

Mario Hartmann

Bildungscontrolling - Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung?

Adäquanz betrieblicher Weiterbildungsinhalte zur Zielerreichung der beteiligten Akteure im Volkswagen-Konzern?

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2006 GRIN Verlag
ISBN: 9783640638734

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/151916>

Bildungscontrolling - Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung?

Adäquanz betrieblicher Weiterbildungsinhalte zur Zielerreichung der beteiligten Akteure im Volkswagen-Konzern?

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Universität Kassel

Fachbereich 07

Institut für Berufsbildung

Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung?
Adäquanz betrieblicher Weiterbildungsinhalte zur Zielerreichung der beteiligten Akteure im Volkswagen-Konzern?

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades:
„Diplom-Berufspädagoge“

Kassel, Februar 2006

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
1. EINLEITUNG.....	1
I. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	8
2. TERMINOLOGISCHE ABGRENZUNGEN	8
2.1 WEITERBILDUNG	8
2.2 BEGRIFFSABGRENZUNG DES BILDUNGSCONTROLLING – EINE INTERDISZIPLINÄRE AUFGABE	10
2.2.1 Betriebswirtschaftlicher Begriff des Controlling.....	11
2.2.2 Evaluation.....	13
2.2.3 Qualitätssicherung.....	15
2.2.4 Zum Begriff Bildungscontrolling	18
2.3 AUS-/ BEWERTUNG DER AUSFÜHRUNGEN VON 2.1 UND 2.2.....	22
3. KOMPLEXITÄT BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG	24
3.1 ZIELE BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG	24
3.1.1 Individuelle Ziele	26
3.1.2 Betriebliche Ziele.....	26
3.1.3 Gesellschaftliche Ziele	27
3.1.4 Zielbeziehungen	27
3.2 BETRIEBLICHE BILDUNGSINHALTE	29
3.2.1 Vermittlung von Wissen	30
3.2.2 Erweiterung des Könnens	30
3.2.3 Änderung der Einstellung	31
3.3 DER PROZESS DER LEISTUNGSERBRINGUNG IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG	32
3.4 AUS-/ BEWERTUNG DER AUSFÜHRUNGEN VON 3.1 BIS 3.3	35

4. ZIELE DES BILDUNGSCONTROLLING	37
5. CHANCEN UND GRENZEN DES BILDUNGSCONTROLLING	41
5.1 PROBLEME UND GRENZEN	41
5.1.1 Grenzen des quantitativen Bildungscontrolling.....	42
5.1.2 Das Problem der Kausalität	43
5.1.3 Der „Hawthorne-Effekt“	44
5.2 CHANCEN UND FUNKTIONEN DES BILDUNGSCONTROLLING.....	46
5.3 AUS-/ BEWERTUNG DER AUSFÜHRUNGEN VON 5.1 UND 5.2.....	48
6. EVALUATION	50
6.1 FORMATIVE UND SUMMATIVE AUSRICHTUNG	50
6.1.1 Formative Evaluation	51
6.1.2 Summative Evaluation	51
6.2 GRUNDLAGENKONZEPT EINER EVALUATION	52
6.3 EVALUATIONSMODELL VON TRAININGSPROGRAMMEN NACH KIRKPATRICK	55
6.3.1 Die vier Ebenen.....	56
6.3.2 Die impliziten Prämissen des Modells.....	60
6.3.3 Empirische Untersuchungen zum Modell von KIRKPATRICK.....	62
6.3.4 Kritik am Modell von KIRKPATRICK.....	64
6.4 DAS 5-PHASENKONZEPT NACH ENDERLE	66
6.5 EVALUATION DER PROGRAMMKONZEPTION	68
6.6 AUS-/ BEWERTUNG DER AUSFÜHRUNGEN VON 6.1 BIS 6.5	72
6.7 HYPOTHESEN	73
II. UNTERSUCHUNG	76
7. METHODE UND VORGEHENSWEISE.....	76
7.1 UNTERSUCHUNGSDESIGN.....	76
7.1.1 Das kooperierende Unternehmen „Vertrieb Original Teile“	76
7.1.2 Das Projekt „Strategisches Qualifizierungsbudget“	78

7.1.3 Auswahl der Interviewpartner	79
7.2 UNTERSUCHUNGSTRUMENTE	80
7.2.1 Teilnehmende Beobachtung	80
7.2.2 Leitfadengestütztes Experteninterview.....	81
7.2.3 Aufbau des Interviewleitfadens	83
7.2.4 Datenerfassung und Aufbereitung der ermittelten Interviewdaten.....	84
7.3 DURCHFÜHRUNG	86
7.3.1 Festlegung des Materials zur Auswertung.....	86
7.3.2 Rahmenbedingungen der ‚teilnehmenden Beobachtungen‘ und ‚Experteninterviews‘	87
8. DARSTELLUNG DER ANALYSEERGEBNISSE.....	89
8.1 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSGEHALTE	89
8.2 DIE AUSSCHLIEßLICH VON DEN ABTEILUNGSLEITERN (AL) VERFOLGTEN WEITERBILDUNGSGEHALTE	90
8.2.1 Bedarfsorientierte Ausrichtung der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen ..	90
8.2.2 Optimierung betrieblicher Kennzahlen.....	93
8.2.3 Flexible Anpassung der betrieblichen Weiterbildungsinhalte.....	94
8.2.4 Optimierung von „Soft-Skills“	95
8.3 DIE AUSSCHLIEßLICH VON DEN TRAINERN (T) VERFOLGTEN WEITERBILDUNGSGEHALTE	96
8.4 DIE AUSSCHLIEßLICH VON DEN OPERATIVEN MITARBEITERN (M) VERFOLGTEN WEITERBILDUNGSGEHALTE	97
8.4.1 Kommunikation (Informations-, Ideen- und Problemaustausch)	98
8.4.2 Neuerungen	98
8.5 DIE VON DEN ABTEILUNGSLEITERN UND TRAINERN GLEICHERMAßEN VERFOLGTEN WEITERBILDUNGSGEHALTE	100
8.6 DIE VON DEN TRAINERN UND OPERATIVEN MITARBEITERN GLEICHERMAßEN VERFOLGTEN WEITERBILDUNGSGEHALTE	105
8.6.1 Verortung und Bedeutung der jeweiligen Weiterbildungsinhalte im logistischen Gesamtprozess.....	105
8.6.2 Steigerung der Fachkompetenz.....	108

8.7 DIE VON DEN ABTEILUNGSLEITERN, TRAINERN UND OPERATIVEN MITARBEITERN GLEICHERMAßEN VERFOLGTEN WEITERBILDUNGSZIELE.....	110
8.8 MODIFIZIERUNG BZW. ANPASSUNG DER WEITERBILDUNGSINHALTE.....	112
8.9 ÜBERPRÜFUNG DER HYPOTHESEN	113
9. DISKUSSION	115
9.1 IMPLIKATIONEN FÜR DAS KOOPERIERENDE UNTERNEHMEN.....	115
9.2 METHODISCHE REFLEKTION	117
10. BEZUG ZUM THEORETISCHEN HINTERGRUND	120
11. RESÜMEE	123
LITERATURVERZEICHNIS	125
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
INHALTSVERZEICHNIS - ANHANG	VIII

Abkürzungsverzeichnis

AL	Abteilungsleiter
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CERTQUA	Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft für Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH
CVTS II	Continuing Vocational Training Survey (Zweite europäische Erhebung zur beruflichen Weiterbildung)
DIN EN ISO	Deutsches Institut für Normung/ Europa Norm/ International Standard Organisation
I	Interviewer
IfA	Institut für Arbeitswissenschaft
IES	Institut für Entwicklungsplanung
ISO	International Standard Organization
K-GVO-3	Konzern-Generalsekretariat Vertrieb Original Teile-3
M	operativer Mitarbeiter
OTC	Original Teile Center
RATR	Relay Assembly Testroom
ROI	Return on Investment
SGB	Sozialgesetzbuch
StBA	Statistisches Bundesamt
T	Trainer
VO	Vertrieb Original Teile
VW	Volkswagen AG
VW CG	Volkswagen Coaching GmbH

1. Einleitung

Im Rahmen der zweiten europäischen Erhebung zur beruflichen Weiterbildung (CVTS II; Continuing Vocational Training Survey II) wurden im Sommer 2000 ca. 10.000 deutsche Unternehmen zu ihren Weiterbildungsaktivitäten im Jahr 1999 befragt. Dabei zeigten sich folgende Ergebnisse: die Teilnahmedauer je Teilnehmer¹ belief sich durchschnittlich auf 27 Stunden pro Jahr². Im Durchschnitt investierten die befragten Unternehmen jährlich 1.723 Euro pro Teilnehmer bzw. 624 Euro pro Beschäftigten in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter³. Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft zufolge werden in der Bundesrepublik Deutschland jährlich über 21 Milliarden Euro für die betriebliche Weiterbildung ausgegeben⁴.

Die Bundesrepublik Deutschland erlangte auch im Jahr 2004 erneut den „Titel des Exportweltmeisters“. Ein Land, welches rund 33% seines Bruttoinlandsproduktes⁵ ins Ausland exportiert, ist infolgedessen auch stark vom Weltmarkt und dessen dynamischen Prozessen abhängig. In diesem Kontext wird z.z. in den Medien und der Politik über das Thema Globalisierung kontrovers debattiert. Welche Konsequenzen dieser Prozess für den einzelnen Menschen hat, wird sehr unterschiedlich bewertet. Befürworter sehen in der Globalisierung ein Instrument, die Armut in der Welt und Umweltprobleme zu beseitigen und die Demokratisierung autoritärer Systeme voranzutreiben. Für die Gegner ist sie ein Mittel der Bereicherung des Finanzsektors und transnational agierender Unternehmen zu Lasten der Mehrheit der Bevölkerung.

Eine Folge der Globalisierung besteht in dem steigenden Kostendruck für Unternehmen⁶. Die CVTS II-Studie ergab, dass 89% der befragten deutschen Unternehmen infolge der Globalisierung unter einem steigenden Kostendruck leiden, der nach Einschätzung von

¹ In der vorliegenden Arbeit wird der sprachlichen Einfachheit halber bei Begriffen, die nicht neutral genutzt werden können, die männliche Form verwendet. Wenn z.B. von Teilnehmern, Mitarbeitern oder Trainern die Rede ist, sind damit auch Teilnehmerinnen, Mitarbeiterinnen oder Trainerinnen angesprochen.

² vgl. Grünewald, Uwe/ Moraal, Dick/ Schönfeld, Gudrun (Hg.) (2003): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.). Bielefeld. S. 10.

³ vgl. ebd., S. 91.

⁴ vgl. Weiß, Reinhold (2003a): „Betriebliche Weiterbildung 2001 – Ergebnisse einer IW-Erhebung“. In: *iw-trends. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hg.). 30. Jahrgang. Heft 1/2003. S. 15.

⁵ vgl. Statistisches Bundesamt (StBA). URL: <http://www.destatis.de> [Stand 19. Januar 2006].

⁶ vgl. Böhringer, Christine et.al. (2005): „Das globale Job-Roulette“. In: *Spiegel spezial*. Heft 7/2005. S. 15f.

94% der befragten Unternehmen zu einer intensiveren Kosten- und Effizienzkontrolle der betrieblichen Weiterbildung führt⁷.

Für die Verantwortlichen der Personalentwicklung entsteht ein Rechtfertigungsdruck. Von ihnen wird eine effiziente und effektive Durchführung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen erwartet.⁸ In diesem Kontext stellt sich die Frage nach adäquaten Instrumenten, um betriebliche Weiterbildungsprozesse optimaler (im Sinne von Effizienz- und Effektivitätssteigerung) zu gestalten.

Bildungscontrolling versucht Antworten auf diese Frage zu entwickeln. Eine entscheidende Aufgabe des Bildungscontrolling besteht darin, „mit den herausgefundenen Erkenntnissen eine Entscheidungsgrundlage für die zukünftige optimale Gestaltung und Durchführung der Bildungsprozesse in einem Betrieb oder Unternehmen bereitzustellen“⁹.

Bei der etymologischen Betrachtung des Wortes „Bildungscontrolling“ liegt die Vermutung nahe, dass es sich bei diesem Kompositum um einen interdisziplinären Ansatz handeln könnte. Inwieweit dies jedoch pragmatische Anwendung findet, wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit näher beleuchtet. LANDSBERG und WEISS¹⁰ führen in diesem Kontext den Begriff der „Bimentalität“ bzw. „Dualität“ ein, in dem sich ein betriebspädagogischer und ein ökonomischer Ansatz des Bildungscontrolling manifestiert. Der Fokus der vorliegenden Arbeit ist auf den betriebspädagogischen Ansatz ausgerichtet.

Die vorliegende Diplomarbeit entstand in Zusammenarbeit mit der Volkswagen Coaching GmbH (VW CG) und dem Vertrieb Original Teile (VO)¹¹ am Standort Kassel. VW CG bietet als Tochtergesellschaft der Volkswagen AG individuelle Konzepte für die Personal- und Organisationsentwicklung von internen und externen Kunden¹² an. Mittels Beratung

⁷ vgl. Grünewald, Uwe/ Moraal, Dick/ Schönfeld, Gudrun (Hg.) (2003). A.a.O., S. 104ff.

⁸ vgl. Bötzel, Christina/ Krekel, Elisabeth M. (1999): „Einleitung“. In: Krekel, Elisabeth M./ Seusing, Beate (Hg.) (1999): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.). Bielefeld. S. 5.

⁹ Petersen, Thieß (2000): Handbuch zur beruflichen Weiterbildung. Leitfaden für das Weiterbildungsmanagement im Betrieb. Frankfurt am Main. S. 297.

¹⁰ vgl. Landsberg, Georg von (1995): „Bildungscontrolling: What is likely to go wrong?“. In: Landsberg, Georg von/ Weiß, Reinhold (Hg.) (1995): Bildungscontrolling. 2. Auflage. Stuttgart. S. 16f.

¹¹ Die Schreibweise „Vertrieb Original Teile“ ist aus Gründen des geschützten Wortes in dieser Form gewählt.

¹² Als interne Kunden gelten die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften, als externe alle Organisationen der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung.

vor Ort analysieren, planen und entwickeln die Trainer gemeinsam mit dem Auftraggeber bedarfs- sowie praxisorientierte Lösungen unter Berücksichtigung des Potenzials und der Qualifizierung der Mitarbeiter.¹³ Auf die Unternehmensstruktur des VO wird im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit näher eingegangen.

Der VO führt in Kooperation mit der VW CG das im Jahr 2005 initiierte und noch bis Ende 2006 genehmigte Projekt „Strategisches Qualifizierungsbudget – Lernzentrum K-GVO-3 (Konzern-Generalsekretariat Vertrieb Original Teile-3) –“ durch. Anlass für die Initiierung dieses Projektes ist der Auf- bzw. Ausbau eines Zentraldepots und Vertriebszentrums für Originalteile der Marken Volkswagen, Audi, Seat und Skoda in Bezug auf die damit verbundenen Herausforderungen komplexer Logistikprozesse. Aus dem Auf- bzw. Ausbau des Vertrieb Original Teile am Standort Kassel resultieren folgende Herausforderungen:

- Produktivitätssteigerungen durch Kosten-Tasks (Kostenreduktion),
- Bewirtschaftung neuer Lagerfläche von ca. 120.000 Quadratmetern ohne zusätzlichen Personaleinsatz,
- Integration neuer Mitarbeiter, erforderlich durch den Austausch bisheriger „externer“ Mitarbeiter durch temporäre Mitarbeiter aus der Werksorganisation sowie Stellenneubesetzungen altersbedingt ausscheidender Mitarbeiter,
- Verbesserung der Lieferzeiten, des Servicegrades¹⁴, der Qualität und
- die Reduzierung der Reklamationsquote.¹⁵

Ein umfangreiches Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen der operativen Mitarbeiter soll u.a. zur Erreichung der angestrebten Ziele beitragen. Der VO konstatiert gar, dass „eine Produktivitätssteigerung und Reduzierung der Reklamationsquote ohne die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen unmöglich sei“¹⁶. Im Rahmen des Projektes soll eine Lernorganisation mit Regelkreis-Charakter (Abbildung 1) entstehen, um nachhaltig die Wirksamkeit der Qualifizierungen zu gewährleisten. Der Regelkreis impliziert u.a. Vor-Ort-

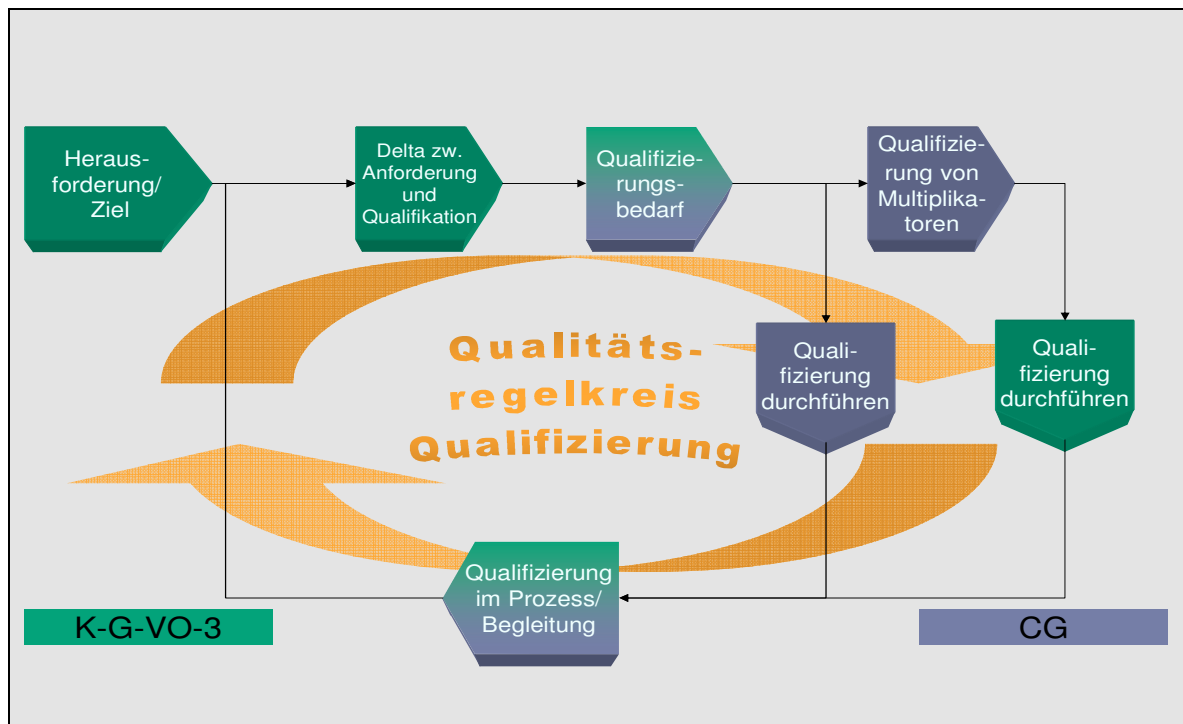
¹³ vgl. VW CG (2004): Unternehmenspräsentation.

¹⁴ Der Servicegrad gibt das Verhältnis von tatsächlich ausgelieferten Kundenaufträgen zu den Kundenbestellungen an. Er errechnet sich aus der Summe aller Schnellauftragspositionen, die bis 9 Uhr am Tag 3 ausgeliefert wurden, dividiert durch die Summe aller Schnellauftragspositionen, die im Zeitraum von 18 Uhr (Tag 1) bis 18 Uhr (Tag 2) bestellt wurden und die bis 18 Uhr (Tag 2) im eigenen Lagerbestand des Depots verfügbar waren.

¹⁵ vgl. Vertrieb Original Teile/ K-GVO-3 (2005): Projektantrag „Strategisches Qualifizierungsbudget“ – Lernzentrum K-GVO-3 –. S. 3.

¹⁶ vgl. ebd., S. 5.

Qualifizierungen der operativen Mitarbeiter des VO, die von Trainern der VW CG durchgeführt werden. Darüber hinaus fungieren zwölf operative Mitarbeiter des VO als so genannte „Multiplikatoren“. Diese Mitarbeiter sollen mit einem eigens von der VW CG entwickelten Methodenkonzept qualifiziert werden, um somit weitere operative Mitarbeiter in spezifischen Fachgebieten weiterbilden zu können.



(Quelle: Vertrieb Original Teile/ K-GVO-3 (2005). A.a.O., S. 9.)

Abbildung 1: Qualitätsregelkreis

Der zuvor beschriebene Kostendruck der Unternehmen, u.a. bedingt durch die Globalisierung der Märkte, wirkt sich auch auf die einzelnen Bereiche des Volkswagenkonzerns aus. Somit hegt der Vertrieb Original Teile, wie auch die VW CG GmbH, ein berechtigtes Interesse an der Effektivität und Effizienz der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Projektes „Strategisches Qualifizierungsbudget - Lernzentrum K-GVO-3“.

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich in diesem Kontext mit einem Teilaspekt des Bildungscontrolling – der Evaluation der Programmkonzeption. Im Rahmen des Projektes „Strategisches Qualifizierungsbudget - Lernzentrum K-GVO-3“ werden 16 verschieden ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Der Verfasser beschränkt die im em-

pirischen Teil der vorliegenden Arbeit dargebotene Untersuchung auf zwei Weiterbildungsmaßnahmen, da eine umfassendere Analyse der gesamten angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen den Rahmen der Arbeit um ein Vielfaches überschreiten würde.

Mit den Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Projektes „Strategisches Qualifizierungsbudget - Lernzentrum K-GVO-3“ werden, wie bereits ansatzweise dargestellt, verschiedene Ziele der Unternehmung VO verfolgt. Darüber hinaus sind die Trainer der VW CG und die operativen Mitarbeiter des VO in den Weiterbildungsprozess involviert. Der Untersuchungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit besteht in der Analyse der betrieblichen Weiterbildungsinhalte und deren Adäquanz, um die Ziele der an den Weiterbildungsmaßnahmen beteiligten Akteure zu erreichen. Die qualitative Untersuchung erfolgte mittels leitfadengestützter Experteninterviews, teilnehmender Beobachtung an den genannten Qualifizierungsmaßnahmen und einer Analyse der curricularen Seminarstrukturen.

Untersuchungsschwerpunkt ,Weiterbildungsziele der beteiligten Akteure’:

Betriebliche Weiterbildungsziele können sich aus unterschiedlichsten Motiven entwickeln. Darüber hinaus ist es von nicht unerheblichem Gewicht aus welcher Perspektive die Ziele entstehen. BECKER¹⁷ differenziert zwischen drei Hauptkategorien von Weiterbildungszielen: betriebliche, individuelle und gesellschaftliche Weiterbildungsziele. In der vorliegenden Arbeit werden im Rahmen der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen drei unterschiedliche, an den Maßnahmen beteiligte Akteure mittels leitfadengestützter Experteninterviews befragt: die operativen Mitarbeiter, die Trainer der VW CG und die Abteilungsleiter des VO.

Die Analyse befasst sich im Schwerpunkt ,Weiterbildungsziele der beteiligten Akteure’ mit folgenden Fragestellungen:

- Welche Probleme bzw. Schwierigkeiten treten im Rahmen des Arbeitsprozesses der operativen Mitarbeiter im Bereich Vertrieb Original Teile auf?
- Konnten die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen „Qualität im Arbeitsprozess“ bzw. „ET-2000 – Wareneingang operativ 2“ zur Lösung der Probleme bzw. Schwierigkeiten im Arbeitsprozess beitragen?

¹⁷ vgl. Becker, Manfred (2002): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3. Auflage. Stuttgart. S. 156.

- Welche Weiterbildungsziele werden von den beteiligten Akteuren mit den o.g. betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen verfolgt?
- Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob bzw. inwieweit die Weiterbildungsziele der beteiligten Akteure erreicht wurden.

Untersuchungsschwerpunkt ‚Betriebliche Weiterbildungsinhalte‘:

Die betrieblichen Weiterbildungsinhalte der Weiterbildungsmaßnahmen „Qualität im Arbeitsprozess“ und „ET-2000 – Wareneingang operativ 2“ werden mittels teilnehmender Beobachtung und den Seminarunterlagen analysiert. Um die Adäquanz der betrieblichen Weiterbildungsinhalte zur Zielerreichung der Trainer und der operativen Mitarbeiter zu untersuchen, wurden zusätzlich leitfadengestützte Experteninterviews nach den jeweiligen Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt. Bei diesem Untersuchungsschwerpunkt steht die Analyse der fachlichen bzw. überfachlichen Weiterbildungsinhalte im Fokus. Die methodisch-didaktische Vermittlung derer wird in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht.

Die Analyse befasst sich im Schwerpunkt ‚Betriebliche Weiterbildungsinhalte‘ mit folgenden Fragestellungen:

- Welche Weiterbildungsinhalte implizieren die Weiterbildungsmaßnahmen „Qualität im Arbeitsprozess“ und „ET-2000 – Wareneingang operativ 2“?
- Sind die gelehrtene Weiterbildungsinhalte adäquat, um die verfolgten Weiterbildungsziele der beteiligten Akteure zu erreichen?
- Sind die gelehrtene Weiterbildungsinhalte adäquat, um die Probleme bzw. Schwierigkeiten der operativen Mitarbeiter im Arbeitsprozess zu lösen?
- Sollten ggf. Weiterbildungsinhalte weggelassen, zusätzlich aufgenommen oder modifiziert werden?

Die Rolle des Verfassers im Rahmen des Projektes „Strategisches Qualifizierungsbudget – Lernzentrum K-GVO-3 –“

Seit dem 23. Juli 2005 ist der Verfasser als Diplomand für die VW CG GmbH tätig. Bereits während der Konzeptionsphase nahm er an zahlreichen Besprechungen zum Ablauf und Aufbau des Projektes teil. Durch die einwöchige Mitarbeit in einem Lagerbereich des VO gelang ihm ein erster Einblick in die operative Tätigkeit der VO-Mitarbeiter. Darüber hinaus betreute er vor Ort eine weitere Evaluation der betrieblichen Weiterbildungsmaß-

nahmen, die im Rahmen des Projektes „Strategisches Qualifizierungsbudget - Lernzentrum K-GVO-3“ im Auftrag des Instituts für Arbeitswissenschaft (IfA) der Universität Kassel durchgeführt wurde.

Zur Verdeutlichung und teilweisen Beantwortung der Forschungsfragen ist es notwendig, vorab einen theoretischen Hintergrund über die Elemente des Bildungscontrolling und die Komplexität betrieblicher Weiterbildung aufzubauen. Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit beleuchtet die terminologischen Abgrenzungen der für diese Arbeit relevanten Begriffe. Bildungscontrolling soll jedoch nicht als Selbstzweck dienen, sondern zur Optimierung betrieblicher Weiterbildung beitragen. Kapitel 3 und 4 beinhalten die mit dem Bildungscontrolling und der betrieblichen Weiterbildung verbundenen Ziele. Die Implementierung eines „ganzheitlichen“ Bildungscontrolling in komplexe Weiterbildungsprozesse ist jedoch teilweise mit nicht zu unterschätzenden Problemen und Grenzen behaftet. In Kapitel 5 werden die damit verbundenen Grenzen und Chancen dargestellt. Kapitel 6 umfasst unter dem Oberbegriff „Evaluation“ die Diskussion verschiedener Evaluationsausrichtungen und -modelle. Darüber hinaus wird die Evaluation der Programmkonzeption näher beleuchtet. In Kapitel 7 werden die angewandten Untersuchungsinstrumente näher erläutert und das kooperierende Unternehmen vorgestellt. Die Analyse der Untersuchungsergebnisse folgt in Kapitel 8. Kapitel 9 umfasst die methodische Reflexion und Implikationen für das kooperierende Unternehmen. Kapitel 10 nimmt nochmals Bezug auf den theoretischen Hintergrund.

I. Theoretische Grundlagen

2. Terminologische Abgrenzungen

2.1 Weiterbildung

„Weiterbildung“ wird in Literatur und Praxis nicht einheitlich definiert. MAG¹⁸ und ROSENSTIEL¹⁹ unterscheiden beispielsweise zwischen Weiterbildung und Fortbildung. Dabei wird Fortbildung als Vertiefung und Modernisierung von Wissen und Können nach abgeschlossener Ausbildung auf der gleichen beruflichen Ebene verstanden, während Weiterbildung als die Veränderung und Neuorientierung des bisherigen Berufsfeldes angesehen wird. Somit wäre Fortbildung als berufsbegleitende und Weiterbildung als berufsverändernde Bildung zu verstehen.

Dennoch wird der Begriff Weiterbildung sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur häufig mit dem der Fortbildung gleichgesetzt²⁰. Die beiden Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Eine „klassische“ Definition lieferte der Deutsche Bildungsrat, indem er die Weiterbildung als „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase“²¹ bestimmte, wobei der Abschluss einer „ersten Bildungsphase“ i.d.R. durch einen Ausbildungsabschluss nachgewiesen wird. Der früher weit verbreitete Begriff der „Erwachsenenbildung“ wurde weitgehend von dem der

¹⁸ vgl. Mag, W. (1992): „Betriebliche Bildungsplanung“. In: Gaugler, Eduard/ Weber, Wolfgang (Hg.) (1992): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Auflage. Stuttgart. S. 688ff.

¹⁹ vgl. Rosenstiel, Lutz von (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise. 3. Auflage. Stuttgart. S. 54ff.

²⁰ vgl. Bronner, Rolf/ Schröder, Wolfgang (1983): Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung. München. (= Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung; Band 6; Jeserich, Wolfgang (Hg.)). S. 20ff. sowie vgl. Klein, Udo (1989): Determinanten des Lern- und Anwendungserfolgs in der betrieblichen Fortbildung. München. S. 11ff. sowie vgl. Berthel, Jürgen (1992): „Fort- und Weiterbildung“. In: Gaugler, Eduard/ Weber, Wolfgang (Hg.) (1992): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Auflage. Stuttgart. S. 884ff.

²¹ Deutscher Bildungsrat (1970): Strukturplan für das Bildungswesen. Empfehlungen der Bildungskommission. Stuttgart. S. 197.

Weiterbildung verdrängt²². Aus diesem Grund wird in diesem Kontext nicht näher auf den Begriff der ‚Erwachsenenbildung‘ eingegangen.

Darüber hinaus finden sich einschlägige Definitionen des Begriffes ‚Weiterbildung‘ in verschiedenen gesetzlichen Regelungen sowie in Publikationen des „Bundesministeriums für Bildung und Forschung“ (BMBF). Die berufliche Weiterbildung wird in diesen Definitionen neben der allgemeinen und politischen Bildung als dritter Inhaltsbereich der Weiterbildung herausgestellt²³. Sie soll es ermöglichen, „die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern und beruflich aufzusteigen“²⁴.

Als Teilaufgabe der Weiterbildung ist die berufliche Umschulung nach § 58ff. BBiG zu betrachten. Umschulung zielt auf das Erlernen eines neuen Berufs oder einer anderen qualifizierten Tätigkeit und damit auf eine Korrektur der Berufstätigkeit ab. Die Umschulung ist jedoch kein Gegenstand der vorliegenden Arbeit und wird aus diesem Grund nicht näher beleuchtet.

Betriebliche Weiterbildung

Als eine spezielle Ausprägung der beruflichen Weiterbildung kann die betriebliche Weiterbildung angesehen werden.

Gemäß KLEIN²⁵ kann von einer betrieblichen Weiterbildung gesprochen werden, wenn das Unternehmen selbst der Bildungsträger ist und somit die Möglichkeit hat, auf die Planung und Durchführung einer Bildungsmaßnahme einen maßgeblichen Einfluss auszuüben. Konkret sind unter betrieblicher Weiterbildung „alle zielgerichteten, bewussten und planmäßigen personalpolitischen Maßnahmen und Tätigkeiten zu verstehen, die auf eine Vermehrung bzw. eine Veränderung der Kenntnisse, der Fertigkeiten sowie der Verhaltensweisen der Belegschaftsmitglieder gerichtet sind“²⁶. Nicht organisiertes berufliches Weiterlernen, das z.B. täglich am Arbeitsplatz stattfinden kann, ist demnach von der Weiterbildung abzugrenzen.

²² vgl. Arnold, Rolf (1996a): Weiterbildung. München. S. 5.

²³ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). URL: <http://www.bmbf.de/de/1366.php> [Stand 10. Oktober 2005] sowie z.B. 24. Sozialgesetzbuch (SGB), Drittes Buch (III) – Arbeitsförderung – 24. März 1997, §77ff.

²⁴ Berufsbildungsgesetz (BBiG). 1. April 2005. § 1, Absatz 4.

²⁵ vgl. Klein, Udo (1989). A.a.O., S. 15.

²⁶ Hentze, Joachim (1986): Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. Bern. 3. Auflage. S. 344.

Die betriebliche Weiterbildung lässt sich (gemäß einer von Lewin inspirierten feldtheoretischen Bestimmung) als Schnittfläche eines Funktionsfeldes, eines Interaktionsfeldes und eines (formalen) Lernfeldes fassen. Differenzierbar ist demnach funktionales Lernen am Arbeitsplatz und formales Lernen fern der unmittelbaren Arbeitstätigkeit innerhalb oder außerhalb des Betriebes. Das Interaktionsfeld erfasst die sozial-kommunikativen Beziehungsstrukturen und die sozialen Interaktionen, die auf das soziale Verhalten Einfluss ausüben und soziales Lernen bewirken.²⁷

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit bezieht der Verfasser seine Ausführungen auf die organisierte betriebliche Weiterbildung.

Betriebliche Weiterbildung übernimmt aus Sicht der Betriebe vor allem die Aufgabe, die Qualifikation der Mitarbeiter an die organisatorischen und technischen Veränderungen anzupassen. Sie kann somit einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung und Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens leisten.²⁸

2.2 Begriffsabgrenzung des Bildungscontrolling – eine interdisziplinäre Aufgabe

Nach Auffassung von KAILER²⁹ kann Controlling als eines der zentralen Themen in der betrieblichen Weiterbildung bezeichnet werden. Dabei konstatiert er einen regelrechten „Theorie-Boom“, der häufig mit der Verwendung von begrifflichen Unschärfen einhergeht.

Bildungscontrolling wird in diesem Kontext häufig mit anderen Begriffen wie:

- Qualitätssicherung,
- Qualitätsmanagement,
- Qualitätsentwicklung,
- Erfolgskontrolle,

²⁷ vgl. Gonon, Philipp/ Stolz, Stefanie (2004): „Betriebliche Weiterbildung: Empirische Befunde, theoretische Perspektiven und aktuelle Herausforderungen – eine Einleitung“. In: Gonon, Philipp/ Stolz, Stefanie (Hg.) (2004): Betriebliche Weiterbildung: Empirische Befunde, theoretische Perspektiven und aktuelle Herausforderungen. Bern. S. 9.

²⁸ vgl. Gnahn, Dieter/ Krekel, Elisabeth M. (2000b): „Controllingansätze in der betrieblichen Weiterbildungspraxis“. In: Krekel, Elisabeth M./ Seeber, Susan/ Buer, Jürgen van (Hg.) (2000): Bildungscontrolling. Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit. Frankfurt am Main. S. 215.

²⁹ vgl. Kailer, Norbert (1996): „Controlling in der Weiterbildung“. In: Münch, Joachim (Hg.) (1996): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit. Qualität – Kosten – Evaluierung – Finanzierung. Berlin. S. 233f.

- Evaluation,
- Kosten-Nutzen-Analyse,
- Lerntransfercontrolling,
- Personalcontrolling,

beschrieben.³⁰

Fast jeder Autor hat eigene Zuordnungen, die sich teilweise überschneiden, Unter- und Überordnungen festlegen, aber selten eine Einheitlichkeit darbieten. BECKER³¹ schreibt z.B. vom „Bildungscontrolling als Instrument der Evaluierung von Bildungsmaßnahmen“ und ordnet diese Überschrift der „Erfolgskontrolle der Weiterbildung“ unter. LANDBERG und WEISS³² hingegen fassen den Begriff der Evaluation konträr als einen Bestandteil des Controlling.

Um die verschiedenen Terminologien differenzierter einordnen zu können, wird der Verfasser im Folgenden die Begriffe Controlling, Evaluation, Qualitätssicherung und Bildungscontrolling näher beleuchten.

2.2.1 Betriebswirtschaftlicher Begriff des Controlling

Die Ursprünge des Controlling im heutigen Sinne liegen in der industriellen Entwicklung der USA. Die Aufgaben des Rechnungswesens nahmen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts infolge des Wachstums und der damit verbundenen, umfassenderen steuerlichen Belastung sowie aufgrund komplizierterer Finanzierungsformen zu. Das Entstehen von Controllingaufgaben wurde durch den Schock der Weltwirtschaftskrise (1929 bis 1932) vorangetrieben. Auf den Gebieten der Planung und des Rechnungswesens entstand in den Unternehmen ein verstärkter Handlungsbedarf, der zu einer Etablierung der Controlling-

³⁰ vgl. Gnahs, Dieter/ Krekel, Elisabeth M. (1999): „Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis: Begriffsabgrenzung und Forschungsstand“. In: Krekel, Elisabeth M./ Seusing, Beate (Hg.) (1999): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.). Bielefeld. S. 14.

³¹ vgl. Becker, Manfred (1993): Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft. Bad Homburg vor der Höhe. S. 125 ff.

³² vgl. Landsberg, Georg von (1992): „Was uns bewegte!“. In: Landsberg, Georg von/ Weiß, Reinhold (Hg.) (1992): Bildungscontrolling. Stuttgart. S. 3.

funktion führte.³³ Ab ca. 1975 fand Controlling schließlich auch seine Akzeptanz in europäischen Großunternehmen.³⁴

In der Literatur existiert eine Vielzahl an Umschreibungen und Definitionen für den Begriff des Controlling. Gemäß HARVÁTH ermöglicht Controlling, „[...] die Unternehmung durch Planung zielorientiert an Umweltveränderungen anzupassen und die dazu erforderlichen Steuerungsaufgaben wahrzunehmen [...]“³⁵. PAPMEHL definiert Controlling „[...] als einen kontinuierlichen Soll-/ Ist-Vergleich im Hinblick auf die Planerreicherung des Unternehmers [...]“³⁶.

Die Gleichsetzung von „Controlling“ mit dem deutschen Wort „Kontrolle“ erscheint nicht als sinnvoll. Während unter „Kontrolle“ der reine Vergleich zwischen geplanten und realisierten Werten zu verstehen ist, geht „Controlling“ darüber hinaus und impliziert die Kontrolle als eine Teilfunktion.³⁷

Im Hinblick auf einen zeitlichen Bezug ist der Aspekt der Zukunftsbezogenheit bedeutend für das Controlling: Im Rahmen der Planung werden Maßnahmen zur Realisierung gewünschter zukünftiger Zustände in den Mittelpunkt gerückt; Informationen aus der Vergangenheit und Gegenwart dienen der zielgerichteten Gestaltung der Zukunft.³⁸

Die Anwendung des Controlling wurde in der Vergangenheit bezüglich der Aspekte „Organisationsform“, „Unternehmenstyp“ und „Funktionsbereich“ diskutiert³⁹. Die funktionale Differenzierung des Controlling führte dabei neben der Entwicklung von z.B. Finanz-Controlling, Marketing-Controlling, Produktionscontrolling auch zur Diskussion des Personalcontrolling, welches nach HOSS die Basis für das Konzept des Bildungscontrolling darstellt. HOSS bezeichnet Bildungscontrolling – funktional betrachtet – als ein Subsystem des Personalcontrolling.⁴⁰

³³ vgl. Horváth, Péter (1990): Controlling. 3. Auflage. München. S. 28 ff.

³⁴ vgl. Gerlich, Petra (1999): Controlling von Bildung, Evaluation oder Bildungscontrolling? München. S. 3.

³⁵ Horváth, Peter (1993): „Zum Begriff ‚Controlling‘“. In: Horváth, Peter/ Reischmann, Thomas (Hg.) (1993): Vahlens großes Controllinglexikon. München. S. 112 f. Auslassungen in [...]: Durch den Verfasser.

³⁶ Papmehl, André (1999): Personal-Controlling: Human-Ressourcen effektiv entwickeln. 2. Auflage. Heidelberg. S. 24. Auslassungen in [...]: Durch den Verfasser.

³⁷ vgl. Serfling, Klaus (1992): Controlling. 2. Auflage. Stuttgart. S. 16.

³⁸ vgl. Hentze, Joachim/ Kammel, Andreas (1993): Personalcontrolling: eine Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellungen, Instrumente und Organisation des Controlling in der Personalwirtschaft. Bern. S. 20.

³⁹ vgl. Wunderer, Rolf/ Schlangenhauser, Peter (1994): Personal-Controlling: Funktionen, Instrumente, Praxisbeispiele. Stuttgart. S. 8.

⁴⁰ vgl. ebd., S. 78.

2.2.2 Evaluation

In den Lehr- und Handbüchern befindet sich eine Vielzahl von Definitionsvorschlägen und Abgrenzungsversuchen des Begriffes Evaluation. Der Begriff „Evaluierung“ leitet sich aus dem lateinischen Wort *valeo*, -ere („soundso viel gelten, wert sein“) bzw. *evallo*, -ere („die Spreu vom Getreide aussondern, ausschwingen“) ab. Im dreizehnten und vierzehnten Jahrhundert können die Wörter *avaluer*, *évaluer* und *évaluation* („die Tätigkeit des Abschätzens“) in der französischen Sprache nachgewiesen werden. Im Englischen wird das Substantiv *evaluation* (vgl. *value*, der Wert oder Nutzen), aus dem Französischen kommend, erstmals gegen Ende des achtzehnten Jahrhunderts verwendet. Im Mittelalter ist in Deutschland das Wort *valor* (Wert, Preis) gebräuchlich; später finden die Worte *Evaluation* und *Evaluation* (Schätzung, Wertbestimmung) in die deutsche Sprache Eingang.⁴¹

Eine kurze, aber relativ weitreichende Begriffsbestimmung von „Evaluation“ stammt von SCRIVEN⁴², der Evaluation als jegliche Art der Festsetzung des Wertes einer Sache versteht. Diese relativ kurze Beschreibung lässt den Gegenstandsbereich von Evaluationen weitgehend offen. Aussagen über Evaluierungsmethoden bzw. -techniken werden in dieser Aussage auch nicht getroffen.

HANY beschreibt Evaluation als eine „[...] Bewertung intendierter Treatments zum Zwecke ihrer Verbesserung [...]“⁴³.

Hinsichtlich des Gegenstandsbereiches von Evaluationen – den Evaluationsobjekten – lässt sich nach COOK/ MATT⁴⁴ feststellen, dass prinzipiell alles evaluiert werden kann. Als Evaluationsobjekte kommen u.a.:

- Personen,
- Produkte,
- Techniken und Methoden,
- Zielvorgaben,

⁴¹ vgl. Götz, Klaus (2001a): Zur Evaluierung betrieblicher Weiterbildung. Band 2: Empirische Untersuchungen. 4. Auflage. München. S. 151.

⁴² vgl. Scriven, Michael (1991): Evaluation thesaurus. (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage. S. 1.

⁴³ Hany, Ernst A. (1988): „Programmevaluation in der Hochbegabtenförderung“. In: *Psychologie In Erziehung und Unterricht. Zeitschrift für Forschung und Praxis. Organ der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, 35. Jg. (1998), 1, S. 241. Auslassungen in [...]: Durch den Verfasser.

⁴⁴ vgl. Cook, Thomas D./ Matt, Georg E. (1990): „Theorien der Programmevaluation – Ein kurzer Abriss“. In: Koch, Uwe/ Wittmann, Wolfgang W. (Hg.) (1990): *Evaluationsforschung: Bewertungsgrundlage von Sozial- und Gesundheitsprogrammen*. Berlin. S. 15.

- Projekte und Programme,
- Systeme und Strukturen sowie
- die Evaluation selbst

in Frage.

Nach WOTTAWA/ THIERAU⁴⁵ handelt es sich bei einer Evaluation um einen ziel- und zweckorientierten Prozess zur Bewertung eines Evaluationsobjektes, wobei die Verwendung des Begriffes Evaluation nicht unbedingt die Verwendung wissenschaftlicher Methoden und Techniken impliziert.

BEYWL/ SCHOBERT⁴⁶ verstehen Evaluation als eine Methodologie zur systematischen, daten- und informationsbasierten Untersuchung von Programmen, Maßnahmen, Medien, Materialien oder anderen Gegenständen.

Die teilweise differierenden, kongruenten und komplementierenden Definitionen tragen zwar zur näheren Beleuchtung des Begriffes Evaluation bei, schaffen jedoch nur bedingt eine „Abgrenzung“ zu dem Begriff des Bildungscontrolling, der in Abschnitt 2.2.4 detaillierter erläutert wird.

HUMMEL⁴⁷ „versucht“ eine Abgrenzung der beiden Begrifflichkeiten herzuleiten. Nach seinen Ausführungen bezieht sich Evaluation in der Weiterbildung unmittelbar auf die entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen und deren Konsequenzen. Bildungscontrolling hingegen betrachtet den Weiterbildungsprozess umfassend in der Planung, Durchführung und Verbesserung.

Eine weitere Abgrenzung zum Bildungscontrolling nehmen BEYWL/ SCHOBERT⁴⁸ und LANDSBERG/ WEISS⁴⁹ vor. Sie sehen im Evaluationsansatz eine primäre Ausrichtung auf pädagogische Aspekte, während Bildungscontrolling zweidimensional ausgerichtet ist: sowohl pädagogisch als auch ökonomisch. Der zweidimensionale Aspekt des Bildungscontrolling wird im Abschnitt 2.2.4 noch näher ausgeführt.

⁴⁵ vgl. Wottawa, Heinrich/ Thierau, Heike (1998): Lehrbuch Evaluation. 2. Auflage. Bern. S. 14.

⁴⁶ vgl. Beywl, Wolfgang/ Schobert, Berthold (2000): Evaluation – Controlling- Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. Kommentierte Auswahlbibliographie. 3. Auflage. Bielefeld. S. 12.

⁴⁷ vgl. Hummel, Thomas (2001): Erfolgreiches Bildungscontrolling: Praxis und Perspektiven. 2. Auflage. Heidelberg. S. 23.

⁴⁸ vgl. ebd., S. 18 f.

⁴⁹ vgl. Landsberg, Georg von (1992). A.a.O., S. 3.