

Bildungscontrolling

Walter Schöni

Die Situierung dieses Beitrags an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Bildung ist charakteristisch für das „Bildungscontrolling“. Steht doch die etwas umständliche Begriffsetikette für den Anspruch, traditionell getrennte oder gar gegensätzliche Denkweisen in Kontakt zu bringen. Im aktuellen bildungspolitischen Spannungsfeld sind indes Deutungen rasch zur Hand, die dem Bildungscontrolling unterstellen, entweder die rigide Ökonomisierung der Bildung weiter vorantreiben oder aber mit vordergründigen Begriffsanleihen aus der Betriebswirtschaft einen Modetrend nutzen zu wollen. Gegen solche Zuschreibungen verfolgt der Beitrag das Ziel, Bildungscontrolling als Disziplin im Rahmen des Bildungsmanagements zu profilieren. Bildungscontrolling befasst sich mit der Planung, Steuerung und Kontrolle von Bildungsprozessen. Es basiert auf wissenschaftlichen Konzepten und Methoden und unterstützt die Reflexion des Bildungsgeschehens im jeweiligen Kontext.

Im Folgenden werden zuerst Ursprünge, Stand der Fachdiskussion und Verbreitung von Bildungscontrolling in der Praxis referiert (*Kapitel 1*). Dabei wird die Vielfalt der gängigen Controlling-Verständnisse deutlich. *Kapitel 2* dient der Klärung der Grundbegriffe, des Gegenstands und der Ansätze des Bildungscontrollings. *Kapitel 3* gibt einen Einblick in die Methoden der Operationalisierung und des Messens. *Kapitel 4* widmet sich der Frage der Abgrenzung zwischen Bildungscontrolling und anderen Steuerungsverfahren (Evaluation und Qualitätsmanagement). *Kapitel 5* zieht Bilanz und skizziert Ansatzpunkte einer Weiterentwicklung des Bildungscontrollings.

Die dargelegte Controlling-Konzeption lässt sich auf unterschiedliche Kontexte anwenden: auf Bildungseinrichtungen öffentlichen Rechts, auf kommerzielle Kurs- und Trainingsanbieter, auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung (Personalentwicklung), auf Ausbildungszentren von Branchen- oder Berufsorganisationen usw. Zur Abgrenzung sei angemerkt, dass der Beitrag das Controlling von Bildungsprozessen und Bildungseinrichtungen in ihrem Systemumfeld fokussiert; das Controlling auf höheren Systemebenen, z.B. in der staatlichen Bildungsverwaltung oder in der Bildungspolitik, ist nicht Thema.

1 Bildungscontrolling in Fachdiskussion und Praxis

1.1 Frühere controllingorientierte Ansätze

Ansätze, die Merkmale von Bildungsprozessen unter pädagogischen *und* ökonomischen Gesichtspunkten zu messen, gab es lange vor dem Aufschwung des „Bildungscontrollings“. In den USA etwa publizierte D.L. Kirkpatrick bereits im Jahre 1959 eine erste Version seines „4-Ebenen-Ansatzes“, der neben der Zufriedenheit der Teilnehmenden auch den Lernerfolg, die Verhaltenswirkungen im Arbeitsfeld und den wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen erfasst (Kirkpatrick/Kirkpatrick 2006, Nickols 2003). Diese Konzeption erhielt in den darauffolgenden Jahrzehnten einen gleichsam paradigmatischen Stellenwert,

auch für die europäische Diskussion; sie wurde weiter entwickelt und ergänzt, z.B. um eine fünfte Ebene, welche die Berechnung des Return on Investment von Weiterbildungsmaßnahmen beinhaltet (Phillips 1997, Phillips/Phillips 2005). Die Bewertung (evaluation) und Messung (measurement) der Effekte von Bildungsmaßnahmen sind zentrale Diskussions-themen im angelsächsischen Raum.

Auch im deutschsprachigen Raum lassen sich controllingorientierte Ansätze weiter zurück verfolgen; so etwa unter dem Begriff der „Erfolgssteuerung in der Weiterbildung“ (Bronner/Schröder 1983). Theoretische und methodische Grundlagen erarbeitete die Evaluationsforschung (vgl. Stockmann 2007). Einen Aufschwung unter dem Label „Bildungscontrolling“ nahm die Thematik zu Beginn der 1990er Jahre, und zwar zunächst vor allem in der betriebswirtschaftlich geprägten Fachdiskussion zum Personal- und Bildungsmanagement (z.B. Landsberg/Weiss 1992). Der Aufschwung dürfte mit zwei Trends enger zusammenhängen: Zum einen erhöhte die Debatte über den internationalen „Standortwettbewerb“ den wirtschaftlichen und politischen Druck auch auf „Bildungsstandorte“, die Effizienz der Bildung zu erfassen, sie in Kennzahlen abzubilden und gemäß Vorgaben zu steuern. Zum anderen vollzog das Bildungswesen selbst in diesem Zeitraum wesentliche Professionalisierungsschritte, die zu elaborierten Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssystemen führten, welche vielfältige Anforderungen an die Bildungseinrichtung stellen. Damit wuchs das Bedürfnis nach einer integrierten Steuerung, welche der Gestaltung von Bildungsprozessen genauso zugute kommt wie der Rechenschaftslegung gegenüber externen Instanzen und Anspruchsgruppen.

1.2 Die aktuelle Fachdiskussion

Bis kurz nach der Jahrtausendwende hielt sich die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Bildungscontrolling in engen Grenzen. Das Feld der Monografien war überblickbar (z.B. Landsberg/Weiß 1992, Seeber et al. 2000, Hummel 2001). Weitere Publikationen thematisierten Bildungscontrolling als Aufgabe des Personal-, Personalentwicklungs- oder Bildungsmanagements (z.B. Schulte 2002, Wunderer/Jaritz 2006, Einsiedler et al. 2003). Thematisch lassen sich in starker Vereinfachung management- und bildungsprozessorientierte Diskussionszugänge unterscheiden.

Managementorientierte Zugänge konzipieren das Bildungscontrolling meist innerhalb des Referenzrahmens des Unternehmenscontrollings, zusätzlich zum Personal-, Finanz-, Qualitätscontrolling usw.¹ Ihr zentraler Beitrag besteht darin, dass sie die Standards des Unternehmenscontrollings – seine Fundierung in einer stringenten Methodik, die Operationalisierung mit Hilfe von aussagekräftigen Kennzahlen, den Anspruch auf wirksame Managementunterstützung – auf das Gebiet des Bildungscontrollings übertragen. Wertvolle Vorarbeit hat hier die Forschung & Entwicklung zum Personalcontrolling geleistet. Zur Messung von qualitativen Merkmalen des Bildungsprozesses, der Lernkultur, des Lernfortschritts usw. trugen diese Zugänge anfänglich weniger bei.

Bildungsprozessorientierte Zugänge konzipieren das Bildungscontrolling in erster Linie innerhalb der Referenzrahmen der Erziehungswissenschaften, der Personalentwicklung und Personalpsychologie. Gegenstand des Controllings sind der gesamte Bildungsprozess

1 Eine managementbezogene Optik lassen z.B. die Publikationen Landsberg/Weiß 1992, Weiß 1998, Pieler 1998, Thom/Zaugg 2000, Schulte 2002, Weiß 2005, Seibt 2005, Wunderer/Jaritz 2006 erkennen.

mit seinen Voraussetzungen, Schritten und Ergebnissen, das Bildungsmanagement sowie die Erwartungen der Teilnehmenden und des Umfelds. Entsprechend spezialisiert sich das Controlling auf ein Bedarfs-, Ziel-, Planungs-, Durchführungs-, Output- und Kosten-Nutzen-Controlling.² Diese Konzeption orientiert sich an den Standards professioneller Bildungsarbeit. Sie wirft mitunter auch Abgrenzungsfragen auf: Handelt es sich bei der systematischen Bedarfsabklärung, Zielabsprache oder Erfolgskontrolle bereits um Controlling-Aktivitäten oder „einfach“ um Standards professioneller Bildungsarbeit?

In den letzten Jahren hat die Zahl der Publikationen deutlich zugenommen. Die meisten befassen sich mit Controlling in der betrieblichen Weiterbildung bzw. Personalentwicklung, wobei management- wie bildungsprozessbezogene Ansätze verfolgt werden (z.B. Ehlers/Schenkel 2005, Seibt 2005, Schöni 2006, Ripp 2008). Im Zentrum stehen die Effektivität und ökonomische Bewertung von Trainings, die Steuerung von Bildungsprozessen und die Transfersicherung, oft unter Einbezug neuer Lernformen (z.B. E-Learning). Zum Controlling in Weiterbildungseinrichtungen gibt es nach wie vor wenige Abhandlungen (z.B. Heinsen/Vollmer 2007, Zurwehme 2007); eine längere Tradition besitzt immerhin das Thema der finanziellen Steuerung etwa von Volkshochschulen (Friedrich et al. 2005, Becherger 2005). Ein Indikator für das wachsende Interesse an Bildungscontrolling in der Hochschulausbildung ist die Zahl der Seminar- und Studienarbeiten zum Thema, die auf Internet-Plattformen veröffentlicht werden.

1.3 Verbreitung in der Praxis

Informationen zum Einsatz von Bildungscontrolling in Wirtschaft und Bildungswesen müssen aus diversen Quellen beschafft werden. Systematischen Aufschluss brachten vor allem die breit angelegten Unternehmensbefragungen von Beicht/Krekel (1999) und Krekel et al. (2001). Ergänzend können Informationen aus Unternehmensbefragungen durch staatliche Stellen und Wirtschaftsinstitute (z.B. Institut der deutschen Wirtschaft) ausgewertet werden, wobei zu klären ist, welche der verfügbaren Daten zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung als Indikatoren für „Bildungscontrolling“ taugen. Schmal ist die Informationsbasis zum Einsatz von Bildungscontrolling speziell in Bildungseinrichtungen; zu nennen ist etwa die Studie von Günther/Zurwehme (2005) bzw. Zurwehme (2007), zudem jene von Balli et al. 2004 zum Einsatz von Qualitätsmanagement-Systemen. Die Befunde aus den ausgewerteten Quellen³ lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ein *integrales Bildungscontrolling*, das Effektivität und Effizienz von Bildungsprozessen misst, Umfeldparameter einbezieht und alle Informationen zu einer Gesamtsteuerung zusammenfügt, steckt erst in den Anfängen. Dies gilt für Bildungsabteilungen in Unternehmen genauso wie für Bildungsanbieter öffentlichen und privaten Rechts (Schulen, Kursinstitute usw.). Untersuchungen im deutschsprachigen und europäischen Raum kommen zum Schluss, dass nur eine kleine Minderheit von (v.a. größeren) Unternehmen eine integrale Controlling-Praxis kennt. Zu beachten ist, dass in Bildungseinrichtungen

2 Eine bildungsprozessbezogene Optik lassen z.B. Seeber et al. 2000, Hummel 2001, Krekel et al. 2001, Heinsen/Vollmer 2007, Zurwehme 2007 oder Kailer/Daxner 2007 erkennen.

3 Beicht/Krekel 1999, Krekel et al. 2001, Grünewald et al. 2003, Gonon et al. 2005, Hanhart et al. 2005, Günther/Zurwehme 2005, IW 2006, zusammenfassend: Schöni 2006: 21f., Zurwehme 2007.

seltener von Bildungscontrolling die Rede ist, dass jedoch Leistungsmessgrößen teilweise auch im Rahmen des Qualitätsmanagements erfasst werden.

- Verbreiteter sind *Mess- und Steuerungsaktivitäten in Teilbereichen*; dazu zählen die systematische Abklärung von Bildungsbedarf, die Zielabsprache mit Bildungsanbietern, die Zielvereinbarung mit Teilnehmenden, die strategische Ausrichtung von Bildungsangeboten, die regelmäßige Erfolgskontrolle und Programmevaluation sowie die statistische Erfassung von Teilnehmerzahlen, Themen und Maßnahmekosten. Deutlich seltener erfasst werden die genaue Zusammensetzung der Teilnehmenden (Geschlecht, Alter, Qualifikation) und die indirekten Kosten (z.B. Personalausfallkosten).
- Ausgesprochen selten gemessen werden der *Erfolg im Praxisfeld* und der *wirtschaftliche Nutzen* von Bildungsmaßnahmen für die Auftraggeberseite. Letzteres gilt für die Personalentwicklung in den Unternehmen und stärker noch für Bildungsanbieter mit offen ausgeschriebenem Weiterbildungsangebot, die meist keinen direkten Zugang zu den Praxisfeldern ihrer Teilnehmenden haben und die Schnittstellen zu den Kunden weniger beeinflussen können als etwa branchenspezifische Ausbildungszentren oder Bildungsabteilungen in Unternehmen (Günther/Zurwehne 2005: 58).

Fazit: 1. Den meisten Unternehmen fehlen Daten und Methoden, die sie für gezieltes personal- und qualifikationsbezogenes Controlling, etwa für das Gleichstellungs-Controlling oder für ein wirtschaftliches Kosten-Nutzen-Controlling benötigen würden. 2. Die Befunde werfen generelle Fragen zur empirischen Messung von Controlling-Aktivitäten auf: Handelt es sich bei den konstatierten Aktivitäten – Bedarfsabklärung, Zielabsprache, Erfolgskontrolle usw. – bereits um Controlling-Elemente oder erst um Grundlagen eines allfälligen Controlling-Aufbaus? Dies verweist auch auf begrifflichen Klärungsbedarf.

2 Grundbegriffe und Ansätze des Bildungscontrollings

2.1 Controlling-Verständnis

Aufgabe des Controllings ist, Schlüsselinformationen zu erfassen und Analysen zu erstellen, die das Management für die Planung und Steuerung von Geschäftsprozessen und Leistungsbereichen benötigt. Beispielsweise werden aufgrund von Controlling-Informationen kostentreibende Faktoren in Leistungsbereichen identifiziert oder Mittel gezielter zugewiesen. Controlling ist daher mehr als ein Berichtswesen. Es ist gemäß einer im angelsächsischen Raum verankerten Begriffstradition ein Steuerungsinstrument und Bestandteil des Führungssystems im Unternehmen (Landsberg 1992: 12f., Schierenbeck/Lister 1998: 14f., Schulte 2002: 2f., Wunderer/Jaritz 2006: 10f.). Gemäß diesem Verständnis hat das Controlling folgende Funktionen zu erfüllen:

- *Informationsfunktion*: Messgrößen bilden die Leistungsmerkmale beliebiger Bereiche ab; Verfahren der Datenerfassung, Analyse und Kommunikation sind definiert.
- *Planungsfunktion*: Aufgrund definierter Messgrößen werden Zielwerte festgelegt bzw. Prognosewerte kalkuliert, an denen die Leistungsmerkmale zu messen sind.
- *Kontrollfunktion*: Zu geeigneten Zeitpunkten werden Daten erfasst, die Erreichung von Zielwerten überprüft und mögliche Abweichungsursachen eruiert.
- *Steuerungsfunktion*: Aus den Erkenntnissen über Zielerreichung und Abweichung ergeben sich Optimierungen im Leistungsbereich, evtl. auch bei den Messmethoden.

Das *Bildungscontrolling* teilt dieses Controlling-Verständnis. Es plant, kontrolliert und steuert Bildungsprozesse und unterstützt das Management im Sinne der Controlling-Funktionen. Es kann sich dabei auf die Personalweiterbildung im Unternehmen richten, genauso auf ein Bildungsangebot am Markt, z.B. auf das Ausbildungsangebot einer Schule. Im ersten Fall geht es um das Controlling einer internen Supportaktivität (Personalweiterbildung), im zweiten um das Controlling eines Geschäftsprozesses (Bildungsangebot am Markt). Generell zeichnet sich das Bildungscontrolling durch folgende Charakteristika aus:

1. *Prozess-Fokus*: Wenn das Bildungscontrolling über Leistungen der Bildungsarbeit Auskunft geben will, kann es sich nicht auf Parameter der wirtschaftlichen Effizienz beschränken (Weiß 1998: 117f., Seeber 2000: 21f.). Es muss auch prozessrelevante Faktoren wie etwa das Know-how des Lehrpersonals, die berufliche Kompetenz von Mitarbeitenden, die Effektivität des Lernfortschritts oder die Qualität der Kursverwaltung verlässlich erfassen können; ebenso die Prozesse und Standards professionellen Bildungsmanagements.
2. *Systemischer Bezug*: Das Bildungscontrolling richtet den Blick auf alle relevanten Kontexte, d.h. auf bildungspolitische Trends, auf Märkte und den Dialog mit dem Umfeld. Auszuhandeln ist mit Anspruchsgruppen, welche Messgrößen für das Bildungsgeschehen aussagekräftig sind. Darüber hinaus sind politische Erwartungen, behördliche Richtlinien und Zertifizierungsaufgaben zu analysieren, die sich an Bildungseinrichtungen oder an die betriebliche Weiterbildung richten (Schöni 2006: 31f.). Auch sind mögliche politische Risiken eines Controlling-Zugriffs auf Bildung zu reflektieren.

In seiner zweifachen Optik – nach innen auf die Prozesse, nach außen auf das Umfeld gerichtet – liegt der Nutzen des Controllings für Bildungseinrichtungen: Es erweitert die „Anpassungsfähigkeit [der Einrichtungen] an Veränderungen in der Um- und Innenwelt“ (Piebler 1998: 156). Analog hilft das Controlling der betrieblichen Personalentwicklung, marktbestimmte Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden „mittel- und langfristig in Übereinstimmung“ zu bringen (Einsiedler et al. 2003: 228).

2.2 Gegenstand des Bildungscontrollings

Gegenstand des Bildungscontrollings ist die „Bildung“ mit allen Leistungen: Lehren und Lernen, Schulservices, Angebotsentwicklung, Positionierung im Marktumfeld usw. (Schöni 2006: 34f.). Bildungsgeschehen lässt sich auf drei Ebenen analysieren (*Abb. 1*):

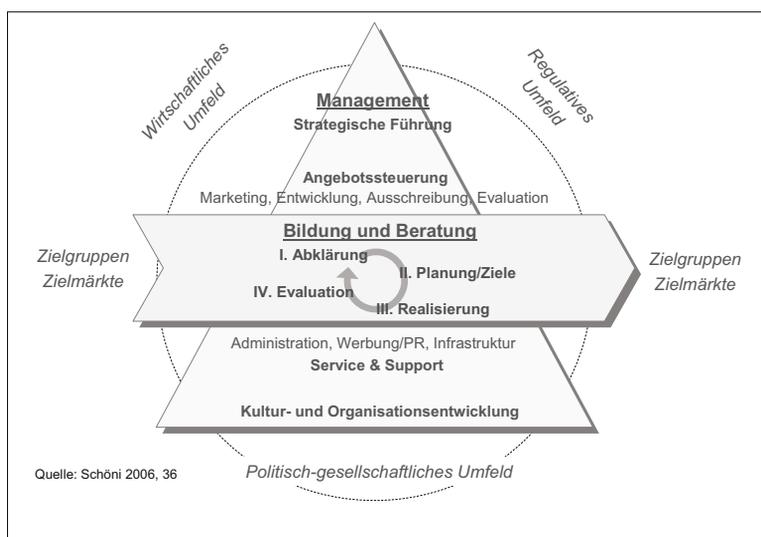
- a. *Kernprozesse der Bildung und Beratung (Pfeil)*: Dazu zählen alle Schritte von der Bedarfsabklärung über die Angebotsplanung, die Realisierung von Lehr- und Lernprozessen bis zur Evaluation (Schöni 2001: 37f.).
- b. *Bildungseinrichtung⁴ als institutioneller Rahmen (Dreieck)*: Sie umfasst alle Leistungsbereiche wie Angebotssteuerung, didaktische Entwicklung, Services und Support, Infrastrukturwirtschaft, Management und Organisationsentwicklung.

4 „Bildungseinrichtung“ ist eine Sammelbezeichnung für verschiedene Organisationstypen. Vereinfacht lässt sich unterscheiden zwischen a) dem *trägerabhängigen Organisationstyp* (Bildungsstelle, Personalentwicklung), der auf internen Märkten operiert; und b) dem *selbständigen Organisationstyp* (Schule, Kursanbieter,

- c. *Wirtschaftliches und politisch-gesellschaftliches Systemumfeld (Kreis)*: Es umfasst Auftraggeber-Vorgaben, Erwartungen von Zielgruppen, gesetzliche Vorschriften, Qualitätsnormen und politische Forderungen, die sich an die Bildung richten.

Bildungscontrolling analysiert Merkmale des Bildungsgeschehens auf allen drei Ebenen. In der *Bildungs- und Beratungsarbeit* überprüft es etwa die Entsprechung zwischen Bedarf und Lernzielen, die Zielorientierung der didaktischen Planung, Lerneffekte und Leistungen. Auf der Ebene der *Bildungseinrichtung* stehen wirtschaftliche Bedingungen, die Qualität des Fachpersonals und der Ausstattung, die Professionalität des Bildungsmanagements, die Service-Effektivität und die Leistungsbilanz der Einrichtung im Fokus. Mit Bezug auf das *Systemumfeld* überprüft das Bildungscontrolling, ob die externen Vorgaben kohärent sind, welche Zielprioritäten sich daraus ableiten und welche Nutzeneffekte für das Umfeld resultieren (Fragen von strategischer Bedeutung).

Abbildung 1: Bildungsprozess, Bildungseinrichtung und Systemumfeld (Modell)



2.3 Modellbasierte Ansätze des Bildungscontrollings

Konzeptloses Sammeln von Informationen erzeugt ungenutzte Datenbestände. Besser ist, sich auf Kernthemen bzw. Parameter eines Bildungsprozesses zu konzentrieren, über die man Aufschluss gewinnen möchte. Dabei kann ein Modell – eine generelle Beschreibung – des Gegenstands aus Controlling-Optik helfen, die relevanten Parameter zu identifizieren. Im Folgenden werden zwei exemplarische Modellansätze beschrieben, welche den beiden in Kap. 1.2 referierten Zugängen zugeordnet werden können (siehe auch Schöni 2009).

Bildungszentrum usw.), der Bildungsleistungen für externe Märkte erbringt (Weber et al. 2008: 13f.). Mischtypen sind z.B. das Profit Center eines Unternehmens, das auch an externen Märkten operiert, oder der Trainingsanbieter, der vor allem interne Trainings für Großkunden durchführt.

a) Managementbezogener Modellansatz

Im Zentrum dieses Ansatzes stehen Informationen, die für das Management eines Bildungsbetriebs in seinem Marktumfeld benötigt werden. Das managementbezogene Modell (Schöni 2006: 61f.) unterscheidet folgende Arten von Parametern:

- Input-Parameter: verfügbare Ressourcen der Bildungsarbeit; Vorgaben und Erwartungen von Auftraggebern, externen Instanzen und Anspruchsgruppen
- Ist-/Soll-Qualifikation: gegebenes bzw. angestrebtes (vorgeschriebenes) Niveau der formalen Ausbildung, Erfahrung oder Berufskompetenz von Zielgruppen
- Prozess-Parameter: Effektivität und Professionalität der Bildungsarbeit und des Bildungsmanagements in der Einrichtung
- Output-Parameter: Effekte der Bildungsarbeit (Lerneffekte, Nutzen) und Leistungsbilanz der Bildungseinrichtung

Sind die Parameter für den konkreten Bildungsbetrieb bestimmt, so gilt es, geeignete Messgrößen zu finden, um die richtigen Informationen zu erfassen und auf dieser Basis Entscheide zu treffen. Welche Messgrößen wir dabei benötigen, hängt von den Informations- und Steuerungsbedürfnissen der verschiedenen Beteiligten ab.

Beispiele: Die Kompetenz des Bildungsfachpersonals (Input-Parameter) lässt sich mit den Messgrößen „Dauer der Berufserfahrung der Trainer/innen“ oder aber „Quote der zertifizierten Trainer/innen“ erfassen. Die erste Messgröße liefert Daten, um das Vertrauen von Kunden zu gewinnen; die zweite ermöglicht den formellen Nachweis branchenspezifischer Qualitätsstandards. Den Leistungoutput einer Einrichtung können wir mit der Messgröße „Realisierte Teilnehmertage pro Semester“ erfassen und in Relation setzen zu den eingesetzten Ressourcen, zu Daten der Konkurrenz, zu Vorgaben des Auftraggebers usw.

b) Bildungsprozessbezogener Modellansatz

Basis ist ein „Bildungsproduktionsmodell“, das Bildungsprozesse und ihre Teilschritte analog zur Wertschöpfungskette von Produktionsbetrieben modelliert und dabei den Fokus auf Effektivität und Professionalität legt (Seeber 2000: 35f.). Jede der im Modell abgebildeten Komponenten kann einem Controlling unterzogen werden. Daher spricht man

- im Vorfeld des Bildungsprozesses von einem Bedarfs- und Zielcontrolling
- im Lernfeld von Input-, Prozess- und Output-Controlling
- im Funktionsfeld vom Transfer- und Outcome-Controlling
- im Gesamtprozess vom Kosten-Nutzen-Controlling

Je nach Steuerungsbedürfnissen entstehen Fragen, die sich auf einzelne Komponenten und ihre Wechselbeziehungen richten. Controlling-Fragen interessieren sich für Relationen. Auch bei diesem Ansatz gilt es, geeignete Messgrößen zu finden, um die für den Fokus relevanten Informationen erfassen zu können.

Beispiele: Wer die kompetenzbezogenen „Outcomes“ einer Berufsausbildung dem Controlling unterziehen möchte, muss zuerst geeignete Messgrößen bestimmen, um die erworbenen Kompetenzen der Abgänger/innen zu messen; die Messresultate können dann in Relation zu Ausbildungszielen (Soll-Kompetenzen), zu Kompetenzprofilen der Wirtschaftsbranche oder zu Vorgaben von Fachbehörden gesetzt werden.

3 Methoden des Bildungscontrollings

Bildungscontrolling macht zentrale Merkmale bzw. Parameter des Bildungsgeschehens messbar. Dabei bedient es sich sozialwissenschaftlicher Methoden der Operationalisierung und des Messens.⁵

3.1 Parameter der Bildung

Bei der Analyse von Bildungsprozessen gilt es zwischen der Konzept-, der Mess- und der Beurteilungsebene zu unterscheiden (*Tab. 1*). Die *Konzeptebene* beinhaltet allgemeine Vorstellungen über materielle und immaterielle Inputgrößen, Qualifikationsdimensionen, Merkmale von Lernprozessen, Bildungseffekte und Leistungsbilanzen – d.h. eine Systematik mit definierten Parametern für das Bildungsgeschehen. Beispielsweise unterscheidet der managementbezogene Modellansatz vier Gruppen von Parametern (*Kap. 2.3*). Eine solche Systematik lässt sich auf den konkreten Bildungsbetrieb (Lehrgang, Bildungsabteilung, Kursinstitut, Schule usw.) anwenden; dabei werden passende Parameter ausgewählt und samt ihren Wechselbeziehungen in einem Controlling-Konzept festgehalten.⁶

Tabelle 1: Begriffe und Ebenen der Operationalisierung

Begriff	Ebene	Definition
Parameter	Konzeptebene (Konzept, Modell)	Steuergröße zur Beschreibung und Steuerung von Bildungsprozessen und -systemen (konzeptbasiert)
Messgrößen (Indikatoren, Kennzahlen)	Messebene (Messen, Skalieren)	Messgröße zur Erfassung der von Parametern bezeichneten Sachverhalte im Bildungsprozess
Standard	Beurteilungsebene (Vergleich, Bewertung)	Kriterien und Referenzdaten zur Analyse und Beurteilung der erfassten Informationen

3.2 Messgrößen und Beurteilungsstandards

Um belegbare Aussagen über die von Parametern bezeichneten Sachverhalte zu machen, müssen wir von der Konzept- auf die *Messebene* wechseln, die Parameter also „operationalisieren“. Für jeden Parameter gilt es geeignete Messgrößen und Messverfahren (*Tab. 1*) zu finden, um die Ausprägung eines Merkmals zu ermitteln. Wenn z.B. das aktuelle „Ausbildungsniveau“ eines Teams mit geeigneten Messgrößen erfasst ist, dann lassen sich auch Zielniveaus (Soll-Werte) festlegen, unterstützende Maßnahmen einleiten und zu gegebenem Zeitpunkt die Zielerreichung überprüfen. Neben Messverfahren sind Methoden für die Aufbereitung, Analyse und Beurteilung gemessener Daten zu definieren.

Bei den Messgrößen lassen sich Kennzahlen und Indikatoren unterscheiden. Von *Kennzahlen* sprechen wir, wenn wir ein Merkmal direkt zählen, ablesen oder aus Messwerten errechnen können. Kennzahlen sind entweder absolute Zahlen (Summen, Mittelwerte)

5 Zur Theorie des Messens sei hier auf die sozialwissenschaftliche Forschungsmethodik verwiesen; etwa Bortz/Döring 2006: 60f., Lamnek 2005: 129f.

6 Zur Konzeption des Bildungscontrollings für eine Bildungseinrichtung vgl. Schöni/Tomforde 2009.

oder Verhältniszahlen (Prozentanteile, Relationen, Indizes, vgl. Schulte 2002: 3, Wunderer/Jaritz 2006: 21f., Schöni 2006: 65f.). Beispiele für betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind: die „Kostenstruktur“ von Bildungsleistungen, die sich aus der Summe der direkten (leistungsbezogenen) und der indirekten (betrieblichen) Kosten ergibt; die „Ertragsstruktur“, die sich aus dem Anteil der Teilnahmegebühren an den Gesamteinnahmen eines Kursanbieters ergibt (Tab. 2). Die „Bildungsrendite“ bzw. der Return on Investment schließlich errechnet sich aus dem Verhältnis zwischen dem ökonomischen Nutzen und den Kosten einer betrieblichen Bildungsinvestition (es ist indessen selten möglich, wirtschaftliche Leistungsergebnisse kausal auf Bildungsmaßnahmen zurückzuführen).

Von *Indikatoren* sprechen wir, wenn wir ein Merkmal nicht direkt messen können, sondern Hilfsgrößen benötigen, die es stellvertretend anzeigen („indizieren“). Viele bildungswissenschaftlichen Sachverhalte – das „Ausbildungsniveau“ einer Personengruppe, die „Zielorientierung“ der Personalentwicklung (Tab. 2) – lassen sich empirisch nicht direkt beobachten. Daher gilt es Indikatoren zu finden, die aufgrund von Urteilen Beteiligter, von Fachexpertise oder aufwendiger wissenschaftlicher Validierungsverfahren begründete Rückschlüsse auf den vom Parameter bezeichneten Sachverhalt zulassen. Dasselbe gilt für den Parameter „Innovationsintensität“ in der Angebotspolitik einer Bildungseinrichtung.

Messwerte sind isoliert betrachtet nur begrenzt aussagekräftig. Für die *Beurteilung* sind *Standards* erforderlich (Tab. 2). Sie werden gewonnen aus Referenzsystemen: aus Statistiken (z.B. Vorjahresdaten, Branchendaten), aus strategischen Zielsystemen (z.B. operative Zielwerte), aus regulativen Systemen (z.B. gesetzliche Vorgaben, Qualitätsziele) oder aus fachlichen Communities (Standards für Prozesse). Zudem werden Messwerte in Relation gesetzt zu anderen Messdaten des Bildungssystems (z.B. Ertragskennzahlen zum Budgetvolumen eines Bildungsanbieters, Lernerfolgsquoten zu Zielvorgaben des Auftraggebers). Erst die Bezugnahme auf Standards und Relationen schafft die Grundlage, um Standortbestimmungen vorzunehmen, Steuerungsentscheide zu treffen oder Rechenschaft abzulegen.

Tabelle 2: Beispiele für Parameter, Messgrößen und Standards ⁷

Parameter	Messgröße	Standard
Qualifikation des Fachpersonals (Input)	%-Anteil der Trainer/innen, der das Fachzertifikat „Dipl. AusbilderIn“ besitzt	≥ 60% bei regelmäßiger Lehrtätigkeit
Innovationsintensität (Input)	%-Anteil des Budgets, der in die Erneuerung von Lernformen und Lernmedien investiert wird	≥ 7% pro Programmperiode
Ausbildungsniveau (Qualifikation)	%-Anteil der Personen mit Berufslehre, der in den letzten 5 Jahren 1 Auffrischkurs absolviert hat	≥ 70% = hohes Niveau
Zielorientierung (Prozesse)	%-Anteil der Trainingsangebote, bei denen die TN zuvor mit Vorgesetzten Ziele vereinbart haben	Erhöhung auf 45% = Vorgabe für Jahr xxxx
Ertragsstruktur des Angebots (Output)	$\frac{\text{Kurseinnahmen aus TN-Gebühren}}{\text{Einnahmen total (TN-Gebühren + Staatsbeiträge)}}$	≥ 85% = ökonomisch nachhaltig
Bildungsrendite/Return on Investment (Output)	$\frac{\text{Nutzen der Maßnahme} - \text{Kosten der Maßnahme}}{\text{Kosten der Maßnahme}}$	≥ 20% (Zeitraum 5 Jahre)

⁷ Umfangreiche Zusammenstellungen von Messgrößen finden sich z.B. bei Schulte 2002, Wunderer/Jaritz 2006 und Schöni 2006.

4 Abgrenzung zu anderen Steuerungsverfahren in der Bildung

Wie verhält sich das Bildungscontrolling zu anderen Verfahren der Analyse und Steuerung, insbesondere zum Qualitätsmanagement und zur Evaluation? Es gibt keine völlig trennscharfe Unterscheidung der drei Steuerungsverfahren, wie Analysen von Beywl/Schobert (2000: 12), Hummel (2001: 23), Pawlowski/Teschler (2005) und Schöni (2006: 45) zeigen. Die Disziplinen sind aus unterschiedlichen Fachbereichen hervorgegangen, und in der Praxis bestehen zahlreiche Überschneidungen. Dennoch lassen sich die Verfahren nach ihren Kernfragen unterscheiden:

- *Die Bildungsevaluation fragt nach dem Qualitätsniveau:* „Welches ist die aktuelle Qualität und Effektivität des Bildungsangebots, der Bildungsdienstleistung, der Bildungseinrichtung (bezogen auf Zielvorgaben und Erwartungen aus dem Systemumfeld)?“ Eine Evaluation kann als befristeter Projektauftrag extern vergeben werden.
- *Das Qualitätsmanagement fragt nach der Prozessbeherrschung:* „Wie stellen wir sicher, dass Qualität und Effektivität aller Prozesse im Bildungsangebot bzw. in der Einrichtung systematisch erfasst und weiterentwickelt werden (im Sinne erwarteter Qualität)?“ Das Qualitätsmanagement ist eine Funktion im Managementsystem.
- *Das Bildungscontrolling fragt nach der Gesamtsteuerung:* „Wie sind Qualität und Quantität der Leistungen (Input, Prozesse, Output) im Bildungsangebot bzw. in der Bildungseinrichtung einzuschätzen? Wie können wir alle Leistungsbereiche messen und steuern?“ Bildungscontrolling ist eine (nicht delegierbare) Managementaufgabe.

Ohne Zweifel lassen sich in der Praxis stets Beispiele finden, welche sich einer solchen typisierenden Einordnung entziehen. So trifft die Aussage, dass Evaluationen als Projektauftrag extern vergeben werden können, für eine formative – längerfristige Entwicklungsprozesse begleitende – Evaluation nur begrenzt zu. Generell jedoch rechtfertigen die drei Kernfragen eine pragmatische Unterscheidung der Verfahren.

Im Sinne einer operationalen Definition wird hier das Verhältnis der drei Steuerungsverfahren wie folgt bestimmt: Bildungscontrolling nimmt, aufbauend auf dem managementbezogenen Controlling-Ansatz (Kap. 2.3), die *Optik einer Gesamtsteuerung* der Leistungsprozesse in der Bildungseinrichtung ein. Es greift zu diesem Zweck auf Erkenntnisse und Methoden der anderen Steuerungsverfahren zurück: bei der Messung von Prozessmerkmalen auf Methoden der Evaluation und des Qualitätsmanagements, bei der Messung von Input- und Output-Faktoren auf betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente und in Fragen der Operationalisierung auf die sozialwissenschaftliche Methodik.

Andere Zugänge (z.B. Pawlowski/Teschner 2005: 177) verstehen das Qualitätsmanagement als umfassendes Konzept, dem Evaluation und Controlling untergeordnet werden. Für Organisationen, die sich für den Aufbau eines integralen Qualitätsmanagementsystems entschieden haben, ist dies eine pragmatische Alternative, sofern auch Parameter für die Leistungsmessung in das System integriert werden.

5 Bilanz und Ausblick

Das Bildungscontrolling ist eine noch junge Disziplin des Bildungsmanagements. Viele der in diesem Beitrag umrissenen Konzepte und Methoden sind noch nicht völlig konsolidiert.

Andererseits sind die Ansätze des Bildungscontrollings längst nicht alle „neu“. Sein originärer Beitrag liegt darin, dass es Fragestellungen, die in disziplinären Traditionen verankert sind, neu zusammenfügt zu einer Gesamtsteuerungsoptik, welche Informationen sowohl zu den Leistungsprozessen als auch zum Umfeld der Bildung in strukturierter Weise verarbeitet. Es versteht sich, dass das Bildungscontrolling diesen Beitrag nur auf der Grundlage des akkumulierten erziehungs-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Know-Hows und elaborierter Evaluations- und Qualitätsmanagementmethoden zu leisten imstande ist.

Es ist wohl kein Zufall, dass der Aufschwung des Themas „Bildungscontrolling“ in Forschung und Praxis in einer Zeitperiode erfolgt, in der die Bildung unter Druck geraten ist, im öffentlichen wie privaten Sektor: Ressourcen sind effizient einzusetzen, Ausbildungszeiten zu straffen, Reaktionszeiten zu verkürzen, Curricula auf wechselnde berufliche Anforderungen auszurichten usw. In all diesen Fragen kann das Bildungscontrolling Transparenz schaffen und Grundlagen liefern – etwa für Entscheide einer begründbaren Mittelzuweisung, für die Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern, gegen die bürokratische Regulierung von Qualifikationssystemen. Die Tatsache, dass Bildungscontrolling auch aus wirtschaftlicher „Not“ geboren ist, darf nicht den Blick verstellen auf sein Potential, zu mehr Rationalität beizutragen in einem teils noch ständisch geprägten, teils bereits überkommerzialisierten Bildungssystem.

Die Bestandsaufnahme in diesem Beitrag zeigt, dass bezüglich der Messung wichtiger Aspekte von Bildung und Qualifizierung Defizite bestehen, in Bildungseinrichtungen wie in Wirtschaftsunternehmen. Genauso lässt sich jedoch Entwicklungsbedarf beim Bildungscontrolling selber ausmachen: a) Grundbegriffe und Methoden sind zu präzisieren, Verbindungsstellen zum Bildungsmanagement zu systematisieren. Dies ermöglicht, Synergien verschiedener Steuerungsverfahren produktiv zu nutzen. b) Aufgrund einer klaren und verbindlichen Begrifflichkeit kann die Bildungsforschung ihre Kategorien zur empirischen Erfassung der Bildungscontrolling-Praxis trennschärfer fassen und ihre Messergebnisse validieren. c) Verlässlicher Aufschluss über Stand und Probleme des Bildungscontrollings in der Praxis ermöglicht wiederum der Forschung, praxisbezogene Konzepte, operationale Systematiken und Umsetzungsmethoden für jeweilige Anwendungskontexte zu entwickeln.

Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.) (1998): Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster: Waxmann.
- Balli, Christel/Krekel, Elisabeth M./Sauter, Edgar (Hrsg.) (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Bechberger, Harald (2005): Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: Bonn. Verfügbar unter: http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2005/bechberger05_12.pdf (17.03.2009).
- Beicht, Ursula/Krekel, Elisabeth M. (1999): Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis – Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung. In: Krekel, Elisabeth M. et al. (Hrsg.) (1999): 35-53.
- Beywl, Wolfgang/Schobert, Berthold (³2000): Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. Kommentierte Auswahlbibliographie. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (⁴2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- Bronner, Rolf/Schröder, Wolfgang (1983): Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung. München und Wien: Hanser Verlag.

- Bruhn, Manfred/Lusti, Markus/Müller, Werner R./Schierenbeck, Henner/Studer, Tobias (Hrsg.) (1998): Wertorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Ehlers, Ulf-Daniel/Schenkel, Peter (2005): Bildungscontrolling im E-Learning. Erfolgreiche Strategien und Erfahrungen jenseits des ROI. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Einsiedler, Herbert/Breuer, Kathrin/Hollstegge, Sabine/Janusch, Matthias (²2003): Organisation der Personalentwicklung. Strategisch ausrichten, zielgenau planen, effektiv steuern. München/Neuwied: Luchterhand.
- Friedrich, Katja/Meisel, Klaus/Schuldt, Hans-Joachim (³2005): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. Studentexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Gessler, Michael (Hrsg.) (2009): Einführung in das Bildungsmanagement. Ein Lehr- und Studienbuch. Münster: Waxmann (im Druck).
- Gonon, Philipp/Hotz, Hans-Peter/Weil, Markus/Schläfli, André (2005): KMU und die Rolle der Weiterbildung. Eine empirische Studie zu Kooperationen und Strategien in der Schweiz. Bern: h.e.p. Verlag.
- Grünewald, Uwe/Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun (Hrsg.) (2003): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Günther, Thomas/Zurwehne, Annikka (2005): Wie steuern Weiterbildungseinrichtungen? TU Dresden: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre 106. Verfügbar unter: <http://www.qucosa.de/documents/1127925898416-9266/1127925898416-9266.pdf> (17.03.2009).
- Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.) (2005): Praxishandbuch Bildungscontrolling. Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. USP Publishing.
- Hanhart, Siegfried/Schulz, Hans-Rudolf/Perez, Soledad/Diagne, Djily (2005): Die berufliche Weiterbildung in öffentlichen und privaten Unternehmen in der Schweiz. Kosten, Nutzen und Finanzierung. Zürich: Rüegger Verlag.
- Heinsen, Julia/Vollmer, Melanie (2007): Bildungscontrolling und Transfersicherung. Überblick, Einordnung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Erwachsenenbildung und Wirtschaft. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Horváth, Franz/Weber, Karl (Hrsg.) (2000): Mit Weiterbildung zu neuen Ufern. Bern: Haupt Verlag.
- Hummel, Thomas R. (2001): Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven. Heidelberg: I.H. Sauer.
- IW (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungsbefragung 2005. In: IW-Trends 1. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln: Deutscher Instituts-Verlag. Verfügbar unter: http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf (17.03.2009).
- Kailer, Norbert/Daxner, Freimuth (2007): Bildungscontrolling in KMU. Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer. Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung und Johannes Kepler Universität Linz. Verfügbar unter: http://www.netzwerk-hr.at/1465_DEU_HTML.php (24.04.2009).
- Kirkpatrick, Donald L./Kirkpatrick, James D. (³2006): Evaluating Training Programs. The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Krekel, Elisabeth M./Seusing, Beate (Hrsg.) (1999): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Krekel, Elisabeth M./von Bardeleben, Richard/Beicht, Ursula/Kraayvanger, Geert/Mayrhofer, Johanna (2001): Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Lamnek, Siegfried (⁴2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim: Beltz PVU.
- Landsberg, Georg von/Weiß, Reinhold (Hrsg.) (1992): Bildungscontrolling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Landsberg, Georg von (1992): Bildungs-Controlling: „What is likely to go wrong?“ In: Landsberg, Georg von/Weiß, Reinhold (Hrsg.) (1992): 11-33.
- Neusius, Andrea (Hrsg.) (2009): Fernausbildung schärft Perspektiven. Tagungsband zum 5. Fernausbildungskongress der Bundeswehr. Augsburg: Ziel (im Druck).

- Nickols, Fred (2003): Evaluating Training. There is no ‚cookbook‘ approach. Verfügbar unter: http://home.att.net/~OPSINC/evaluating_training.pdf (17.03.2009).
- Pawlowski, Jan M./Teschler, Sinje J. (2005): Qualitätsmanagement und Bildungscontrolling. In: Ehlers, Ulf-Daniel/Schenkel, Peter (Hrsg.) (2005): 175-186.
- Phillips, Jack J. (1997): Handbook of Training, Evaluation and Measurement Methods. Houston: Gulf Publishing.
- Phillips, Jack/Phillips, Patti P. (2005): Controlling für E-Learning. In: Ehlers, Ulf-Daniel/Schenkel, Peter (Hrsg.) (2005): 105-119.
- Pieler, Dirk (1998). Weiterbildungscontrolling – eine neue Perspektive. Von der Prozess- zur Systemsteuerung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 2. 150-161.
- Ripp, Susanna (2008): Bildungscontrolling als Instrument der Personalentwicklung. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Schierenbeck, Henner/Lister, Michael (1998): Finanz-Controlling und Wertorientierte Unternehmensführung. In: Bruhn, Manfred et al. (Hrsg.) (1998): 13-56.
- Schöni, Walter (2001): Praxishandbuch Personalentwicklung. Strategien, Konzepte und Instrumente. Zürich: Rüegger Verlag.
- Schöni, Walter (2006): Handbuch Bildungscontrolling. Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Zürich: Rüegger Verlag.
- Schöni, Walter (2009): Bildungscontrolling. In: Gessler, Michael (Hrsg.) (2009).
- Schöni, Walter/Tomforde, Elke (2009): Konzeption eines Bildungscontrollings. In: Neusius, Andrea (Hrsg.) (2009).
- Schulte, Christof (2002): Personal-Controlling mit Kennzahlen. Frankfurt: Verlag Vahlen.
- Seeber, Susan (2000): Stand und Perspektiven von Bildungscontrolling. In: Seeber et al. (2000): 19-50.
- Seeber, Susan/Krekel, Elisabeth M./van Buer, Jürgen (Hrsg.) (2000): Bildungscontrolling. Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Seibt, Dietrich (2005): Controlling von Kosten und Nutzen betrieblicher Bildungsmaßnahmen. In: Ehlers, Ulf-Daniel/Schenkel, Peter (Hrsg.) (2005): 35-53.
- Stockmann, Reinhard (Hrsg.) (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung. Band 6. Münster: Waxmann Verlag.
- Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (2000): Nachhaltige Personalentwicklung durch ein umfassendes Controlling der Aus- und Weiterbildung. In: Horváth, Franz/Weber, Karl (Hrsg.) (2000): 33-39.
- Weber, Karl/Senn, Peter Th./Fischer, Andreas (2008): Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen FWB. Arbeitsbericht 33. Koordinationsstelle für Weiterbildung Universität Bern.
- Weiß, Reinhold (1998): Aufgaben und Stellung der betrieblichen Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.) (1998): 91-128.
- Weiß, Reinhold (2005): Bildungscontrolling: Messung des Messbaren. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.) (2005): 31-52.
- Wunderer, Rolf/Jaritz, André (2006): Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Neuwied: Luchterhand.
- Zurwehme, Annikka (2007): Controlling in Weiterbildungseinrichtungen – Aufbau und Ergebnisse einer empirischen Studie. Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung. 18. 445-469.