

Bildungscontrolling für Banken

Von Marie-Luise Sessler

Angesichts der Rahmenbedingungen des Bankgeschäfts wird es immer wichtiger, die eigenen Mitarbeiter auf die neuen Anforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten. Die Einbindung des Wissens- und Bildungsmanagements in die Gesamtbankstrategie wird damit zu einer wesentlichen Herausforderung. Dazu gehört auch das Bildungscontrolling. Die Autorin stellt ein Basismodell vor, das jedoch in der Praxis laufend angepasst werden muss. Red.

Dem deutschen Arbeitsmarkt stehen in den nächsten Jahren grundlegende Veränderungen bevor. Auch für den Bankensektor in Deutschland bedeutet dies, dass der künftige Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern nicht mehr alleine durch Absolventen innerhalb des eigenen Landes gedeckt werden kann. Aus diesem Grund werden Unternehmen verstärkt darauf angewiesen sein, mittels eines adäquaten Bildungsmanagements ihr Personal zu qualifizieren, um dieses auf die neuen Anforderungen einer Arbeitswelt vorzubereiten, die durch eine stetige Zunahme von Komplexität und Schnelligkeit innerhalb der Prozessabläufe geprägt ist.

In Anbetracht der Rahmenbedingungen des deutschen Bankensektors sind die Kreditinstitute langfristig darauf angewiesen, durch Prozessoptimierung und Rationali-

sierung ihre Kosten zu senken, wenn sie zu den vorkrisenzeitlichen Ergebnissen zurückfinden wollen. Besonders in solchen Zeiten wird die Einbindung des Wissens- und Bildungsmanagements in die Gesamtbankstrategie als große Aufgabe der Gegenwart, um in Zukunft am Markt bestehen zu können. Die Einführung eines Bildungscontrollings stellt heute ein mögliches Hilfsmittel zur Umsetzung dieser schwierigen Aufgabe dar.

Bildungscontrolling, wie es das Wortkompositum bereits andeutet, erfordert eine interdisziplinäre Betrachtung. In ihm vereint sich betriebswirtschaftliches Gedankengut des Controllings mit dem Bildungsbegriff, der eigentlich einem sozialwissenschaftlich-pädagogischen Forschungsfeld angehört.¹⁾ Methodisch ist stets die Prozessorientierung zu berücksichtigen. Des Weiteren sollte Bildungscontrolling praxeologisch betrachtet werden, da es stets im Kontext der Unternehmenspraxis zu sehen ist. Der dialogbasierte Ansatz zielt darauf, Unternehmensziele und individuelle Ziele der Mitarbeiter zu harmonisieren. Von herausragender Wichtigkeit ist die Berücksichtigung des systemischen Umfelds. Es gilt die gesellschaftlichen, politischen und

wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit einzubeziehen.

Wissen als dynamisches Gut

Die Personalwirtschaftslehre unterscheidet zwischen Aus-, und Fort- beziehungsweise Weiterbildungen. Unter Ausbildung wird eine berufsvorbereitende Bildung verstanden. Eine einheitliche Abgrenzung zwischen betrieblicher Fort- und Weiterbildung existiert nicht. Die berufliche Fortbildung bezieht sich nach § 1 des Berufsbildungsgesetzes auf alle Aktivitäten, die „es ermöglichen, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern und beruflich aufzusteigen.“

Die betriebliche Fort- und Weiterbildung basiert auf einer vorhandenen Grundausbildung, vermittelt neben allgemeinen Kompetenzen auch Fertigkeiten, die für eine zukünftige, eventuell höhere Position benötigt werden, und zielt auf eine ständige Anpassung des Wissens. Dieser Aspekt ist von elementarer Bedeutung, da Wissen als dynamisches Gut verstanden wird, das einem ständigen Wandel unterzogen ist, bedingt durch technische Neuerungen, gesetzliche Veränderungen, Produktinnovationen und gestiegene Kundenbedürfnisse. Die Herausbildung von Schlüsselqualifikationen wie Führungskompetenzen, Teamfähigkeit und unternehmerisches Denken gewinnt daher an Bedeutung. Gebildete Mitarbeiter stellen eine immer wichtigere

Zur Autorin

Marie-Luise Sessler, Doktorandin, Universität Heidelberg.



Bildquelle: Julien Christ_pixelio.de

Ressource dar, die unmittelbar den Unternehmenserfolg bedingt.

Die Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung sind vielfältig. Die Forschungsliteratur unterscheidet zwischen interner und externer Weiterbildung (on-the-job und off-the-job). Unter externer Weiterbildung ist etwa ein berufs begleitendes Studium denkbar, während unter interner Weiterbildung praxisbezogene Seminare, Job-Rotation, Coaching und Mentoring eine Auswahl darstellen.

Instrument der Unternehmensführung

Bildungscontrolling entsteht aus der betrieblichen Praxis heraus. Es gilt heute als interdisziplinäres Forschungsfeld. In den letzten Jahren rücken verstärkt pädagogische Faktoren in den Vordergrund. Während das strategische Bildungscontrolling auf die langfristige Planung und Steuerung aller Bildungsprozesse hin ausgerichtet ist und diese an den Unternehmenszielen orientiert, beschäftigt sich das operative Bildungscontrolling mit der konkreten Umsetzung der Bildungsmaßnahmen.

Wie Controlling im Allgemeinen stellt Bildungscontrolling ein Instrument der Unternehmensführung dar. Die Unternehmen versprechen sich von der Einführung, die Bildungsprozesse innerhalb des Unternehmens besser planen und gestalten zu können, die Weiterbildung zielorientierter und effizienter auszurichten und ein Kontrollinstrument für den Erfolg einzelner Bildungsmaßnahmen zu schaffen. Als oberstes Ziel gilt es, durch eine adäquate Qualifikation der Ressource Mitarbeiterstrategische Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu erlangen.

Teilgebiet des Personalcontrolling

In Anlehnung an Rolf Meier lassen sich fünf Funktionsfelder von Bildungscontrolling erfassen: Information, Planung, Steuerung, Analyse und Kontrolle. Die Informa-

tion dient der Erfassung und Dokumentation aller für den Bildungsprozess notwendigen Daten. Bei der Planung geht es um die Auswahl einzelner Bildungsmaßnahmen, ihre finanzielle Planung sowie die Formulierung von Zielen und Ergebnissen. Die Steuerung versucht, alle Prozesse des Bildungscontrollings zu optimieren. Die Analysefunktion stellt Kennzahlen und Messgrößen bereit, die für die Abweichanalyse und Kontrolle erforderlich sind. Die Kontrollfunktion beinhaltet dementsprechend die Erfolgsermittlung des Bildungscontrollings, wie zum Beispiel einen Ist-Soll-Vergleich.²⁾

Bildungscontrolling gilt als Teilgebiet des Personalcontrollings. Die Verbindung ist insofern relevant, da sich beide meist denselben Informationspools an mitarbeiterbezogenen Daten bedienen.

Kennzahlen zur Messung der Bildung

Bildungscontrolling wird durch eine Dualität von pädagogischen und monetären Faktoren geprägt. Für Unternehmen ergibt sich daraus die Frage der Messbarkeit des pädagogischen und ökonomischen Erfolgs von Bildungsmaßnahmen. Bildung als immaterielles Gut lässt sich anders als der ökonomische Erfolg nur schwerlich in monetären Einheiten erfassen. Es wurde immer wieder versucht, Kennzahlen zur monetären Messung des Bildungserfolgs aufzustellen. Die Aufstellung erweist sich jedoch als schwierig und gilt als umstritten.

Eine Möglichkeit besteht darin, unternehmerische Erfolgsgrößen in Zusammenhang mit Fortbildungsmaßnahmen zu setzen. Beispielsweise existieren Kennzahlen, die den Zustand vor und nach Bildungsmaßnahmen vergleichen. Es ist möglich, die Produktivität unter dem Aspekt zu messen, inwiefern die Output-Einheiten nach einer Weiterbildung gestiegen sind. Auch die Schnelligkeit von Arbeitsprozessen kann als Messgröße herangezogen werden: Wurde etwa die Durchlaufzeit nach der Weiterbildung ver-

ringert und die Stillstandszeit reduziert? Eine Messung der Qualität ist ebenso denkbar. Es kann aufgezeigt werden, ob sich Fehlerquoten reduziert und die Qualität im Allgemeinen verbessert haben.

Auch die Umsatzentwicklung nach der Weiterbildungsmaßnahme kann als Kennzahl herangezogen werden. Als interessante Indikatoren können sich aber auch Abschlussquoten, Verkaufszahlen, Neukundengewinnung, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Reklamationsquoten, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterfehlzeiten, Mitarbeiterfluktuation sowie die Innovationskraft (etwa Patentanmeldungen oder Verbesserungsvorschläge) erweisen.

Weiterbildungsrendite und Nutzwertberechnung

Eine Alternative stellt die Berechnung der Rendite oder des Returns on Investment dar. Als Beispiele sind die Formeln zur Berechnung der Weiterbildungsrendite (siehe Formel 1) und des Nutzwolumens, das sich aus der Leistungsdifferenz zwischen Mitarbeitern mit und ohne Bildungsmaßnahme berechnet. Bei Reinhold Weiß findet sich folgendes Beispiel zur Berechnung der Weiterbildungsrendite: Eine Weiterbildung mittels Seminaren und Coaching für 40 Mitarbeiter im Wert von 75 000 Euro führt zu einer Steigerung der Umsätze um 4,8 Prozent von 6,2 auf 6,5 Millionen Euro. Hieraus resultiert ein Deckungsbeitrag von 140 000 Euro. Werden

Formel 1: Weiterbildungsrendite

$$W = \frac{D - K}{K} \times 100$$

W = Weiterbildungskosten
K = Kosten der Weiterbildung
D = Deckungsbeitrag

Quelle: Vgl. Weiß, R. Bildungscontrolling: Messung des Messbaren. In: Gust, M. und R. Weiß, Praxishandbuch Bildungscontrolling. Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis, Grünwald 2005, S. 31-52, hier S. 45.

diese Angaben in die Formel eingesetzt, ergibt sich eine Weiterbildungsrendite von 86,7 Prozent.³⁾

Bildungsmaßnahmen können auch durch eine Nutzwertberechnung bewertet werden (siehe Formel 2). Sie definiert den monetären Nutzen einer Weiterbildung als Produkt aus anhaltender Dauer des Weiterbildungseffekts, der Teilnehmerzahl und der Leistungsdifferenz zwischen Teilnehmern und Nichtteilnehmern der Maßnahme abzüglich der Weiterbildungskosten.

Die anhaltende Dauer des Weiterbildungseffekts ließe sich über Tests abbilden, die in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Dies bedeutet allerdings erhöhten Aufwand und erhöhte Kosten. Die Ermittlung der Leistungsdifferenz ist kritisch zu hinterfragen, da die Unterschiede von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden können und nicht unbedingt in direktem kausalem Zusammenhang zur Weiterbildung stehen müssen.

Kein direkter Kausalzusammenhang mit dem Unternehmenserfolg

Mit dieser Erkenntnis wird auch zugleich das Kernproblem aller Kennzahlen hingewiesen. Es gibt keinen direkten messbaren Kausalzusammenhang zwischen Bildungsmaßnahme und Unternehmenserfolg, da der Unternehmenserfolg gleichzeitig durch eine Vielzahl anderer Faktoren bedingt ist. Nimmt man als Beispiel einen Bankberater, der nach einer Weiterbildungsmaßnahme mehr Baufinanzierungen abschließt, so kann die Ursache hierfür in der Weiterbildungsmaßnahme gesehen werden, aber auch in einer Vielzahl externer Faktoren begründet sein. Es spielen Markttendenzen und gesellschaftspolitische Entwicklungen eine wichtige Rolle, etwa niedrige Zinsen, die Angst vor Inflation und die dadurch bedingte „Flucht in Beton“, aber auch unternehmensinduzierte Aktivitäten der Unternehmenskommunikation durch Werbemaßnahmen oder persönliche Faktoren.

Formel 2: Nutzwertberechnung

$$N = D \times A \times \Delta L - K$$

N = Nutzen der Weiterbildung in Geldeinheiten

D = Dauer des Weiterbildungseffekts

A = Anzahl der Teilnehmer

ΔL = Leistungsdifferenz der Trainierten gegenüber der Nicht-Trainierten

K = Kosten der Weiterbildung

Quelle: Vgl. Weiß, R. Bildungscontrolling: Messung des Messbaren. In: Gust, M. und R. Weiß, Praxishandbuch Bildungscontrolling. Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis, Grünwald 2005, S. 31-52, hier S. 46.

Prinzipiell kann davon ausgegangen werden, dass sich Bildungsinvestitionen für ein Unternehmen bei langfristiger Perspektive auszahlen und zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Es lässt sich festhalten, dass die Aufstellung von Kennzahlen für Unternehmen sehr attraktiv ist. Um wirklich aussagekräftige Kennzahlen aufzustellen, müssen vorab die Teilgrößen definiert und katalogisiert werden. Aus diesem Grund empfiehlt es sich während der Anfangszeit des Bildungscontrollings, von der Bewertung der Bildungsmaßnahmen mittels Kennzahlen abzusehen.

Konzept des Bildungscontrollings

Es soll für Banken und Kreditinstitute ein spezielles Konzept des Bildungscontrollings entworfen werden, welches alle Bildungsaktivitäten in allen Geschäftsbereichen aufeinander abstimmt. Es versteht sich in Abhängigkeit der übergeordneten Geschäftspolitik und strategischen Ausrichtung der Bank. Ein solches Konzept bietet die Grundlage, den Bildungsprozess in aufeinander abgestimmten Schritten abzubilden und diesen nach Elementen des Controllings zu planen, zu analysieren, zu steuern und zu beurteilen.

Das Konzept soll von allen Führungskräften anerkannt sein, die es in seinen Grundzügen mitgestalten. Es empfiehlt sich, ein

jährliches Treffen zu etablieren, in dem das Konzept für das folgende Jahr abgestimmt wird. Eine verkürzte Fassung soll für alle Mitarbeiter zur Einsicht zur Verfügung gestellt werden.

Das Modell setzt sich aus einer strategischen und einer operativen Ebene zusammen und soll als Grundentwurf verstanden werden, welcher in der Praxis im Laufe der Zeit angepasst werden kann. Die strategische Ebene hat das Ziel, Interdependenzen zwischen dem systemischen Umfeld, der geschäftspolitischen Ausrichtung und der Personalstrategie der Bank aufzuzeigen.

Die Bildungsstrategie wird auf diese Weise in einen größeren Gesamtzusammenhang und Zeithorizont positioniert. Die untergeordnete operative Ebene fokussiert die Umsetzung der Bildungsstrategie. Zur Darstellung wurde ein kreislaufförmiges Modell gewählt, welches die Bildungsmaßnahmen als Prozesskette veranschaulicht. Die Bildungsmaßnahme selbst unterliegt dem Einfluss verschiedener Parameter. Im Modell werden die Input-, Qualifikations- und Output-Parameter mit einbezogen.

Strategische und operative Ebene

Die strategische Ebene (siehe Abbildung 1) bildet den Überbau für alle operativen Bildungsaktivitäten. Unter dem Systemumfeld sind alle externen Einflussgrößen zu begreifen, die Auswirkungen auf die Geschäftsaktivitäten ausüben. Das wirtschaftliche Umfeld berücksichtigt die ökonomischen Entwicklungen auf den Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkten. Hier gilt es eine Auswahl an Marktfaktoren zu treffen. Das rechtliche Umfeld umfasst die gesetzlichen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich alle Geschäfts- und Verwaltungsaktivitäten einer Bank bewegen.

Die technologische Entwicklung fokussiert Innovationen und Trends, die für die Prozessabläufe und Vertriebswege richtungweisend sind – etwa die Auswirkungen der

Smartphonetechnologie auf die Kundenbindung, die Nutzung der Cloud oder Social Media. Zur branchenspezifischen Entwicklung gehören etwa Tendenzen des Privatkundensektors wie die Individualisierung von Bankprodukten nach einem Baukastensystem oder schwindende Kundenloyalität. Das letzte Feld umfasst die gesellschaftlichen Aspekte wie das Ansehen der Banken und die Beliebtheit des Berufs des Bankiers. Dies gilt als zu berücksichtigender Faktor, wenn es um Rekrutierung von Nachwuchsfach- und Führungskräfte geht.

Die Strategie auf Gesamtbankebene gliedert sich in die Unterpunkte: Grundstrategie, Geschäftsfeldstrategie sowie Verfahren und Methoden.

Die Personalstrategie als letztes Hauptfeld im Modell ist in die Unterpunkte Personalplanung und Personalentwicklung/Bildungsstrategie unterteilt. Entsprechend dem systemischen Umfeld, den dadurch definierten geschäftlichen Erfordernissen und geplanten Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder wird die gegenwärtige und zukünftige personelle Soll-Stärke für jeden Geschäftsbereich skizziert. Dementspre-

chend sind die Personalentwicklungsaktivitäten und eine Bildungsstrategie auszurichten und langfristige Bildungsziele zu definieren. Dazu wird ein Budget bestimmt. Der Dialog zwischen dem Vorstand, dem Personalmanagement und den Direktoren bildet eine wichtige Voraussetzung für die Personalstrategie.

Bildungsmaßnahme als Prozesskette

Die eigentliche Bildungsmaßnahme wird im inneren Ring des Modells in Form einer die Prozesskette dargestellt. Dieser Bildungsprozess wurde durch in die Schritte: Soll/Ist-Analyse, Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle in Anlehnung an das Skill-Management-System der IBM Deutschland, systematisiert⁴⁾ (siehe Abbildung 2).

Mit den Output-Parametern werden die Ziele formuliert, die mit der jeweiligen Bildungsmaßnahme verfolgt werden. Diese können sehr generell sein, es soll zum Beispiel eine Steigerung der Erträge, eine Reduktion der Kosten, eine Umsatzsteigerung oder Steigerung der Prozesseffizienz erreicht werden. Die Formulierung der Ziele

sollte in einem zweiten Schritt konkretisiert werden: Wird zum Beispiel eine neue Software eingeführt, bedarf es einer Fortbildung der Mitarbeiter.

Der Input-Parameter definiert die Ressourcen einer jeden Bildungsmaßnahme. Für die humanen Ressourcen sollte ein klar definierter Personenkreis erfasst werden, der an der Bildungsmaßnahme teilnimmt. Ebenfalls sollten diejenigen benannt werden, die für die Organisation, Durchführung und Kontrolle verantwortlich sind. Wurde ein Budget für Bildungsinvestitionen bestimmt, gilt es die finanziellen Ressourcen zu definieren, die für die konkrete Weiterbildungsmaßnahme angewendet werden sollen. Einen wichtigen Input-Parameter stellt zudem die Bestimmung des Bildungsziels dar.

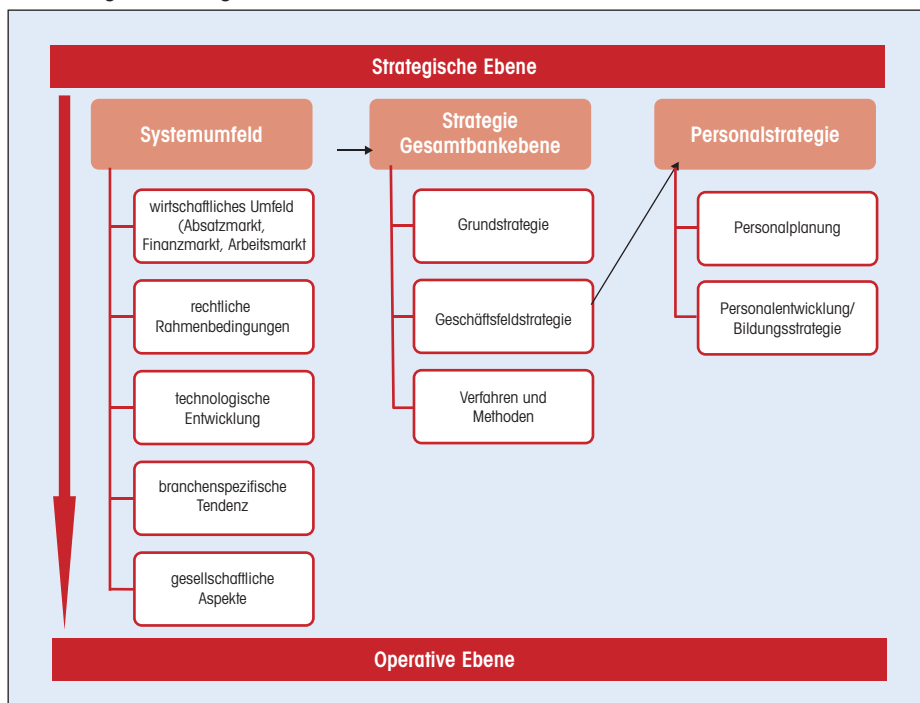
Soll- und Ist-Qualifikationen

Die Qualifikations-Parameter bestehen aus Soll- und Ist-Qualifikation. Für die Definition der Soll-Qualifikation können die Stellenbeschreibungen für alle internen Abteilungen und die Filialen als Hilfsmittel herangezogen werden. Sie dokumentieren das erforderliche Ausbildungsniveau, die benötigte berufliche Erfahrung, spezifische Kenntnisse, die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, aber auch sogenannte Schlüsselkompetenzen.

Es muss auch definiert werden, mit Hilfe welcher Bildungsmaßnahmen die Anforderungen erfüllt werden können. Die Soll-Qualifikationen sind regelmäßig auf Aktualität hin zu prüfen. Interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen, die im Zusammenhang der Stelle stehen, sind festzuhalten und in verschiedenen Laufbahnplanungsmöglichkeiten zu dokumentieren.

Für die Aufstellung der Ist-Qualifikation der Mitarbeiter können die in den Personalakten verwalteten personen- und qualifikationsbezogenen Daten herangezogen werden. Neben Ausbildungsstand, Erfahrungen,

Abbildung 1: Strategische Ebene



Kenntnissen, Erfüllungen gesetzlicher Anforderungen werden auch Schlüsselkompetenzen und Entwicklungspotenziale festgehalten. Als mögliche Instrumente zur Erfassung der beiden letztgenannten Aspekte gelten Mitarbeitergespräche, Einschätzungen von Führungskräften oder das bisherige Arbeitsverhalten. Hierbei sind die individuellen Karriereziele und mögliche Laufbahnplanungen der Mitarbeiter zu dokumentieren.

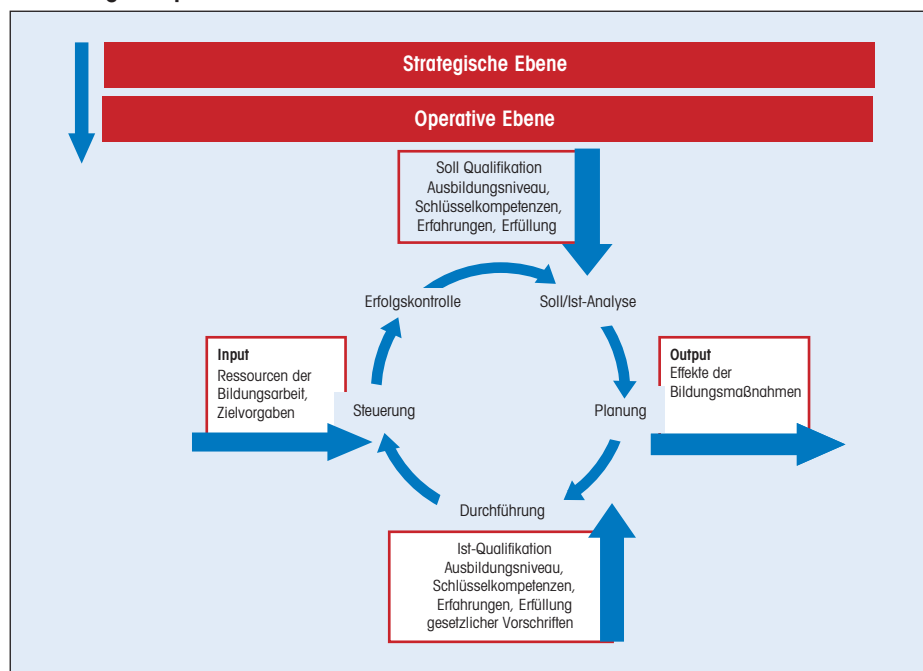
Fünf Phasen des Bildungsprozesses

Der eigentliche Bildungsprozess setzt sich aus den fünf Phasen: Analyse, Planung, Durchführung, Steuerung und Erfolgskontrolle zusammen. In der Analysephase werden zunächst die Soll-Daten mit den Ist-Daten verknüpft, um gegenwärtige oder zukünftige Lücken aufzuzeigen und Weiterbildungserfordernisse herauszustellen. Ist ein Abgleich der Soll- und Ist-Daten erfolgt, gilt es Bildungsziele für die einzelnen Mitarbeiter zu definieren und entsprechende Weiterbildungspläne zu entwickeln. Mitarbeiterziele und Unternehmensziele sind an dieser Stelle zu dialogisieren.

Die Pläne können Mitarbeiter in bestimmte Gruppen einteilen und die entsprechende Maßnahme organisieren. Hierbei geht es darum, eine geeignete Weiterbildungsmaßnahme auszuwählen, einen Bildungsträger oder eine Einzelperson mit der Durchführung zu betrauen sowie Ort und Zeitrahmen festzulegen. Es folgt sodann die Durchführung der Maßnahme.

Zur Steuerung der Maßnahme erhalten die Verantwortlichen durch die permanente Beobachtung der laufenden Bildungsprozesse Informationen. Diese sollen eine Früherkennung bei Abweichungen gewährleisten und die Möglichkeit zu einer Gegensteuerung ermöglichen. Ist die Bildungsmaßnahme abgeschlossen, wird eine Erfolgskontrolle durchgeführt. Dabei gilt es zu prüfen, inwiefern die konkreten Ziele, die in

Abbildung 2: Operative Ebene



den Output-Parametern formuliert wurden, erreicht sind.

Die Erfolgskontrolle kann durch eine Vielzahl von Möglichkeiten erfolgen: etwa durch Tests, Mitarbeitergespräche, Testkunden, Praxisbegleitung oder Evaluation. Sie sollte stets in Abhängigkeit zu einer bestimmten Bildungsmaßnahme gewählt werden, da sich nicht jede Methode für jede Maßnahme eignet.

Die Einführung eines Bildungscontrollings in die Unternehmenspraxis kann als Anfangspunkt in einer Entwicklung gedeutet werden, in der die Weiterbildung immer mehr an Bedeutung gewinnt. In einer idealistischen Betrachtung führt das Bildungscontrolling hin zu einer das ganze Unternehmen umfassenden Wissenskultur. Die Etablierung einer Wissenskultur stellt eine besondere Form der Bildung und Wissensvermittlung dar. Dabei treffen sich Personengruppen eines Unternehmens und diskutieren beispielsweise über ein bestimmtes Fachgebiet.

Vermutlich erweist es sich als schwierig, ein solches Konzept ad hoc auf ein ganzes Unternehmen zu übertragen. Sinnvoll

könnte es jedoch sein, diese Methode im Zusammenhang mit dem Bildungscontrolling bei einer Bank einzuführen und an einem kleinen Personenkreis zu versuchen. Eine Möglichkeit bietet etwa die Einrichtung eines monatlichen Kolloquiums für einen bestimmten Kreis von Führungskräften, bei dem jedes Mal eine Führungskraft über ein aktuelles Thema aus der Forschung referiert und anschließend eine Diskussion zu dem Thema geführt wird.

Fußnoten

¹⁾ Vgl. Seeber, S., Stand und Perspektiven von Bildungscontrolling. In: S. Seeber, E. – M. Krekel und J. van Buer, (Hrsg.), Bildungscontrolling – Ansätze und kritische Diskussion zur Effizienz von Bildung, Frankfurt am Main 2000, 19-50, hier: S. 26.

²⁾ Vgl. Meier, R., Praxis Bildungscontrolling, Was Sie wirklich tun können um Ihre Aus- und Weiterbildung qualitätsbewusst zu steuern, Offenbach 2008, S. 28 ff.

³⁾ Vgl. Weiß, R. Bildungscontrolling: Messung des Messbaren. In: Gust, M. und R. Weiß, Praxishandbuch Bildungscontrolling. Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis, Grünwald 2005, S. 31-52, hier S. 31ff.

⁴⁾ Vgl. Albrecht, U., Skill Management und Ansätze aus der Praxis der IBM Deutschland. Vortrag auf der HR Konferenz „Betriebliche Bildungsarbeit“ am 28./29. Oktober 1997 in Düsseldorf. Das Skill-Management-System wurde publiziert von: Seusing, B. und C. Bötel, Bildungscontrolling – Umsetzungsbeispiele aus der Praxis. In: E. M. Krekel und B. Seusing, Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit, S. 61-69, hier S. 7.

Der Beitrag wurde von der Redaktion gekürzt. Die vollständige Fassung kann bei der Autorin angefordert werden (marie-luise.sessler@sparde-hessen.de).