	<i>Quellen des Nachwuchses</i>	175
6.2	<i>Ein Einarbeitungsprogramm für Akademiker</i>	177
6.3	<i>Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis von alternativen Entwicklungswegen</i>	181
6.4	<i>Ausblick für das Traineeprogramm</i>	184
7	Zusammenfassung	189
8	Literaturverzeichnis	193
	Anhang	

Abbildungsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Abbildung 1: Einfaches Ablaufmodell von Controlling	5
Abbildung 2: Prozeßfunktionen im Bank-Controlling	6
Abbildung 3: Arbeitsschritte einer Evaluation	14
Abbildung 4: Wertschöpfungskette der Weiterbildung	36
Abbildung 5: Mögliche 'Verknüpfungsarten' von Controlling von Bildung und Evaluation bzw. ökonomischer und pädagogisch-psychologischer Tradition	71
Abbildung 6: Konzept eines Bildungs-Controlling mit Phasen, Aufgaben und Beteiligten	80
Abbildung 7: Die performance-replaceability strategy matrix	119
Abbildung 8: Untersuchungsplan	141
Abbildung 9: Bewertung der Organisation und Durchführung des Traineeprogramms durch Trainees und Personalverantwortliche	149
Abbildung 10: Bewertung der vermittelten Kenntnisse im Traineeprogramm durch Trainees und Personalverantwortliche	151
Abbildung 11: Bewertung der sozialen Integration durch Akademiker mit und ohne Traineeprogramm sowie durch Traineebetreuer	153
Abbildung 12: Bewertung der Transferunterstützung durch Akademiker mit und ohne Traineeprogramm sowie durch Traineebetreuer	156
Abbildung 13: Skalenmittelwerte der Skalen <i>Methodenkompetenz</i> , <i>soziale</i> und <i>personale Kompetenz</i> für die vier Stichproben	161
Abbildung 14: Skalenmittelwerte der 18-Item-Version der Valenz- und Instrumentalitätsskalen für die sechs Stichproben	166
Abbildung 15: Mittelwerte der Items zur Identifikation	168
Abbildung 16: Spannungsdreieck von Personalentscheidungen	183
Abbildung 17: Rahmenplan für den Einstieg (Beispiel: Betreuung von Firmenkunden)	185

Tabellenverzeichnis

	<i>Seite</i>
Tabelle 1: Gegenüberstellung der wesentlichen Merkmale von Evaluation und Controlling	15
Tabelle 2: Phasenweise Kriterienliste zur subjektiven Einschätzung der Transferwirksamkeit	40
Tabelle 3: Kennzahlensystem für ein Bildungs-Controlling	67
Tabelle 4: Instrumente zur Unterstützung der Phase I: individuelle Bedarfsermittlung und -analyse	81
Tabelle 5: Transfermaßnahmen vor, während und nach der Bildungsmaßnahme	83
Tabelle 6: Gegenüberstellung der Argumente für interne und externe Rekrutierung beim Führungsnachwuchs	100
Tabelle 7: Aufbau der Traineeprogramme bei Banken	104
Tabelle 8: Bestandteile von einstellungsbezogenem Commitment	117
Tabelle 9: Erfolgskriterien und -indikatoren von Traineeprogrammen	131
Tabelle 10: Rücklauf und Stichprobe der Profilbearbeitungen	136
Tabelle 11: Vergleich aufgenommener und abgelehnter Bewerbungen bezüglich der Erfüllung der Auswahlkriterien	146
Tabelle 12: Werte der internen Konsistenz für die Skala <i>Organisation und Durchführung</i>	150
Tabelle 13: Werte der internen Konsistenz für die Skala <i>Wissen</i>	152
Tabelle 14: Werte der internen Konsistenz für die Skala <i>soziale Integration</i>	154
Tabelle 15: Werte der internen Konsistenz für die Skala <i>Transfer</i>	157
Tabelle 16: Werte der internen Konsistenz für die Skalen <i>Methodenkompetenz</i> und <i>soziale Kompetenz</i>	158
Tabelle 17: Werte der internen Konsistenz für die Skala <i>personale Kompetenz</i>	160
Tabelle 18: Werte der internen Konsistenz für die Skalen <i>Valenz</i> und <i>Instrumentalität beruflicher Ziele</i>	162
Tabelle 19: Skalenmittelwerte und Skalenstandardabweichung für die Skala <i>Valenz beruflicher Ziele</i>	163
Tabelle 20: Skalenmittelwerte und Skalenstandardabweichung für die Skala <i>Instrumentalität</i>	165
Tabelle 21: Interskalenkorrelation der Valenz- und Instrumentalitätsskala nach befragten Stichproben	167
Tabelle 22: Werte der internen Konsistenz für die Skala <i>Identifikation</i>	167

Tabelle 23:	Aufwendungen für die Berufsausbildung zum Bankkaufmann	170
Tabelle 24:	Aufwendungen für die Aufstiegsfortbildung	171
Tabelle 25:	Aufwendungen für die Qualifizierung akademischer Direkteinsteiger	172
Tabelle 26:	Aufwendungen für die Qualifizierung mittels Traineeprogramm	173
Tabelle 27:	Gegenüberstellung der finanziellen Aufwendungen und qualifikationsbezogenen Erträge der dargestellten Entwicklungswege	174
Tabelle 28:	Aufwendungen für die Qualifizierung mittels Einstieg für Hochschulabsolventen	186

Formelverzeichnis

	<i>Seite</i>
Formel 1: Ausfallkostensatz	44
Formel 2: Bildungsrendite	46
Formel 3: Berechnung von Effizienz, Effektivität und Rentabilität	54
Formel 4: Zuwachs des durchschnittlichen monetären Payoffs aus der Anwendung von Auswahlverfahren	57
Formel 5: Zuwachs des Nutzens aus der Anwendung von PE-Maßnahmen	57
Formel 6: Zuwachs des Nutzens aus der Anwendung von PE-Maßnahmen unter Berücksichtigung variabler Kosten	60
Formel 7: Zuwachs des Nutzens aus der Anwendung von PE-Maßnahmen unter Berücksichtigung von Steuern	61
Formel 8: Zuwachs des Nutzens aus der Anwendung von PE-Maßnahmen unter Berücksichtigung der Diskontierung	63
Formel 9: Valenz eines Handlungsergebnisses	110
Formel 10: Psychologische Kraft	112
Formel 11: Leistungsergebnis	113