

Weiterbildungscontrolling - eine neue Perspektive: von der Prozeß- zur Systemorientierung

Pieler, Dirk H.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pieler, D. H. (1998). Weiterbildungscontrolling - eine neue Perspektive: von der Prozeß- zur Systemorientierung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 21(2), 150-161. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40382>

Nutzungsbedingungen:

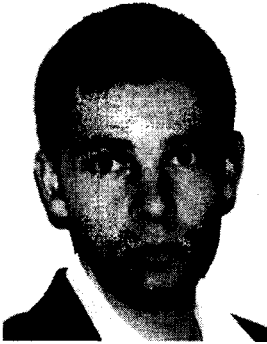
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Weiterbildungscontrolling — eine neue Perspektive

Von der Prozeß- zur Systemorientierung

Dirk H. Pieler

1 Ausgangslage

Die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung hat in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich zugenommen. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß sich das zur Verfügung stehende Wissen mit zunehmender Geschwindigkeit vermehrt. War zur Verdoppelung des Wissens der Menschheit von 1800 bis 1900 noch etwa ein Jahrhundert notwendig, so sind es heute ca. fünf bis sechs Jahre (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996; Arnold 1996, S. 37).

Vor diesem Hintergrund ist die Forderung nach lebenslangem Lernen verständlich. Es kann heute unmöglich ausreichen, sämtliche berufsnotwendigen Qualifikationen im Rahmen der Ausbildung zu vermitteln. Dabei geht es nicht nur darum, unvertretbar lange Ausbildungszeiten zu vermeiden, es müssen auch Mittel und Wege gefunden werden, den ständig veränderten Anforderungen an Organisation und Mitarbeiter gerecht zu werden.

So ist es nicht verwunderlich, daß der Umfang an betrieblicher Weiterbildung in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Für das Jahr 1972 wurden im sogenannten "Edding-Gutachten" die Aufwendungen der Unternehmen für die berufliche Weiterbildung auf 2,1 Mrd. DM geschätzt (vgl. Sachverständigenkommission 1974). Acht Jahre später betragen die betrieblichen Weiterbildungskosten der Unternehmen bereits 8 Mrd. DM und für das Jahr 1992 ermittelte das Institut der deutschen Wirtschaft Kosten von 22,6 Mrd. DM. Werden auch arbeitsplatznahe Maßnahmen in die Berechnung einbezogen, erhöht sich dieser Wert gar auf 36,5 Mrd. DM, bzw. 33 Mrd. DM in den alten Bundesländern (vgl. Weiß 1996, S. 152 ff.; 1994, S. 156).

Zwar sind diese Zahlen nur bedingt vergleichbar und in Ermangelung einer Dokumentationspflicht der Unternehmen im Weiterbildungsbereich zudem sehr unsicher - Grünewald/Moraal (1995) berechneten beispielsweise für das Jahr 1993 Gesamtkosten von ca. 24,7 Mrd. DM (vgl. 1995, S. 12) - die stark gestiegene Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung ist indes deutlich erkennbar.

In dem Maße, in dem die Weiterbildung an Umfang und Bedeutung gewonnen hat, ist auch die Bedeutung der Effizienz- und Effektivitätssicherung der Bildungsarbeit gestiegen. Unternehmen müssen entscheiden, ob sie begrenzte Ressourcen für Weiterbildung oder für andere Investitionen einsetzen. Wenn Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen sind, ist zwischen verschiedenen möglichen Umsetzungsformen zu entscheiden, beispielsweise zwischen internen bzw. externen Maßnahmen oder zwischen Maßnahmen on- bzw. off-the-job.

Es verwundert also nicht, daß der Ruf nach Mitteln und Wegen zur Bestimmung von Effektivität und Effizienz betrieblicher Bildungsarbeit lauter wird. Die Diskussion um entsprechende Methoden und Instrumente wurde und wird - vor allem in der Sozialwissenschaft - unter dem Stichwort "Evaluation" geführt. Momentan erhält sie unter dem Stichwort *Bildungscontrolling* neue Nahrung.

2 Weiterbildungcontrolling — alter Wein in neuen Schläuchen?

2.1 Weiterbildungcontrolling versus Evaluation

Sowohl für den Terminus *Evaluation* als auch für den Terminus *Bildungscontrolling* - wie übrigens auch für *Controlling* - gibt es keine allgemein anerkannte Definition. Insofern wird eine Aussage darüber erschwert, welche Neuerungen von der Diskussion um Bildungscontrolling zu erwarten sind.

Das Evaluationsverständnis reicht von reiner Wertbeimessung (vgl. Schindler 1977) bis hin zu Steuerungs- und Unterstützungsaufgaben (vgl. IW 1990), Innovations-, Optimierungs-, Legitimations- und Entscheidungsaufgaben (vgl. Münch/Müller 1988). Ein solch weites Verständnis von Evaluation deckt große Teile jenes Aufgabenbereichs ab, der momentan unter dem Stichwort *Bildungscontrolling* diskutiert wird. Damit stellt sich die Frage, ob Bildungscontrolling letztlich *alter Wein in neuen Schläuchen* ist. Habsam (1997) verneint diese Frage zu Recht mit der Begründung, daß Evaluation und Controlling sich schon insofern deutlich unterscheiden, als daß sie in unterschiedlichen Denktraditionen entstanden sind (vgl. 1997). Die Diskussion führt momentan auch weniger dahin, beides gleichsetzen zu wollen, vielmehr wird - je nach Denktradition - versucht, die Evaluation dem Bildungscontrolling (vgl. v. Landsberg/Weiß 1992) oder das Bildungscontrolling der Evaluation (vgl. Gülpen 1996) unterzuordnen.

Dieser Streit führt jedoch von der eigentlichen Problemstellung weg. Es scheint daher angeraten, die von der Diskussion um das Bildungscontrolling ausgehenden neuen Impulse aufzunehmen und in einen tragfähigen Ansatz zu überführen. Die vielfältigen Erkenntnisse aus der Evaluationsforschung müssen dabei in jedem Falle berücksichtigt werden.

2.2 Das Verständnis des Bildungscontrolling in der Literatur

Eine nähere Untersuchung von dreizehn verschiedenen Bildungscontrolling-Ansätzen hat gezeigt, daß diese eher durch die *hohe Übereinstimmung* als durch die Unterschiedlichkeit der Auffassungen zum Bildungscontrolling gekennzeichnet sind. Die meisten Autoren verstehen unter Bildungscontrolling eine Funktion, die sich - in welcher konkreten Ausprägung auch immer - unmittelbar am Bildungsprozeß orientiert, um die betriebliche Bildungsarbeit zu optimieren. Die Unterschiede zwischen den Controllingauffassungen bestehen vornehmlich in den Schwerpunktsetzungen. So steht bei Oesterle und Scholz (vgl. 1992, S. 96 ff.) sowie Eder/Kailer (vgl. 1995, S. 270 ff.) die Informationsfunktion im Vordergrund, bei Wakenhut (vgl. 1996, S. 1 ff.) das Effektivitätscontrolling und bei Weiß (vgl. 1990, S. 194) die Steuerungsfunktion.

Es fällt auf, daß kein einziger Autor allein auf quantitative Instrumente setzt. Jeder der hier untersuchten Ansätze räumt *qualitativen Controllinginstrumenten* eine gleichwertige Bedeutung ein. Zumindest bei Schick/Schick (vgl. 1992, S. 7), Wilkening (vgl. 1997, S. 253 ff.) und v. Landsberg (vgl. 1992, S. 16 ff.; 1990, S. 8) wird gar eine Präferenz für qualitative Controllinginstrumente deutlich. Bei allen Ansätzen, in denen eine ökonomische Orientierung gefordert wird, wird zugleich auch die Orientierung an pädagogischen Belangen gefordert. Damit scheint eine häufig geäußerte Kritik (z. B. Schnitzler 1992) entkräftet, Bildungscontrolling sei bereits im Ansatz zu stark ökonomisch ausgerichtet und könne bzw. wolle nicht-monetäre Aspekte der Bildung nicht ausreichend berücksichtigen. Eine Ignoranz gegenüber ökonomisch nicht greifbaren Aspekten der Bildung ist zumindest in dieser Gegenüberstellung von Controllingansätzen nicht erkennbar.

Besonders auffällig ist außerdem, daß die *Koordinationsfunktion* des Bildungscontrolling nur bei sehr wenigen Autoren - hier nur bei Hoss (vgl. 1993, S. 78 ff.) sowie Heeg/Jäger (vgl. 1993, S. 405 f.; 1992, S. 266 ff.) - herausgestellt wird. Fast einstimmig werden hingegen die Planungs-, die Kontroll-, die Informations- und die Steuerungsfunktion genannt. Etwas seltener erfolgt die Nennung der Gestaltungs- und der Bewertungs- bzw. Evaluationsfunktion. Die nachrangige Behandlung der Koordinationsfunktion in der Bildungscontrolling-Literatur verwundert besonders dann, wenn man ähnliche Untersuchungen von Ansätzen zum allgemeinen Controlling hinzuzieht. So vergleicht Küpper (1995) dreizehn Controllingansätze, von denen immerhin elf die Koordinationsfunktion herausstellen (vgl. 1995, S. 8 f.). Damit ist die Koordinationsfunktion

die meistgenannte Funktion des Controlling.¹

Es stellt sich folgende interessante Frage: *Warum spielt die Koordinationsfunktion als eine zentrale Funktion des allgemeinen Controlling in der Diskussion um das Controlling der Weiterbildung eine so geringe Rolle?*

Eine denkbare Antwort wäre, daß in der Diskussion um Bildungscontrolling die (ältere) Controllingdiskussion - sei es nun bewußt oder unbewußt - ignoriert wird. Der vergleichsweise geringe Anteil an Autoren, die aus der "Controllinggemeinde" stammen, könnte diese These tendenziell stützen.

Eine andere Antwort könnte sein, daß die Koordinationsfunktion deswegen weitestgehend unberücksichtigt geblieben ist, weil die Entwicklung der Ansätze zum Bildungscontrolling in den meisten Fällen aus einer anderen Perspektive heraus erfolgte als die Entwicklung der Controllingansätze. Bei der Entwicklung des Bildungscontrolling steht zumeist der *Bildungsprozeß* von der Bedarfsermittlung bis zur Bestimmung des Nutzens der durchgeführten Maßnahme im Zentrum der Betrachtung. Ansätze zum Unternehmenscontrolling basieren in der Regel auf einer Sichtweise, die das Unternehmen als *Gesamtsystem* berücksichtigt. Einer tendenziell prozeßorientierten Sichtweise des Bildungscontrolling, die insbesondere Steuerungsmechanismen erfordert, steht also eine tendenziell systemorientierte Sichtweise des Unternehmenscontrolling gegenüber, die insbesondere Koordinationsmechanismen erfordert.

Damit stellt sich eine weitere Frage: *Wenn die Koordination im Führungssystem die zentrale Aufgabe des Controlling ist, ist es dann nicht nur konsequent, wenn Weiterbildungscontrolling die weiterbildungsrelevante Koordination zum Ziel hat?* Um dieser Frage nachzugehen, soll den folgenden Überlegungen die streng an der Koordinationsfunktion ausgerichtete Controllingkonzeption nach Weber (1995) zugrunde gelegt werden.

2.3 Die Controllingkonzeption nach Weber

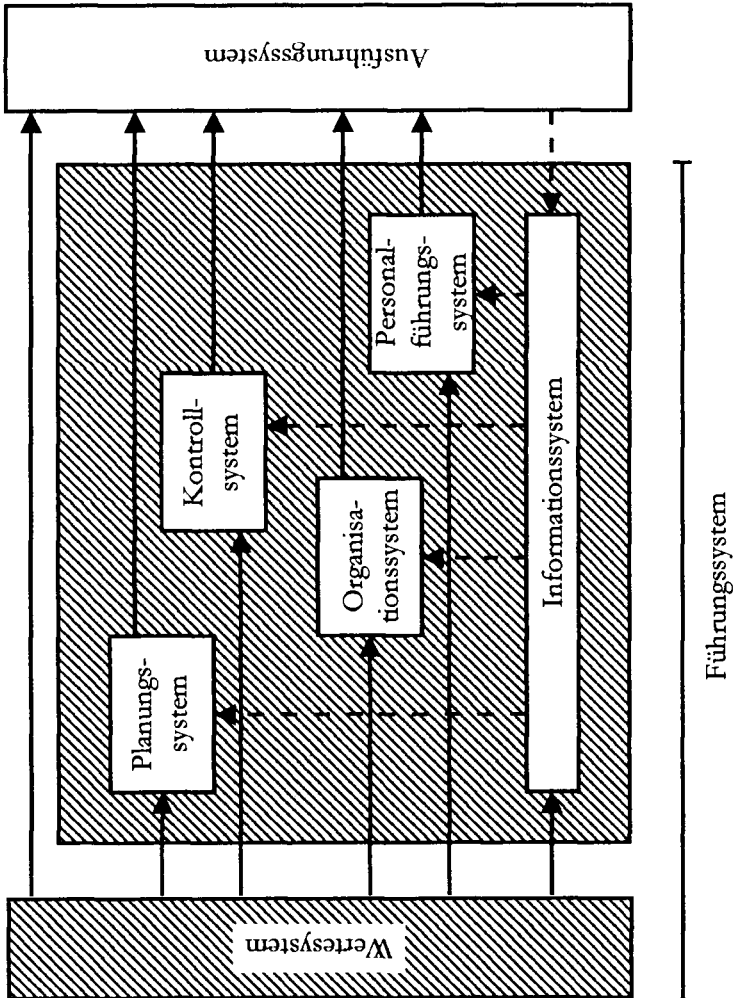
Weber (1995) versteht unter "Controlling" die "Wahrnehmung der Koordinationsfunktion im Führungssystem". "Sie umfaßt die Strukturgestaltung aller Führungsteilsysteme, die zwischen diesen bestehenden Abstimmungen sowie die führungsteilsysteminterne Koordination" (1995, S. 50).

Zur Lösung der Koordinationsaufgabe verfügt das Controlling über dieselben Instrumente und Mechanismen, die auch für die Primärkoordination des Leistungs- durch das Führungssystem anwendbar sind. Das Ziel des Controlling besteht darin, Effizienz

¹ Vgl. auch die Überblicke bei Eschenbach/Niedermayr (1995) und bei Spremann/Zur (1992), in denen 10 von 12 bzw. 6 von 8 Autoren das Koordinationsziel als direktes Controllingziel nennen.

und Effektivität der Führung zu erhöhen und die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen in der Um- und Innenwelt des Unternehmens zu steigern. Als Führungsteilsysteme unterscheidet Weber das Planungs-, das Kontroll-, das Organisations-, das Personalführungs-, das Informations- und das Wertesystem (vgl. Abbildung 1).

Abb 1: Unterstellte Struktur des Führungssystems eines Unternehmens. Quelle: Weber 1995, S. 62



Während bei Weber die Koordination zwischen Führungs- und Ausführungssystem zu den originären Führungsaufgaben, also nicht zum Controlling, gezählt wird, ist die Koordination zwischen und innerhalb der Führungsteilsysteme Aufgabe des Controlling. In der Tat wird diese Aufgabe sonst durch keine andere Funktion im Unternehmen wahrgenommen. Controlling ist damit - dies ist eine wesentliche Stärke des Ansatzes - im Gegensatz zu vielen informations- oder steuerungsorientierten Ansätzen abgrenzbar zur Führung oder dem Management (vgl. Hoffmann et al. 1995, S. 46).

Damit besteht Anlaß zur Hoffnung, daß eine Übertragung des systemorientierten Ansatzes auf die Weiterbildung als Untersuchungsgegenstand eine Abgrenzung etwa zum Personalmanagement, zur Personalführung, zur Personalentwicklung oder zur Evaluation ermöglicht.

3 Eine systemorientierte Konzeption des Weiterbildungscontrolling

Die betriebliche Weiterbildung stellt eine Querschnittsfunktion dar, da sie in unterschiedlicher Ausprägung für alle Unternehmensbereiche von Bedeutung ist. Zudem ist Weiterbildung in Übereinstimmung mit der herrschenden Meinung als Führungsaufgabe zu verstehen. Damit ist Weiterbildungscontrolling nach der koordinationsorientierten Controllingauffassung durch die mit der Weiterbildung verbundenen Koordinationsaufgaben gekennzeichnet.

Mit diesen Überlegungen läßt sich Abbildung 1 erweitern. Weiterbildung kann, in Anlehnung an die Konzeption Weber, als Querschnittsfunktion im Führungssystem aufgefaßt werden (vgl. Abbildung 2). Koordinationsbedarf besteht erstens horizontal zwischen allen (durch Schraffur hervorgehobenen) weiterbildungsrelevanten Bereichen der Führungsteilsysteme,² zweitens vertikal zwischen diesen Bereichen und anderen Bereichen innerhalb des gleichen Führungsteilsystems sowie drittens innerhalb der weiterbildungsrelevanten Teilbereiche selbst. Mit diesem Modell ist es nun möglich, eine koordinationsorientierte Definition des Weiterbildungscontrolling zu entwickeln. Erste Orientierungspunkte dazu liefert die Definition von Hoss (1993): "Bildungscontrolling ist - funktional betrachtet - ein Subsystem des Personalcontrolling, das die Planung und Kontrolle aller Bildungsaktivitäten sowie die dafür erforderliche Informationsversorgung systembildend (Gestaltung von Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystemen) und systemkoppelnd (Prozeßsteuerung innerhalb des Planungs- und

² Aus Darstellungsgründen wurden nur diejenigen Pfeile eingezeichnet, die auch Abb. 1 enthält.

Kontrollsystems) koordiniert. Das Bildungscontrolling verfolgt die Sicherstellung und Verbesserung von vorwiegend ökonomischen Effizienzzielen (Wirtschaftlichkeit, Rentabilität) unter Beachtung der sozialen Zielsetzungen (soziale Effizienz) des Unternehmens. Untersuchungsobjekt sind alle Maßnahmen und Strukturen des betrieblichen Bildungssystems (Aus-, Fort-, Weiterbildung)" (1993, S. 78).

Richtig ist, daß dem Weiterbildungscontrolling systembildende und systemkoppelnde Koordinationsaufgaben hinsichtlich der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung der Weiterbildungsaktivitäten zukommen. Dies bedeutet, daß etwa die Wahrnehmung der Planungsaufgaben selbst nicht Gegenstand des Weiterbildungscontrolling ist.

Ausgehend von der Weber'schen Strukturierung des Führungssystems sind hier das Organisations-, das Personalführungs- und auch das Wertesystem in einer Definition des Weiterbildungscontrolling zu berücksichtigen, soweit diese Führungsteilsysteme für die Weiterbildung relevant sind. Mit Rückgriff auf die Weber'sche Controllingdefinition kann Weiterbildungscontrolling wie folgt definiert werden:

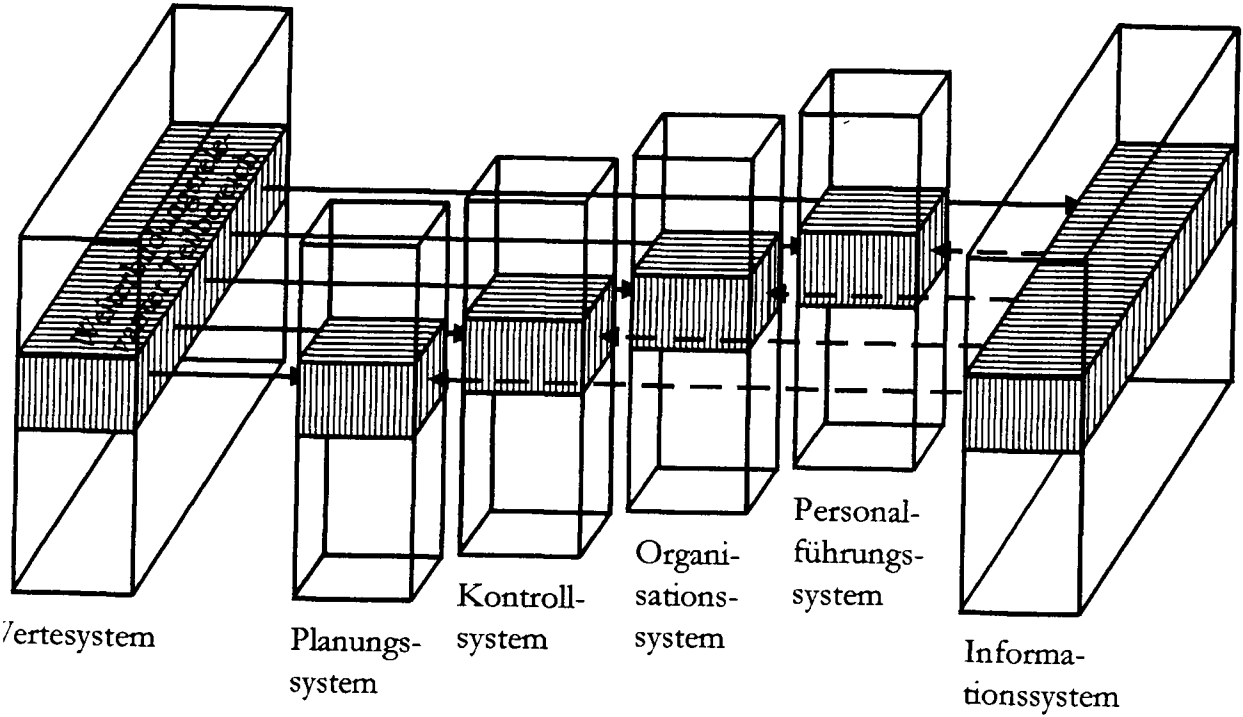
Weiterbildungscontrolling ist eine Funktion, welche die Gestaltung des Weiterbildungsorganisations-, -planungs- und -kontrollsystems, des Personalführungssystems, soweit dieses für die Weiterbildung von Bedeutung ist, des für die Weiterbildung erforderlichen Informationssystems und des Wertesystems, soweit dieses Einfluß auf die Weiterbildung hat, umfaßt.

Darüber hinaus schließt Weiterbildungscontrolling neben der Gestaltungsaufgabe (Systemgestaltung) sowohl die Koordination innerhalb der Weiterbildungsteilsysteme, zwischen ihnen und mit anderen Bereichen der Führungsteilsysteme ein (Systemkopplung).

Ziel des Weiterbildungscontrolling ist es, die Effizienz und Effektivität der Weiterbildung unter Beachtung der ökonomischen und sozialen Zielsetzungen des Unternehmens zu erhöhen und die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen in der Um- und Innenwelt des Unternehmens zu steigern.

Die hier gewählte Definition des Weiterbildungscontrolling öffnet damit den Blick für Fragen, die bisherige Ansätze in der Regel nicht berücksichtigen. Zugleich werden andere Fragestellungen aus der Blickrichtung des Weiterbildungscontrolling herausgenommen. So gehört nach dem hier vertretenen Ansatz beispielsweise die Curriculumentwicklung oder die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nicht in den Verantwortungsbereich des Controlling. Die Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Weiterbildung oder die Verbindung von Weiterbildungsplanung und Unternehmensplanung sind dagegen Beispiele für den Gegenstand des Weiterbildungscontrolling.

Abb. 2: Weiterbildungscontrolling als Koordinationsfunktion im Führungssystem



4 Perspektive einer systemorientierten Konzeption des Weiterbildungscontrolling

Verschiedene empirische Untersuchungen belegen, daß in der Praxis der betrieblichen Weiterbildung deutliche methodische Mängel bestehen. Weiterbildungscontrolling kommt, falls überhaupt, häufig nur in Form eines reinen Kostencontrolling zum Einsatz. (vgl. z. B. Kailer 1996, S. 234; Maisberger 1993, S. 13 f.) Insofern erscheint in der Tat "die Entwicklung eines Weiterbildungs-Controllings (...) für die Zukunft unerlässlich" (Weiß 1990, S. 194). Kritiker warnen im Zusammenhang mit dem Bildungscontrolling vor:

- einer Vernachlässigung qualitativer Aspekte,
- der Entlassung der Führungskräfte aus ihrer Bildungsverantwortung,
- einer Zentralisierung der Steuerungsaufgaben,
- dem Omnipotenzanspruch des Bildungscontrolling,
- einer übermäßigen Gewichtung der Erfolgskontrolle zur Legitimation der Bildungsarbeit.

Während eine Vernachlässigung qualitativer Aspekte, wie oben bereits gezeigt, weniger zu erwarten ist, sind die übrigen Kritikpunkte sehr ernst zu nehmen. Sie treffen jedoch eher auf den prozeßorientierten als auf den systemorientierten Ansatz zu.

Nach dem hier vertretenen Verständnis kommt dem Controlling die Verantwortung für die Schaffung der weiterbildungsrelevanten Führungsteilsysteme (z. B. Weiterbildungsplanungssystem) sowie deren Koordination in horizontaler und vertikaler Richtung (vgl. Abbildung 2) zu. Dies steht nicht im Widerspruch zur Verlagerung der Weiterbildungsverantwortung (einschließlich Planung, Durchführung, Transfersicherung und Erfolgsermittlung) auf den Vorgesetzten. Im Gegenteil: Die Koordinationsfunktion gewinnt bei einer Stärkung der Weiterbildungsverantwortung der Führungskräfte sogar an Bedeutung, um ein optimales Gesamtergebnis der dezentralen Weiterbildungsaktivitäten zu gewährleisten (vgl. Marr/Stitzel 1979, S. 221).³

Diese Überlegungen zeigen, daß die Koordinationsfunktion ihre Bedeutung als zentrale Funktion des Controlling auch für die Weiterbildungsarbeit beibehält. Dies gilt unabhängig davon, ob die Verantwortung für Weiterbildung bei einer zentralen Abteilung oder dezentral bei den jeweiligen Vorgesetzten liegt. So ist denn auch nach diesem Verständnis v. Landsberg (1990) nicht zuzustimmen, der die Legitimation des Bildungscontrolling in der Rechenschaftspflicht des Bildungsbereichs sieht (vgl. 1990, S.

³ Insofern steht die systemorientierte Controllingkonzeption auch nicht im Widerspruch zu Arnolds/Krämer-Stürzls (1992, S. 147) "entwicklungsorientierter Weiterbildung", sie ist vielmehr das Instrument, um die notwendigen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

6). In erster Linie ist das Bildungscontrolling durch seine systembildende und systemkoppelnde Funktion im Führungssystem legitimiert.

In Zukunft muß es verstärkt darum gehen, ein Weiterbildungscontrolling zu entwickeln, das durch die Schaffung entsprechender Strukturen und die Bereitstellung geeigneter Methoden und Instrumente die betriebliche Weiterbildung optimal in das Betriebsgeschehen einzubinden, die Führungskräfte in ihrer Verantwortung für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen und sämtliche Weiterbildungs Bemühungen im Unternehmen auf die gemeinsamen Ziele hin auszurichten vermag. Dazu ist ein Wechsel der Perspektive des Bildungscontrolling notwendig. Nicht die einzelne Bildungsmaßnahme sollte im Zentrum der Betrachtung stehen, sondern die Funktionalität des gesamten Weiterbildungssystems, einschließlich der Wechselwirkungen zwischen diesem und allen anderen Teilsystemen des Unternehmens sowie dessen Umwelt.

Literatur

- Arnold, Rolf, 1996: Krise der Fachbildung. In: Süddeutsche Zeitung (Hrsg.): Bildungscontrolling in der betrieblichen Personalentwicklung. Eine Serie der Süddeutschen Zeitung. München, S. 37-41.
- Arnold, Rolf, 1992: Explorative Studie zur Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung. Gutachten im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft für Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Bochum). Kaiserslautern.
- Eder, Klaus J.; Kailer, Norbert, 1995: Von der Schulung zur strategisch orientierten Personalentwicklung durch systematisches Bildungscontrolling. In: Feuchthofen, Jörg E.; Severing, Eckart (Hrsg.): Grundlagen der Weiterbildung. Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied, S. 269-281.
- Eschenbach, Rolf; Niedermayr, Rita, 1995: Die Konzeption des Controlling. In: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Controlling. Stuttgart, S. 49-95.
- Grünevald, Uwe; Moraal, Dick, 1995: Kosten der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Ergebnisse und kritische Anmerkungen, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin.
- Gülpen, Barbara, 1996: Evaluation betrieblicher Verhaltenstrainings. München.
- Habersam, Michael, 1997: Controlling als Evaluation. Potentiale eines Perspektivenwechsels. München.
- Heeg, Franz-Josef; Münch, Joachim, 1993: Handbuch der Personal- und Organisationsentwicklung. Stuttgart.
- Heeg, Franz-Josef; Jäger, Cornelia, 1992: Konzeption und Einführung einer Bildungscontrolling-Systematik. In: Landsberg, Georg v.; Weiß, Reinhold (Hrsg.): Bildungs-Controlling. Stuttgart, S. 263-281.
- Hoffmann, Werner; Niedermayr, Rita; Risak, Johann, 1995: Führungsergänzung durch Controlling. In: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Controlling. Stuttgart, S. 49-95.
- Hölterhoff, Herbert; Becker, Manfred, 1986: Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. In: Jeserich, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung. Bd. 3., München.
- Hoss, Günter, 1993: Bildungscontrolling. In: Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon. München, S. 78-81.

- Kailer, Norbert, 1996: Controlling in der Weiterbildung. In: Münch, Joachim (Hrsg.): Ökonomie der betrieblichen Bildungsarbeit. Qualität - Kosten - Evaluierung - Finanzierung. Berlin, S. 233-250.
- Küpfer, Hans-Ulrich, 1995: Controlling. Konzeptionen, Aufgaben und Instrumente. Stuttgart.
- Landsberg, Georg v., 1990: Bildungscontrolling/Betriebswirtschaftliche Erfolgssteuerung. In: Geißler, Karlheinz; Landsberg, Georg v.; Reinartz, Manfred (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training. Laufend aktualisiertes Loseblattwerk. Grundwerk 1990. Köln.
- Landsberg, Georg v., 1992: Bildungs-Controlling: "What is likely to go wrong?" In: Landsberg, Georg v.; Weiß, Reinhold (Hrsg.): Bildungs-Controlling. Stuttgart, S. 11-33.
- Landsberg, Georg v.; Weiß, Reinhold (Hrsg.), 1992: Bildungs-Controlling. Stuttgart.
- Maisberger, Paul, 1993: Tatsachen über Weiterbildung/Personalentwicklung. Ergebnisse einer Marktuntersuchung. In: Geißler, Karlheinz; Landsberg, Georg v.; Reinartz, Manfred (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training. Laufend aktualisiertes Loseblattwerk. Grundwerk 1990. Köln.
- Marr, Rainer; Stitzel, Michael, 1979: Personalwirtschaft. Ein konfliktorientierter Ansatz. München.
- Münch, Joachim; Müller, Hans Joachim, 1988: Evaluation in der betrieblichen Weiterbildung als Aufgabe und Problem. In: Dürr, Walter; Liepmann, Detlev; Merkens, Hans; Schmidt, Folker (Hrsg.): Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik. Berufsbildung und Konsumentenerziehung. Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmenskultur. Bd. 13, Baltmannsweiler.
- Oesterle, Heinz; Scholz, Hans-Eckart, 1992: Weiterbildungsplanung und -controlling; der Datenfluß zur Planung, Steuerung und Analyse der Bildungsarbeit. In: Landsberg, Georg v.; Weiß, Reinhold (Hrsg.): Bildungs-Controlling. Stuttgart, S. 95-104.
- Pawlowsky, Peter; Bäumer, Jens, 1996: Betriebliche Weiterbildung. München.
- Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung, 1974: Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung (Abschlußbericht). Bielefeld.
- Schick, M.; Schick, H., 1992: Qualitatives Bildungs-Controlling. In: Geißler, Karlheinz; Landsberg, Georg v.; Reinartz, Manfred (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training. Laufend aktualisiertes Loseblattwerk. Grundwerk 1990. Köln.
- Schindler, Klaus, 1977: Evaluation betrieblicher Bildungsarbeit. In: Paulik, Helmut (Hrsg.): Handbuch der betrieblichen Aus- und Fortbildung. Loseblattsammlung. München.
- Schnitzler, Lothar, 1992: Bildungscontrolling. Nutzloses Korsett. Die Kosten für Weiterbildung explodieren. Modisches Controlling hilft nur wenig. In: WirtschaftsWoche Nr. 36, 28.08.1992, S. 37-38.
- Spremann, Klaus; Zur, Eberhard (Hrsg.), 1992: Controlling. Grundlagen - Informationssysteme - Anwendungen. Wiesbaden.
- Wakenhut, Roland, 1996: Bildungscontrolling im Führungskräfte training. In: Rank, Birgit; Wakenhut, Roland (Hrsg.): Bildungscontrolling: Erfolg in der Führungskräfteentwicklung. Expertentagung April 1996. München, S. 1-24.
- Weber, Jürgen, 1995: Einführung in das Controlling. 6., durchgesehene und erw. Aufl., Stuttgart.
- Weiß, Reinhold, 1990: Die 26-Milliarden Investition - Kosten und Strukturen der betrieblichen Weiterbildung. In: Göbel, Uwe; Schlawke, Winfried (Hrsg.): Berichte zur Bildungspolitik 1990 des Instituts der deutschen Wirtschaft. Köln.
- Weiß, Reinhold, 1994: Betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Köln.

Dirk Pieler
Auf der Lieth 76
33100 Paderborn
Tel.: +49-5251-67814
Fax: +49-5251-67814
E-mail: e66095@pbhrzs0.uni-paderborn.de

Dirk H. Pieler, geboren 1969, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Paderborn. Nach einer zweijährigen Tätigkeit als Unternehmensberater und Produktmanager bei der CTcon - Consulting und Training im Controllingtrolling - GmbH, Vallendar bei Koblenz arbeitet Herr Pieler seit Oktober 1996 an einer Dissertation zum Thema Weiterbildungscontrolling am Lehrstuhl Finanzwissenschaften der Universität Paderborn bei Prof. Dr. Bernd Rahmann. Darüber hinaus ist er als freier Mitarbeiter der BFK - Gesellschaft für angewandte Wirtschaftsinformatik mbH, Paderborn und als freiberuflicher Trainer tätig.