

1 GRUNDÜBERLEGUNGEN ZUR THEMENSTELLUNG	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Grundmodell eines Bildungscontrolling	8
1.2.1 Perspektiven des Themas	8
1.2.2 Handlungsmodell als Basis der Themenbearbeitung	9
1.2.3 Theorie der Bildungsmaßnahme	10
1.2.4 Perspektiven in Bildungsmaßnahmen	12
1.2.4.1 Lernen und Bildung	13
1.2.4.2 Lernen, Wissen und Qualifizierung	15
1.2.5 Erfolg von Bildungsmaßnahmen	19
1.3 Vorgehensweise der Themenbearbeitung	21
2 BILDUNGSMAßNAHMEN ALS HANDLUNGSOBJEKT	25
2.1 Institutionalisierung von Bildungsmaßnahmen	26
2.1.1 Öffentliche Institutionen	29
2.1.2 Privat-gemeinnützige Institutionen	32
2.1.3 Privat-kommerzielle Institutionen	33
2.2 Typologie der Ziele	34
2.2.1 Ziele der Makroebene	37
2.2.1.1 Ziele öffentlich-rechtlicher Institutionen	37
2.2.1.2 Ziele privat-gemeinnütziger Institutionen	39
2.2.1.3 Ziele privat-kommerzieller Institutionen	41
2.2.2 Ziele der Mesoebene	42
2.2.2.1 Individualziele	43
2.2.2.2 Organisationsziele	45
2.2.3 Ziele der Mikroebene	48
2.2.4 Ableitung von Zielkriterien	50
2.3 Strukturen von Bildungsmaßnahmen	51
2.3.1 Die erziehungswissenschaftliche Perspektive	52
2.3.1.1 Didaktische Modelle der Planung und Gestaltung von Unterricht (Mikroebene)	53
2.3.1.2 Didaktik der Planung und Gestaltung von Bildungsmaßnahmen (Makroebene)	58
2.3.2 Die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive	61
2.3.2.1 Lehrleistung als Dienstleistung	62
2.3.2.2 Strukturmerkmale von Bildungsleistungen	65
2.3.2.2.1 Potentialphase - autonomer Input von Bildungsleistungen	66
2.3.2.2.2 Prozessphase - Transformation - 'Erstellung' von Bildungsleistungen	67
2.3.2.2.3 Ergebnisphase - Output von Bildungsleistungen	71
2.3.2.3 Bildungsleistungen als interaktionsorientierte Dienstleistungen	73
2.3.3 Herleitung von Strukturkriterien	79

2.4 Zusammenfassende Bemerkungen zur Bildung als Handlungsobjekt eines Bildungscontrolling sowie zu den Struktur- und Zielkriterien	81
3 CONTROLLING ALS HANDLUNGSPROZESS EINES BILDUNGSCONTROLLING	84
3.1 Controllingziele	85
3.1.1 Unternehmensführung und Controllingbedarf	85
3.1.2 Controllingbedarf und Controllingziele	89
3.2 Zum Verhältnis von Controlling und Unternehmensführung - Stellung und Aufgaben des Controlling	90
3.2.1 Aufgabenansätze des Controlling	92
3.2.1.1 Restaufgaben-Ansatz	92
3.2.1.2 Management-Service-Ansatz	93
3.2.1.3 Entscheidungsorientierter Ansatz	94
3.2.1.4 Führungsorientierter Ansatz	94
3.2.2 Stellung des Controlling gegenüber der Unternehmensführung	95
3.2.2.1 Controlling als Service für die Unternehmensführung (Führungsdienstleistung)	95
3.2.2.2 Controlling als Führungsfunktion	98
3.3 Zusammenfassende Bemerkungen zum Controlling als Handlungsprozess eines Bildungscontrolling - Ableitung von Handlungskriterien	101
4 DESKRIPTION UND SYSTEMATISIERUNG DER BILDUNGSCONTROLLING-ANSÄTZE	104
4.1 Heterogenität der Ansätze und Differenzierung nach Handlungskriterien	104
4.2 Betriebswirtschaftlich-Quantitatives Bildungscontrolling	106
4.2.1 Kostencontrolling	107
4.2.1.1 Zu der Begrifflichkeit	107
4.2.1.2 Darstellung der Möglichkeiten	108
4.2.1.2.1 Kostenbegriff und -arten im Bildungsbereich	108
4.2.1.2.2 Kostenträger	113
4.2.1.2.3 Kalkulation	114
4.2.1.5 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen	117
4.2.2 Budgetierung	120
4.2.2.1 Zu der Begrifflichkeit	120
4.2.2.2 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen	121
4.2.3 Effizienz- und Wirtschaftlichkeitscontrolling	124
4.2.3.1 Zu den Begrifflichkeiten	124
4.2.3.2 Darstellung und Zuordnung der Möglichkeiten	126
4.2.3.3 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen	131
4.2.4 Kennzahlencontrolling	133
4.2.4.1 Zu der Begrifflichkeit	133
4.2.4.1 Darstellung und Zuordnung der Möglichkeiten	134
4.2.4.2 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen	135

4.2.5 Zusammenfassende Deskription eines betriebswirtschaftlich-quantitativen Bildungscontrolling sowie dessen Umsetzungsmöglichkeiten.....	137
4.3 Inhaltlich-Qualitatives Bildungscontrolling.....	140
4.3.1 Effektivitäts-Controlling	142
4.3.1.1 Zu der Begrifflichkeit	142
4.3.1.2 Darstellung und Zuzuordnung der Möglichkeiten	144
4.3.1.3 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen	147
4.3.2 Input-Controlling und Qualitätssicherung	150
4.3.2.1 Zu den Begrifflichkeiten	150
4.3.2.2 Darstellung und Zuordnung der Möglichkeiten	151
4.3.2.2.1 Substitutionsmaßnahmen	153
4.3.2.2.2 Organisatorische Maßnahmen	154
4.3.2.2.3 Qualitätsbezogene Maßnahmen	155
4.3.2.3 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen	157
4.3.3 Durchführungs-Controlling und Qualitätssicherung	159
4.3.3.1 Zu den Begrifflichkeiten	159
4.3.3.2 Darstellung und Zuordnung der Maßnahmen	160
4.3.3.2.1 Betriebswirtschaftlich orientierte Maßnahmen	160
4.3.3.2.2 Inhaltlich-pädagogische Maßnahmen-Qualitätsbezogene Maßnahmen	163
4.3.3.3 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen	166
4.3.4 Evaluation	168
4.3.4.1 Begriff, Aufgaben und Formen – Beschreibung der Evaluation	169
4.3.4.1.1 Zu der Begrifflichkeit	169
4.3.4.1.2 Evaluationsaufgaben	170
4.3.4.1.3 Formen der Evaluation	173
4.3.4.2 Methoden der Evaluation – Möglichkeiten und Grenzen	174
4.3.4.3 Darstellung der Möglichkeiten	177
4.3.4.4 Anwendung der Möglichkeiten	180
4.3.5 Zusammenfassende Deskription eines inhaltlich-qualitativen Bildungscontrolling sowie dessen Umsetzungsmöglichkeiten.....	184
4.4 Qualitativ-quantitatives Bildungscontrolling.....	188
4.4.1 Ergebnis-, Nutzen-, Output-, Erfolgs-, Bildungserfolgs-Controlling.....	188
4.4.1.1 Zu den Begrifflichkeiten.....	188
4.4.1.2 Darstellung und Zuordnung der Möglichkeiten	193
4.4.1.2.1 Ergebnis-Controlling	193
4.4.1.2.2 Nutzen-Controlling	195
4.4.1.2.3 Output-Controlling	200
4.4.1.2.4 Erfolgs- und Bildungserfolgs-Controlling	202
4.4.2 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen	205
4.4.2.1 Die betriebswirtschaftlich-quantitative Betrachtungsweise	205
4.4.2.1.1 Betriebswirtschaftlich-quantitative Erfolgsbetrachtung aus Anbieterperspektive	205
4.4.2.1.2 Betriebswirtschaftlich-quantitative Erfolgsbetrachtung aus Nachfragerperspektive	206
4.4.2.2 Die inhaltlich-qualitative Erfolgsbetrachtung	208
4.4.2.2.1 Inhaltlich-qualitative Erfolgsbetrachtung aus Anbieterperspektive	208
4.4.2.2.2 Inhaltlich-qualitative Erfolgsbetrachtung aus Nachfragerperspektive.	209

4.5 Zusammenfassung zur Deskription und Systematisierung der Bildungscontrolling-Ansätze.....	212
5 RESÜMEE DER GESAMTARBEIT	232

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung der Ansätze anhand der Tätigkeit und der Veröffentlichungsquelle	6
Abbildung 2: Handlungsmodell nach Sloane	9
Abbildung 3: Modell einer Handlungssequenz nach Sloane	11
Abbildung 4: Ebenenmodell pädagogischer Situationen	12
Abbildung 5: Subjektförderung und Aufgabenerfüllung	19
Abbildung 6: Vorgehensweise der Arbeit	21
Abbildung 7: Gliederung der Arbeit	24
Abbildung 8: Organisationstypen nach Anbieter und Leistungsart	29
Abbildung 9: Institutionen des Erziehungssystems	29
Abbildung 10: Zusammenführung von Ebenenmodell und Zielen	36
Abbildung 11: Anspruchsgruppen an NPO	39
Abbildung 12: Zielsystem gemeinwirtschaftlicher Organisationen	40
Abbildung 13: Zusammenführung von Ebenenmodell und Zielen	42
Abbildung 14: Ziele der Makro- und Mesoebene	48
Abbildung 15: Ebenenmodell und Ziele II	51
Abbildung 16: Vorgehensweise des Punktes 2.3	52
Abbildung 17: Hamburger Modell	56
Abbildung 18: Lernhandeln	57
Abbildung 19: Ergebnis der erziehungswissenschaftlichen Perspektive von Bildungsmaßnahmen	58
Abbildung 20: Strukturmodell didaktischer Handlungsebenen	59
Abbildung 21: Neuperspektivierung des Themas	61
Abbildung 22: Leistungstypologie	63
Abbildung 23: Phasen eines Dienstleistungsprozesses	65
Abbildung 24: Qualitätsbeeinflussung und Standardisierungsmöglichkeit bei objekt- und personenbezogenen Dienstleistungen	70
Abbildung 25: Skizze der Dienstleistungserstellung	70
Abbildung 26: Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften	75
Abbildung 27: Zusammenführung von erziehungs- und wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive	78
Abbildung 28: Zusammenführung von betriebswirtschaftlicher und pädagogischer Sichtweise und	79
Abbildung 29: Strukturmerkmale von Bildungsleistungen	82
Abbildung 30: Management-Regelkreis	87
Abbildung 31: Schema der Funktionstiefe und -breite nach Harbert	91
Abbildung 32: Handlungskriterien als erste Stufe der Systematisierung	103
Abbildung 33: Übersicht über Ausprägungen des Bildungscontrolling und deren Vertreter	105
Abbildung 34: Einordnung der Ansätze in ein qualitatives und quantitatives Bildungscontrolling	106
Abbildung 35: Break-Even-Analyse bei Bildungsanbietern	116
Abbildung 36: Effektivität und Effizienz	125
Abbildung 37: Management-Regelkreis in der einfachsten Form	141
Abbildung 38: Management-Regelkreis einer Dienstleistung	142
Abbildung 39: Effektivitätsbeurteilung der Alternativen a ₁ bis a _n	143
Abbildung 40: Einbindung des Effektivitäts-Controlling in die Phasen des Management-Regelkreises	149
Abbildung 41: Einbindung des Input-Controlling und der potentialorientierten Qualitätsmaßnahmen	158
Abbildung 42: Aktivität, Kosten und Kosteneinsparungspotential	162
Abbildung 43: Einbindung des Durchführungs-Controlling und der Qualitätsbewertung in den Management-Regelkreis	166
Abbildung 44: Maßnahmen eines Durchführungs-Controlling und	168
Abbildung 45: Ausprägungen der Evaluation in bezug auf ein Bildungscontrolling	181
Abbildung 46: Evaluation und Identitäten zu anderen Kategorien eines Bildungscontrolling	181
Abbildung 47: Einbindung der Evaluation und der Qualitätsbewertung in den Management-Regelkreis	183
Abbildung 48: Zuordnung der inhaltlich-qualitativen Ansätze eines Bildungscontrolling	185
Abbildung 49: Ergebnismatrix	189
Abbildung 50: Ergebnis-Controlling in der Bildungscontrolling-Literatur	195
Abbildung 51: Nutzen-Controlling in der Bildungscontrolling-Literatur	199
Abbildung 52: Output-Controlling in der Bildungscontrolling-Literatur	201
Abbildung 53: Erfolgs-Controlling in der Bildungscontrolling-Literatur	204
Abbildung 54: Systematisierung einer betriebswirtschaftlich-quantitativen Erfolgsbetrachtung I	207
Abbildung 55: Systematisierung einer betriebswirtschaftlich-quantitativen Erfolgsbetrachtung II	211

Abbildung 56: Identitäten und Disparitäten der quantitativen Ansätze	213
Abbildung 57: Identitäten und Disparitäten der qualitativen Ansätze	215
Abbildung 58: Identitäten und Disparitäten der qualitativ-quantitativen Ansätze mit betriebswirtschaftlich-quantitativen und inhaltlich-qualitativen Ansätzen	216