



Bundesministerium
des Innern

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung



**Materialband:
Kennzahlenbasiertes Fortbildungscontrolling**

**Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern
Projektgruppe Bildungscontrolling**

Willy-Brandt-Straße 1

50321 Brühl

**Telefon: 0228 99 / 629-0
02232 / 929-0**

**Telefax: 0228 99 / 629-5669
02232 / 929-5669**

E-Mail: pgbc@bakoev.bund.de

**Internet: <http://www.bakoev.bund.de>
Intranet: <http://www.bakoev.ivbb.bund.de>**

Version 2.0

Titelfoto: © 2007 com_unit/P.Spiola mit freundlicher Genehmigung der com unit Public Relations, A-1060 Wien

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung

Materialband

Kennzahlenbasiertes Fortbildungscontrolling

**Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
Projektgruppe Bildungscontrolling**

Inhaltsverzeichnis

1	Bildungscontrolling – eine Positionsbestimmung	7
1.1	Multidisziplinäre Ausgangssituation	7
1.2	Bildungscontrolling als integrativer Ansatz	13
2	Die Ausgangslage: Stand des Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung	15
2.1	Bildungscontrolling auf der Ebene der Bundesbehörden	15
2.2	Bildungscontrolling auf der Ebene der Fortbildungsinstitutionen	20
2.3	Bildungscontrolling und Steuerung der Fortbildung	22
3	Entwicklung fortbildungsrelevanter Kennzahlen	25
3.1	Absolute Kennzahlen und Verhältniszahlen	25
3.2	Kriterien für die Gestaltung eines Kennzahlensystems	25
4	Empfehlung fortbildungsrelevanter Schlüsselkennzahlen	29
4.1	Ziele fortbildungsrelevanter Kennzahlen	29
4.2	Kennzahlensystematik der ASTD	29
4.3	Weiterbildungsstatistik (CVTS3)	30
4.4	Empfehlung zur Erfassung von 6 Schlüsselkennzahlen	32
5	Prozessgestaltung eines kennzahlenbasierten Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung	39

Kennzahlenbasiertes Fortbildungscontrolling in der Bundesverwaltung: Fortbildung erfolgsbezogen und wirtschaftlich steuern

Nicht alles, was zählbar ist, zählt – und nicht alles, was zählt, ist zählbar

1 Bildungscontrolling: eine Positionsbestimmung

Wie kann die derzeitige dienstliche Fortbildung in der Bundesverwaltung mittels Bildungscontrolling verbessert werden? Zur Beantwortung dieser Kernfrage ist es notwendig, die Programmatik des Begriffes Bildungscontrolling und die Handlungsrelevanz der eingesetzten Methoden zu bewerten. Aus dieser theoretischen und praktischen Positionsbestimmung werden im weiteren Verlauf praxisbezogene Vorschläge für ein kennzahlenbasiertes Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung hergeleitet.

1.1 *Multidisziplinäre Ausgangssituation*

Der Begriff Bildungscontrolling spiegelt eine Vielzahl von Herangehensweisen an die Steuerung von Bildungsprozessen wieder. Eine etablierte Wissenschaftsdisziplin und ein Konsens über verbindliche Standards existieren nicht. Das Spektrum fachlich konkurrierender Vorstellungen umfasst qualitative und quantitative, monetäre und nicht monetäre, psychologisch-pädagogische und ökonomische, ebenen- und phasenbezogenen Modellansätze. Die wesentlichen Grundzüge werden nachfolgend skizziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für ein Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung analysiert.

Eine definitorische Klärung des Begriffes Bildungscontrolling ist nicht beabsichtigt. Angesichts der Fülle inkompatibler Erklärungsansätze des Begriffes wird eine pragmatische Vorgehensweise gewählt und entsprechend der nachfolgend diskutierten Grundmodelle herausgearbeitet, welchen Beitrag sie zur Planung, Kontrolle und Steuerung von Bildungsprozessen leisten können.

1.1.1 Human Capital Assessment

Wissen ist neben den klassischen Ressourcen der zentrale Produktionsfaktor. Investitionen in Humankapital sind eine wesentliche Grundlage zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges, der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die finanz- und kapitalmarktorientierte Bewertung des Humankapitals versucht den Beitrag des Personals zur Wertschaffung sichtbar zu machen. Die Mitarbeiter gelten als wesentlicher Werttreiber des Unternehmenserfolgs und insofern hängt der Unternehmenserfolg ab von Investitionen in das immaterielle Vermögen der Unternehmung. Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung haben investiven Charakter und äußern sich in einem monetären Vermögenszuwachs beim Mitarbeiter. Lernkosten als investive Aufwendungen ergeben in der Humanvermögensrechnung je Mitarbeiter einen bestimmten Mehrwert. Nach diesem Paradigma können Ausgaben für Fort- und Weiterbildung betriebswirtschaftlich und personalwirtschaftlich begründet werden und legitimieren den Erfolgsbeitrag der Personalarbeit für das Unternehmen.

Für das Bildungscontrolling ist dieses Paradigma nicht ausreichend operationalisiert. Wesentliche Merkmale von Bildungsprozessen können mit derartigen Berechnungsmethoden nicht sinnvoll erfasst und gesteuert werden. Eine Übertragbarkeit auf die Situation in der öffentlichen Verwaltung ist nicht gegeben. Der Nutzen dieser Modelle liegt also mehr in der grundsätzlichen Betonung der Ressource Personal im Verhältnis zu den weiteren Ressourcen im Wertschöpfungsprozess.

1.1.2 Phasenorientiertes Bildungscontrolling

Der bildungsprozessorientierte Zugang orientiert sich am Funktionszyklus des Bildungsprozesses und repräsentiert das typische pädagogische Grundparadigma im Kontext des Bildungscontrollings. Es gibt eine Vielzahl derartiger Modelle, die auf einer Phasenbetrachtung des Weiterbildungsprozesses aufbauen.

Regelmäßig werden in entsprechenden Leitfäden und Handbüchern die Phasen der pädagogischen Leistungserbringung unterschieden (Bedarfsermittlung, Konzeptentwicklung, Maßnahmedurchführung, Transferunterstützung, Evaluation) und umfangreiche theoretische Wissensbestände und Sollvorschriften zum Handeln entlang dieser Phasen geliefert. Alle diese Modellvorstellungen konzentrieren sich primär auf den Prozess der Bildungsmaßnahme und blenden insbesondere finanzielle Rahmenbedingungen, aber auch weitere außerhalb des Lehrprozesses liegende Steuerungsfaktoren aus der Betrachtung aus. Die vielfältigen Kriterien werden regelmäßig in Form der Selbstevaluation überprüft und zur Optimierung von Veranstaltungen genutzt. Nur selten werden systematische empirische Daten oder Kennzahlen zur intersubjektiven Verständigung über Evaluations- und Rückkoppelungsprozesse erhoben. Als Argument wird nicht selten ins Feld geführt, dass viele Prozesse des pädagogischen Bewertens einer quantitativen Betrachtung prinzipiell verschlossen seien.

Die hohe Akzeptanz und Verbreitung phasenorientierter Bildungscontrollingmodelle dürfte darin liegen, dass die Komplexität pädagogischer Prozesse in einer Vielzahl von Empfehlungen und Vorgaben begrifflich erfasst und optimiert werden kann. Ein Defizit dürfte darin liegen, dass wegen dieser Komplexität ein Defizit an Prägnanz und Übersicht entsteht und im Rahmen der Selbstevaluation die Begründung von

Verbesserungen und eingreifenden Steuerungsimpulsen nur subjektiv begründet werden kann. Dies könnte bedeuten, dass auf der Mikroebene des Lehrens und Lernens diese Art des Steuerns nach wie vor äußerst effektiv ist, während die Steuerung auf der Makroebene der Bundesverwaltung auf andere Mechanismen zurückgreifen sollte.

1.1.3 Stufenmodelle der Evaluation

Die häufige Verwendung des Wortes Evaluation kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass es weder eine allgemein anerkannte Definition von Evaluation noch eine allgemeine Theorie gibt, die die verschiedenen Ansätze und Lösungsversuche vollständig erfassen würde. Ein Konsens besteht insoweit, als Evaluation eine Methodik zur systematischen, datenbasierten Untersuchung von Programmen, Maßnahmen, Medien und anderen Gegenständen von Interesse darstellt. Insofern bezieht sich Evaluation in der Fortbildung unmittelbar auf entsprechende Fortbildungsmaßnahmen und deren Konsequenzen. Die Reichweite dieser Konsequenzen bzw. deren Auswirkungen werden in den so genannten Stufenmodellen der Evaluation begrifflich erfasst. Sehr bekannt ist das 4 Stufen Modell der Evaluation von Kirkpatrick, das bereits 1959 entwickelt wurde und heute in mehreren Varianten und Weiterentwicklungen diskutiert wird.

Die Modellbildung profitiert von ihrer Einfachheit, Plausibilität und teilweisen Praktikabilität. Kirkpatrick unterscheidet 4 Niveaus der Evaluation von Fortbildungsmaßnahmen:

Messung der Zufriedenheit. Auf der Reaktionsebene wird mit Hilfe standardisierter Fragebögen die unmittelbare Zufriedenheit der Teilnehmer nach einer Fortbildungsmaßnahme gemessen. Teilnehmer-Fragebögen sind ein Standardinstrument zur Evaluation und Qualitätssicherung. Eine negative Rückmeldung sagt nichts über den Lernerfolg aus, ist jedoch regelmäßig Anlass für Ursachenanalysen und Maßnahmen der Mängelbeseitigung.

Messung des Lernerfolges. Die Lernebene zeigt mittels Tests, Prüfungen oder Arbeitsproben, ob die Teilnehmer Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen erworben haben. Lernerfolgsmessungen sind aufwändig und treffen auf Widerstände, so dass sie deutlich weniger verbreitet sind als Zufriedenheitsabfragen. Dies zeigen auch die entsprechenden Daten der Bestandsaufnahme.

Messung des Transfers. Auf der Verhaltensebene soll überprüft werden, inwieweit das in der Fortbildung Gelernte auf das Funktionsfeld bzw. den Arbeitsplatz umgesetzt wird. Durch Befragung von Vorgesetzten, Mitarbeitergespräche und Bewertung von Arbeitsergebnissen kann untersucht werden, ob erworbene Kenntnisse und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz angewendet werden. Die Messung des Transfererfolges ist ebenfalls aufwändig und wird nicht regelmäßig nach Fortbildungsmaßnahmen eingesetzt.

Messung des Organisationserfolges. Diese höchste Evaluationsstufe versucht das eigentliche Ziel von Fortbildungsmaßnahmen in den Blick zu nehmen. Hat eine Fortbildung einen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens oder einer Be-

hörde. Obwohl in Modellrechnungen immer wieder der Nachweis versucht wird, dass ein Training zu besserer Qualität, sinkenden Kosten oder höheren Verkaufszahlen geführt hat, ist das Geschehen so komplex, dass der kausale Wirkungsnachweis mit vertretbarem Aufwand nicht möglich ist. Diese Einschätzung betrifft auch aktuelle Modellerweiterungen, die den Return on Invest (ROI) von Fortbildung mittels Kennzahlen berechnen wollen.

Folgt man der Bewertung, dass die höchste Stufe des Modells von Kirkpatrick praktisch nicht realisierbar ist, kann von einer Integration von pädagogischen und ökonomischen Aspekten nicht gesprochen werden. Evaluation von Zufriedenheit, Lernerfolg und Transfer bleiben rein pädagogische Konzepte und können den Anspruch von Bildungscontrolling als zweidimensionales Konzept zur Steuerung-, Durchführung und Kontrolle der dienstlichen Fortbildung nicht einlösen. Die wichtige Frage der ökonomischen Steuerung von Fortbildung ist nicht berücksichtigt.

1.1.4 Kennzahlen als Controlling-Instrument

Der betriebswirtschaftliche Kennzahlenbegriff hat im Laufe der Zeit eine vielfältige Entwicklung durchlaufen. Zunächst analytisches Hilfsmittel für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Finanzanalysen, wird mittlerweile ein weiter gefasster Begriff verwendet. Kennzahlen sind aussagefähige Daten, die helfen sollen, festgelegte Ziele zu verfolgen, die richtigen Entscheidungen zu fällen und für die Zukunft Verbesserungen anzusteuern. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen geben in kompakter Form Auskunft über Stärken und Schwächen eines Unternehmens, über seine momentane Situation und über zukünftige Entwicklungen.

Mit Kennzahlen lassen sich

- Betriebliche Vorgänge messen
- Betriebliche Sachverhalte beurteilen
- Komplexe Sachverhalte prägnant und kurz darstellen
- Stärken und Schwächen eines Unternehmens beurteilen
- Maßstäbe für die Zukunft festlegen
- Kritische Erfolgsfaktoren festmachen
- Unternehmen mit anderen vergleichen

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, z. B. Bilanzkennzahlen, blicken auf eine langjährige Verwendung zurück, sind wissenschaftlich fundiert und können im Rahmen von betrieblicher Kosten- und Leistungsrechnung generiert und interpretiert werden. Große Unternehmen veröffentlichen regelmäßig in ihren Geschäftsberichten eine Reihe von Kennzahlen. Die Berechnung dieser Kennzahlen ist definiert, die interessierte Öffentlichkeit kann diese Kennzahlen verstehen, vergleichen und interpretieren. Geläufige Kennzahlen können rasch aus Betriebsdaten erstellt werden, interessierte Nutzer können unmittelbar einschätzen, ob erzielte Werte positiv oder negativ zu beurteilen sind.

Diese Fundierung samt theoretischer Durchdringung und operationaler Definition kann das Fortbildungscontrolling mit Kennzahlen nicht vorweisen. Allenfalls Kostenkennzahlen sind definiert, Standards und Vergleichsmaßstäbe für erfolgsbezogene Kennzahlen von Fortbildungsprozessen fehlen weitgehend. Hauptaufgabe der weite-

ren Überlegungen wird sein, wenige, aber aussagekräftige Schlüsselkennzahlen für die dienstliche Fortbildung zu entwickeln und systematisch zu einem System des Fortbildungscontrollings weiterzuentwickeln.

1.1.5 Kennzahlen und Balanced Scorecard (BSC)

Durch das Konzept der „Balanced Scorecard“ ist das Arbeiten mit Kennzahlen zu einem Steuerungsmodell für Organisationen und Organisationseinheiten weiterentwickelt worden. Die Bezeichnung des aus den USA stammenden Konzepts „ausgewogener Berichtsbogen“ ist Programm. In einem umfassenden strategischen System stehen nicht allein Finanzkennzahlen im Mittelpunkt, berücksichtigt werden auch andere erfolgskritische Bereiche des Unternehmens. Insgesamt werden vier Perspektiven betrachtet und mittels Kennzahlen als Ist- und Sollwerte operationalisiert:

Finanzen
Kunden
Prozesse
Mitarbeiter- und Wissensperspektive

Aus dem Leitbild einer Organisation werden strategische und operative Leistungsziele abgeleitet und mittels Messgrößen den Perspektiven zugeordnet und in ein ausgewogenes Zielsystem gebracht. Durch die Operationalisierung mittels Messgrößen können die Ziele eines Unternehmens und der Grad ihrer Realisierung sichtbar und messbar gemacht werden. „Ausgewogen“ ist dieses Instrumentarium insofern, als nicht einseitig die Finanzperspektive im Mittelpunkt des Interesses steht, sondern zusätzlich die Perspektiven von Kunden, Arbeitsprozesse und die Belange der Mitarbeiter in dieses Managementinstrument eingebunden werden. Dazu gehört auch die Lern- und Entwicklungsperspektive, denn Potenziale und Lernprozesse sind ausschlaggebende Faktoren für den nachhaltigen Erfolg einer Institution. Als entsprechende Messgrößen spielen Mitarbeiterzufriedenheit, deren Qualifikation und das Management von Wissen und Informationen eine entscheidende Rolle.

Deutlich ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die BSC strategische Ziele voraussetzt und kein Instrument ist, Ziele zu entwickeln. Wenn es keine übergeordneten Zielvorstellungen, Zielhierarchien und Prioritäten gibt, sind auch keine Maßstäbe zur ausgewogenen Berücksichtigung der Perspektiven in einer BSC vorhanden. Weiterhin ist zu beachten, dass die BSC ein Instrument der Gesamtunternehmenssteuerung ist, während das Bildungscontrolling bereichsspezifisch nur einen beschränkten Bereich von Parametern im Blick hat. Solange Behörden und Fortbildungseinrichtungen keine BSC implementiert haben, kann die Beziehung zum Bildungscontrolling nicht diskutiert werden.

Die Möglichkeiten des Konzepts der BSC werden in Behörden und Fortbildungseinrichtungen durch zweierlei potenziell defizitäre Handlungsfelder begrenzt. Zum einen kann nicht vorausgesetzt werden, dass längerfristige strategische Ziele definiert sind. Zum anderen setzt die BSC Kennzahlen bzw. die Bereitschaft voraus, Leistungen in

Kennzahlen auszudrücken. Da beide Steuerungsdimensionen aktuell nicht flächendeckend gegeben sein dürften, stellt die BSC nur in Einzelfällen eine realistische Perspektive des Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung dar. Fragen der strategischen Behördensteuerung sollten insoweit derzeit nicht mit der Frage nach einem besseren Bildungscontrolling vermischt werden. Die Frage nach der Integration des Bildungscontrollings in das Steuerungsmodell der BSC ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht zu vertiefen.

1.1.6 Benchmarking

Benchmarking kann vereinfacht beschrieben werden als das „Lernen von den Besten“. Man orientiert sich systematisch an hervorragenden Institutionen oder Organisationen, deren Prozesse und Ergebnisse zur Spitze zählen. Das Ziel besteht darin, die Leistungsfähigkeit der eigenen Institution zu steigern, indem Vorgehensweisen und Innovationen der Besten analysiert und auf eigene Arbeitszusammenhänge übertragen werden. Konkret geht es darum, kontinuierlich Erfolgsfaktoren zu identifizieren, zu messen und zu vergleichen. In einem fortlaufenden Prozess werden u. a. Effizienz, Effektivität, Qualität, Kosten und Dienstleistungen gemessen und verglichen. Das Lernen von exzellenten Institutionen wird dabei fester Bestandteil der Unternehmenskultur mit dem Ziel der „lernenden Organisation“. Benchmarking leistet einen Beitrag zur permanenten Weiterentwicklung, indem die Erfahrungen von Spitzeninstitutionen genutzt werden, um neue Ideen zu entwickeln und die eigene Wettbewerbssituation zu verbessern.

Benchmarking hat den Vorteil, dass einzelne organisationale Funktionsbereiche, so zum Beispiel die Fortbildung, gezielt in den Blick genommen werden können. Hat man sich auf den Gegenstand des Benchmarking in der Vorbereitungsphase geeignet, gilt es Leistungsbeurteilungsgrößen (Kennzahlen) festzulegen, Vergleichsbehörden zu finden und sich über die erforderlichen Informationsquellen zu verständigen. In der Phase der Analyse erfolgt die Feststellung von Leistungsdifferenzen und deren möglichen Ursachen. Das Phasenschema des Benchmarkingprozesses mündet dann in die Umsetzungsphase, in der Ziele, Aktionspläne und eine Fortschrittskontrolle vorgenommen werden.

Benchmarking ist kein standardisiertes Instrument, sondern muss individuell an die jeweilige Situation und Struktur der Organisation angepasst werden. Dies erfordert einen erheblichen Aufwand und setzt das vertrauensvolle und freiwillige Zusammenwirken der Benchmarkingpartner voraus. Nach Aufbau der notwendigen Strukturen für ein kennzifferngestütztes Bildungscontrolling wird die Vernetzung mit bestehenden Benchmarkingansätzen (vgl. 2. Zwischenbericht Benchmarking-Ring „Allgemeine Verwaltungsprodukte“, Bundesministerium der Finanzen) und die Einbeziehung der Fortbildungseinrichtungen des Bundes in einen eigenen Benchmarking-Ring dringend empfohlen. Die dauerhafte Pflege und Steuerung von Benchmarkingaktivitäten speziell für Fortbildungseinrichtungen sollte über die organisatorische Einbindung in des Kompetenzzentrum Bildungscontrolling bei der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung gewährleistet werden.

1.1.7 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung

Das Qualitätsmanagement will ebenfalls Lern- und Leistungsprozesse in der Fortbildung analysieren und optimieren. Es hat jedoch einen anderen Ausgangspunkt, Fokus und Systembezug als das Bildungscontrolling und der Evaluationsansatz.

Bildungscontrolling bewertet und analysiert Fortbildungsarbeit nach Kriterien der Effektivität und ökonomischen Effizienz. Leistungserstellung und Lernresultate werden anhand strategischer Zielvorgaben und hinsichtlich der eingesetzten Ressourcen bewertet. Evaluationsansätze konzentrieren sich dagegen auf die Analyse und Bewertung der Lernprozesse und ihrer Auswirkungen auf verbesserte Arbeitsergebnisse und den Organisationserfolg. Die operative und strategische Steuerung der Bildungsarbeit gehört regelmäßig nicht zu ihren Aufgaben.

Das Qualitätsmanagement legt den Fokus auf die Herstellungs- und Dienstleistungsprozesse. Entsprechend der ursprünglichen Normenreihe DIN EN ISO 9000ff. stehen die formalen Voraussetzungen der Kundenorientierung und weniger inhaltliche Qualitätsaspekte im Vordergrund der Betrachtung. Nicht Inhalte und Produkte, sondern die relevanten Prozessabläufe der Fortbildung stehen im Mittelpunkt der Optimierungsbemühungen. In jüngster Zeit sind mit der Weiterentwicklung der ISO-Normenreihen und spezifischer Normierungsansätze für den Bildungsbereich (EFQM, LQW) auch inhaltliche Kriterien in das Qualitätsmanagement aufgenommen worden. Insofern verwischen die Grenzen zwischen Bildungsevaluation und den traditionellen Prozessmodellen des Qualitätsmanagements. Durch diese ständige Weiterentwicklung und gegenseitige Durchdringung der Modelle sind begriffliche Abgrenzungen wenig sinnvoll. Insofern wird pragmatisch Bildungscontrolling als der umfassendere Ansatz verstanden, da er alle verfügbaren Ansatzpunkte zur Planung, Durchführung und Steuerung von Fortbildung berücksichtigt und Aspekte der Evaluation und des Qualitätsmanagements integrieren kann. Insbesondere Teilnehmerzufriedenheit, Lernerfolg und Transferorientierung als Evaluationsaspekte können zu Indikatoren und Kennzahlen verdichtet und in das Bildungscontrolling als übergreifenden Rahmen eingebracht werden.

1.2 *Bildungscontrolling als integrativer Ansatz*

Die Grundlagen des Bildungscontrollings stammen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und haben zu einem begrifflichen und methodischen Dickicht geführt. Das quantitative Controlling-Denken der Betriebswirtschaftslehre ist nicht nahtlos in das pädagogische oder psychologische Paradigma von Bildungsprozessen zu integrieren. Da die isolierte ökonomische bzw. pädagogisch-psychologische Betrachtungsweise an ihre Grenzen gestoßen ist, dominiert aktuell in der Fachdiskussion ein ganzheitlich-integrativer Ansatz zur Messung und Steuerung von Bildungsprozessen. Die managementorientierte Funktion des betriebswirtschaftlichen Controlling-Verständnisses wird mit den bildungsprozessorientierten Ansätzen verknüpft und als

Analyse- und Steuerungsmodell konzipiert. Insofern besteht in der aktuellen Fachdiskussion Einigkeit, dass sich Bildungscontrolling mit der Planung, Kontrolle und Steuerung von Bildungsprozessen befasst.

Weiterhin besteht Konsens, dass die Entwicklung von Kennzahlen oder Kennzahlensystemen derzeit als Erfolg versprechende Perspektive zur Optimierung von Planungs- und Entscheidungsprozessen und die Zielkontrolle zu bewerten ist. Bildungscontrolling prüft mit quantifizierbaren Messgrößen und Kennzahlen, ob die Fortbildung bedarfs- und zielorientiert, methodisch erfolgreich und wirtschaftlich effizient vorgeht. Die Steuerung mit Hilfe von Kosten und Teilnahmeverhältnissen steht nicht im Vordergrund dieser Betrachtungsweise. Vielmehr die Grundauffassung, dass operationale Kennzahlen als Zielwerte und Messgrößen geeignete Steuerungselemente sind, um die Komplexität von Fortbildungsprozessen zu reduzieren, überschaubar zu machen und notwendige operative und strategische Steuerungsimpulse zu definieren.

Keine verbindlichen Auffassungen bestehen bezüglich der validen Messung quantitativer und qualitativer Merkmale von Bildungsprozessen. Die wenigsten bildungsrelevanten Sachverhalte lassen sich unmittelbar zählen oder voraussetzungslos als Kennzahlen ablesen, sondern müssen unter Zuhilfenahme von Indikatoren und Indizes operationalisiert und im Rahmen des Bildungscontrollings interpretiert werden. Pädagogisch-psychologische Kennzahlen sind in den Kanon der monetären Kosten-Nutzen-Betrachtungen sinnvoll zu integrieren. Insofern wird ein Schwerpunkt dieser Überlegungen in einer breit angelegten Sammlung ökonomischer und pädagogisch-psychologischer Kennzahlen und Indikatoren bestehen, die für das Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung einsetzbar sind.

2 Die Ausgangslage: Stand des Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung

Normative Überlegungen zur Entwicklung eines Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung müssen anknüpfen an den aktuellen Entwicklungsstand der Instrumentarien zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Fortbildungsprozessen. Insofern wurde im Rahmen der Bestandsaufnahme und einer vertiefenden Nachbefragung die Umsetzung einzelner Elemente des Bildungscontrollings in den Behörden und Fortbildungsinstitutionen des Bundes analysiert, um zu klären, in welchem Umfang einzelne Elemente des Bildungscontrollings und Qualitätsmanagements in der Praxis eingesetzt werden.

2.1 Bildungscontrolling auf der Ebene der Bundesbehörden

Nach den Daten der Bestandsaufnahme setzen 84 Behörden (67%) kein Controlling in ihrer Fortbildungsarbeit ein (Frage 33). 41 Behörden (33%) geben an, dass Sie Controlling in der Fortbildungsarbeit einsetzen. Nach diesem Datum verwendet immerhin ein Drittel der Bundesbehörden moderne Controllinginstrumente in der dienstlichen Fortbildung.

Anzahl	%	Controllinginstrument
19	46	Berichtswesen mit Kennzahlen
9	22	Zielvereinbarung
7	17	Benchmarking
3	7	Balanced Scorecard (ausgewogenes Kennzahlensystem)

In einer Nachbefragung wurden alle Behörden angeschrieben, die angegeben hatten, Controlling in der Fortbildung einzusetzen. Unter Hinweis auf die Bedeutung dieser Verfahren für die Weiterentwicklung des Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung (Best Practice-Beispiele) wurden die Behörden entsprechend ihrer Antwort jeweils gebeten, Dokumente, Konzepte und weitere schriftliche Unterlagen zur Verwendung von Kennzahlen, Zielvereinbarungen, Benchmarking und Balanced Scorecard an die Projektgruppe zu übermitteln. Zielsetzung war, wertvolle Anregungen für die Gestaltung des Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung zu sammeln.

Die Rücklaufquote der Nachbefragung zur genaueren Erfassung der verwendeten Controllinginstrumente verteilt sich wie folgt. Bei dieser Verteilung ist zu beachten, dass einzelne Behörden angegeben hatten mehrere Controllinginstrumente einzusetzen.

Anzahl	Rücklauf	Controllinginstrument
19	12	Berichtswesen mit Kennzahlen
9	4	Zielvereinbarung
7	4	Benchmarking
3	0	Balanced Scorecard (<i>ausgewogenes Kennzahlensystem</i>)

2.1.1 Berichtswesen mit Kennzahlen

Von besonderem Interesse war die Frage, welche konkreten Kennzahlen die Behörden für Berichtswesen und Controlling verwenden. Zur besseren Übersicht sind die Informationen in der folgenden Tabelle zusammengefasst. Durch die Nummerierung wird deutlich, welche Kennzahlen und Berichtssysteme die einzelnen Behörden verwenden.

Nr.	Kennzahlen	Berichtssystem
1	Anzahl Teilnahmen gegliedert nach Beschäftigungsverhältnis und Laufbahngruppen Anzahl Fort- und Weiterbildungstage pro FTE gegliedert nach Fortbildungsthemen	Jährlicher Fortbildungsbericht Anzahl Maßnahmen, TN gegliedert nach Themen und prozentuale Veränderung zum Vorjahr
2	Benchmarking-Ring „Allg. Verwaltungsprodukte“ BMF Bearbeitungszeit je Maßnahme Bearbeitungszeit je Fortbildungstag Bearbeitungszeit pro Beschäftigten Anzahl Maßnahmen je Beschäftigten Anzahl Fortbildungstage je Beschäftigten	Jährliches Berichtswesen im Rahmen der Kosten-Leistungsrechnung KLR
3	Anteil erfolgreicher / insgesamt durchgeführte Maßnahmen differenzierte Festlegung von Zielwerten	Jährliches Review Qualitätsmanagement Abgleich mit Zielwert
4	Fortbildungstage je Beschäftigten nach Themen, Geschlecht, Laufbahn, Arbeitszeitmodell Absagequote von Teilnehmenden	Vierteljährlicher Controllingbericht
5	Anzahl Maßnahmen nach Themen	Halbjährliche Übersichten
6	Anzahl Teilnahmen pro Berichtsjahr nach Themen, Geschlecht	Jährliche Übersicht Prozentuale Veränderung zum Vorjahr
7	Reaktionszeit bis zur Bearbeitung des Fortbildungsbedarfes	Kontrolle der Zielerreichung im Quartal
8	Reaktionszeit bis zur Bearbeitung des Fortbildungsbedarfes	Kontrolle der Zielerreichung im Quartal
9	Platzangebot Anzahl Teilnahmen Anzahl Teilnehmertage Bedarfsdeckung in % Auslastungsgrad in %	Berichtswesen in der Erprobung
10	Kostenübersicht nach Themen	Kennzahlengestütztes Berichtswesen im Aufbau
11	Anzahl Teilnahmen nach Themen, Beschäftigungsverhältnis und Laufbahngruppen Anzahl Teilnehmertage	Monatsbericht Fortbildung
12	Benchmarking-Ring „Allg. Verwaltungsprodukte“ BMF Bearbeitungszeit je Maßnahme Bearbeitungszeit je Fortbildungstag Bearbeitungszeit pro Beschäftigten Anzahl Maßnahmen je Beschäftigten Anzahl Fortbildungstage je Beschäftigten	Berichtswesen im Rahmen der Kosten-Leistungsrechnung KLR. Personalinformationssystem im Aufbau

2.1.2 Zielvereinbarung

Im Rahmen der Bestandsaufnahme hatten 9 Behörden angegeben, dass sie Zielvereinbarungen als Controllinginstrument einsetzen. 4 Behörden haben auf die Nachfrage der Projektgruppe reagiert.

Eine Behörde hat eine für mehrere Jahre gültige generelle Festlegung getroffen, dass 3 Fortbildungstage je Kalenderjahr je Beschäftigten als Ziel anzustreben sind. Die Erreichung dieses Zieles wird im Rahmen der Fortbildungsstatistik überprüft und gegebenenfalls justiert. Die obligatorische Fortbildungsplanung jedes Beschäftigten wird jährlich so abgestimmt, dass die Zielgröße erreicht wird. Eine weitere Behörde berichtet, dass im Personalführungsgespräch individuelle Vereinbarungen über Fortbildungsmaßnahmen der Beschäftigten getroffen werden. Damit ist jedoch nicht eigentlich ein kennzahlenbasiertes Controllinginstrument angesprochen, sondern ein üblicher Erörterungspunkt in jedem Mitarbeitergespräch. Zwei weitere Behörden hatten die Frage nach Zielvereinbarungen dahingehend interpretiert, dass in der Behörde überhaupt Zielvereinbarungen eingesetzt werden. Insofern stellten sie richtig, dass sie keine Zielvereinbarungen als Instrument des Bildungscontrollings einsetzen.

2.1.3 Benchmarking

Im Rahmen der Bestandsaufnahme hatten 7 Behörden angegeben, dass sie Benchmarking als Instrument des Bildungscontrollings einsetzen. Im Rahmen der Nachbefragung haben 4 Behörden erläutert, wie ihre Benchmarkingaktivitäten aussehen.

3 Behörden nehmen am Benchmarking-Ring „Allgemeine Verwaltungsprodukte“ teil, den das Bundesministerium der Finanzen initiiert hat, um die Einführung der KLR in der Bundesverwaltung instrumentell zu fördern. Vorgesehen sind zwischenbehördliche Vergleiche für Aufgaben, die in allen Behörden in vergleichbarer Form im Bereich der allgemeinen Verwaltungsprodukte vorkommen. Als Grundlage fungieren die im Handbuch zur Standard-KLR veröffentlichten standardisierten Produktsteckbriefe. Auf freiwilliger Basis nehmen über 20 Bundesbehörden aus einer Vielzahl unterschiedlicher Verwaltungsbereiche teil, die über eine Kosten- und Leistungsrechnung verfügen.

Für das Benchmarking des Produktes „Fort- und Weiterbildung“ wurde zwischen den teilnehmenden Behörden ein Produktsteckbrief abgestimmt und dient als Basis der Datenerhebung und des Ergebnisvergleichs der teilnehmenden Behörden. Die Leistungsdaten werden mit Hilfe eines Erhebungsbogens bei allen Teilnehmern erhoben (zu den verwendeten Kennzahlen vgl. 2.1.1. und 2. Zwischenbericht in Kurzfassung Benchmarking-Ring „Allgemeine Verwaltungsprodukte“, Stand Dezember 2007). Unterlagen und Ergebnisse des Benchmarking unterliegen der Vertraulichkeit und wurden insofern der Projektgruppe nicht zur Verfügung gestellt.

Eine weitere Behörde berichtet, dass auf der Basis von Kennzahlen und Jahreszielen ein innerbehördliches Benchmarking zwischen den Abteilungen stattfindet und im Rahmen eines Berichtssystems verglichen wird, wie und ob die Abteilungen ihr Ziel erreicht haben.

2.1.4 Balanced Scorecard

In der Bestandsaufnahme hatten 3 Behörden angegeben, dass sie eine Balanced Scorecard als Controlling in der Fortbildung einsetzen. Im Rahmen der Nachbefragung lieferte keine der drei Behörden eine Rückmeldung bzw. genauere Beschreibung des eingesetzten Steuerungsinstrumentariums. Dies ist sehr bedauerlich, da auch aus der freien Wirtschaft bislang kaum praktische Erfahrungen mit „Weiterbildungsscorecards“ berichtet werden. Möglicherweise wurde die Frage in der Bestandsaufnahme falsch verstanden, denn soweit ersichtlich wird die Balanced Scorecard in der Bundesverwaltung als Instrument der Behördensteuerung ebenfalls kaum eingesetzt.

2.1.5 Zusammenfassende Betrachtung

Die Nachbefragung zeigt, dass Kennzahlen regelmäßig als Inputvariablen des Fortbildungsprozesses erfasst werden (Fortbildungsvolumen, Anzahl der Teilnahmen untergliedert nach Personengruppen und Themen). Wirkungsorientierte Kennzahlen als Erfolgsmaße von Weiterbildung werden nicht systematisch erhoben und in Berichtssysteme eingepflegt. Vielmehr scheint es so zu sein, dass Seminarbeurteilungen, Transferberichte und Auswertungsgespräche Grundlage für die interne Evaluation und Revision der Fortbildungsmaßnahmen sind.

Eine einheitliche Berichtsstruktur ist nach den vorliegenden Erkenntnissen nicht erkennbar. Regelmäßig handelt es sich um Tätigkeitsberichte des Fortbildungsbereichs, in denen die wesentlichen Inputdaten (Teilnahmen, Kosten) jährlich, teilweise unterjährig zusammengefasst und den Behördenleitungen zur Kenntnis gebracht werden. Wegen der heterogenen Berichtsstrukturen und verwendeten Kennzahlen ist eine Aggregation oder Zusammenfassung der Daten nicht möglich. Hier sollte zukünftig auf eine Vereinheitlichung der Bildungsberichterstattung geachtet werden.

Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard spielen als Controllinginstrumente derzeit keine Rolle. Bezüglich Benchmarking in der Fortbildung ist auf die nachhaltige Wirkung des BMF Benchmarking-Ringes „Allgemeine Verwaltungsprodukte „ hinzuweisen. Der Produktsteckbrief „Fort- und Weiterbildung“ aus der Standard KLR des Bundes enthält klare Vorgaben zu einer Reihe von fortbildungsrelevanten Kennzahlen. Für die strategische Steuerung von Fortbildung sind die Daten und Erkenntnisse der KLR allerdings nicht ausreichend. Insbesondere ist keine direkte Einbindung in Ziele und Strategien der Behörden erkennbar. Die KLR ist eine wichtige Datenquelle, kann aber den Bezugsrahmen einer übergeordneten Fortbildungssteuerung in den Behörden nicht ersetzen.

2.2 **Bildungscontrolling auf der Ebene der Fortbildungsinstitutionen**

Auch die Fortbildungsinstitutionen des Bundes wurden bezüglich der verwendeten Controllinginstrumente in eine Nachbefragung einbezogen. Ausgehend von Frage 49 des Fragebogens an die Fortbildungseinrichtungen des Bundes wurde gebeten, vertiefende Informationen und insbesondere Best-Practice Beispiele zu übermitteln. Nach der ursprünglichen Bestandsaufnahme verteilt sich der Einsatz der Controllinginstrumente wie folgt.

Anzahl	%	Controllinginstrument
15	56	Berichtswesen mit Kennzahlen
2	7	Balanced Scorecard
4	15	Benchmarking

Die Rücklaufquote der Nachbefragung zur genaueren Erfassung der verwendeten Controllinginstrumente ergab nachstehende Verteilung (Mehrfachnennungen möglich).

Anzahl	Rücklauf	Controllinginstrument
15	12	Berichtswesen mit Kennzahlen
2	2	Balanced Scorecard
4	3	Benchmarking

2.2.1 **Berichtswesen mit Kennzahlen**

In der nachfolgenden Tabelle ist zusammengefasst, welche Kennzahlen die Fortbildungsinstitutionen in ihrem Berichtswesen verwenden. Auffällig ist dabei der Anteil an Fehlanzeigen, verursacht durch versehentlich falsches Ausfüllen der Frage 49 im Rahmen der ursprünglichen Bestandsaufnahme. In diesen Zusammenhang gehört auch die Fallkonstellation, dass im Rahmen der Nachbefragung keine Kennzahlen berichtet, sondern Evaluationsbögen (Zufriedenheitsabfragen) vorgelegt werden, die erkennbar nichts mit Kennzahlen zu tun haben. Diese Evaluationsbögen sind in der Tabelle nicht erfasst, insbesondere wenn sie nicht zu Kennzahlen verdichtet werden.

Nr.	Kennzahlen	Berichtssystem
1	Differenzierter Ziel- und Kennzahlenkatalog: Ressourcen, Wirkung, Leistung, Wirtschaftlichkeit der Institution: Schulungsquote Zufriedenheitserfolg (Index Evaluationsbogen) Lernerfolgsquote Qualifikationsniveau Dozenten Schulungskosten je Teilnehmertag Termintreue in der Leistungserstellung Durchführungs- und Auslastungsquote	Integriertes kennzahlenbasiertes Berichtssystem mit Steuerungsinformationen monatlich, vierteljährlich, jährlich verfügbar
2	Anzahl Teilnahmen Gegliedert nach Beschäftigungsverhältnis und Laufbahngruppen Anzahl Fort- und Weiterbildungstage pro FTE Gegliedert nach Fortbildungsthemen	Jährlicher Weiterbildungsbericht
3	Aus- und Fortbildungscontrolling in Vorbereitung	Fehlanzeige
4	Frage 49 versehentlich falsch angekreuzt	Fehlanzeige
5	Anzahl Lehrgänge Aus- und Fortbildung pro Jahr Auslastungsnachweise (auch Dozenten)	Jährliche Übersicht
6	Neuorganisation, aktuell keine Kennzahlen in Gebrauch	Fehlanzeige
7	Keine Kennzahlen in Gebrauch	Fehlanzeige
8	Gesamtbedarf Anzahl Teilnahmen Anzahl Teilnehmertage Bedarfsdeckung in % Auslastungsgrad in %	Kennzahlengestütztes Berichtswesen in Vorbereitung
9	Frage 49 versehentlich falsch angekreuzt, keine Kennzahlen in Gebrauch	Fehlanzeige
10	Anzahl Lehrgänge Anzahl Teilnehmertage Kundenbefragung (Zufriedenheitsindex je Quartal)	Jährliche Übersicht
11	Anzahl Veranstaltungen Anzahl Teilnahmen Teilnehmertage Auslastung	Festlegung und Nutzung von Kennzahlen in der Erprobung
12	Kennzahlen aus der allgemeinen KLR ohne Bezug zum Fortbildungsprozess	Fehlanzeige

2.2.2 Balanced Scorecard

In der Bestandsaufnahme hatten 2 Fortbildungsinstitutionen angegeben, dass sie als Steuerungsinstrument eine Balanced Scorecard einsetzen. Die Nachbefragung erbrachte insoweit keine weiterführenden Erkenntnisse. Eine Institution teilte mit, der Fragebogen der Bestandsaufnahme sei falsch ausgefüllt worden. Im anderen Fall kam die Rückmeldung, dass die Grundlagen für ein Ausbildungscontrolling derzeit erst geschaffen würden.

2.2.3 Benchmarking

In der Bestandsaufnahme hatten 3 Fortbildungsinstitutionen angegeben, dass sie Benchmarking als Controllinginstrument einsetzen. Auf die Nachbefragung antworteten 3 Institutionen, allerdings ohne weitere klärende Informationen zur Art des Benchmarkings. In einem Fall waren die Benchmarkingaktivitäten noch im Vorbereitungsstadium. Die beiden anderen Institutionen berichteten zwar über die Erhebung von Kennzahlen, ohne allerdings deutlich zu machen, dass und wie ein Benchmarking stattfindet. Beide Rückläufe waren insoweit nicht verwendbar.

2.2.4 Zusammenfassende Betrachtung

Die berichteten Kennzahlen machen deutlich, dass es eine große Spannweite in der Verwendung von Kennzahlen als Basis für Controlling und Berichtswesen gibt. Die praktizierten Formen reichen vom ausgefeilten kennzahlenbasierten Steuerungssystem (vgl. Nr. 1) bis zu einfachen quantitativen Maßen der Fortbildungsaktivität, die in unterschiedlichen Zeitabständen zu Übersichten zusammengefasst werden. Die Auseinandersetzung mit steuerungsrelevanten Kennzahlen befindet sich regelmäßig im Anfangs- bzw. Erprobungsstadium. Benchmarking bzw. Balanced Scorecard als Instrumente des Bildungscontrollings werden nach den vorliegenden Daten nicht eingesetzt.

Der Evaluation von Fortbildungsmaßnahmen wird ein hoher Stellenwert zugemessen, eine Integration entsprechender Evaluationsdaten in ein Controllingssystem ist soweit ersichtlich nirgends praktiziert. Offensichtlich werden die Evaluationsdaten im Rahmen der Selbstevaluation als Datengrundlage verwendet und für Qualitätsverbesserungen genutzt.

2.3 *Bildungscontrolling und Steuerung der Fortbildung*

Was tun, wenn dem Fortbildungscontroller die Ziele fehlen? Die Bestandsaufnahme bei Bundesbehörden und Fortbildungseinrichtungen zeigt auf, dass ein deutlicher Bedarf an einem abgestimmten Ziel- und Steuerungssystem besteht. Nur 35% der Behörden haben Fortbildungsziele, die aus den Sachaufgaben und Behördenzielen abgeleitet sind. Dieses Zieldefizit wird zu einem deutlichen Steuerungsdefizit, wenn man sich vor Augen führt, dass nur 14% der Behörden angeben, dass der zentral zuständige Fortbildungsbereich konkrete und gegebenenfalls messbare Ziele hat. Angesichts dieser eher unspezifischen Zielperspektive der Fortbildung in den Behörden stellt sich die Frage, was eigentlich Inhalt der Fortbildungskonzepte in den Be-

hörden ist. Knapp über 50% der Behörden haben kein Fortbildungskonzept und offensichtlich gibt es Grund zur Annahme, dass in einer Reihe existierender Fortbildungskonzepte keine operationalen Ziele niedergelegt sind. Grund genug, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie Fortbildungskonzepte zu bewerten sind und vor allem, wie Fortbildungskonzepte zu einer strategischen Steuerungskomponente weiterentwickelt werden können.

In der dienstlichen Fortbildung wird regelmäßig auf den Referenzpunkt des zu deckenden Bedarfes verwiesen. Da das Bildungscontrolling stärker die steuernde Perspektive betont, ist diese kurzfristige operative Position kritisch zu hinterfragen. Ein Fortbildungsbedarf kann nicht allein auf die individuelle Fortbildungsperspektive von Beschäftigten und deren Vorgesetzten begrenzt werden. Regelmäßig wird auch in der Wirtschaft Weiterbildungsbedarf eher kurzfristig bestimmt und folgt weniger unternehmensstrategischen Vorstellungen. Weitergehende Erkenntnisquellen zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs sind zusammengefasst::

- Vorschläge durch direkte Vorgesetzte
- Vorschläge der Beschäftigten
- Ableitung aus Behördenzielen
- Ableitung aus der dienstlichen Beurteilung
- Fortschreibung vergangener Fortbildungsbedarfe
- Prognosen über zukünftige Entwicklungen (Trendanalyse)

3 Entwicklung fortbildungsrelevanter Kennzahlen

3.1 Absolute Kennzahlen und Verhältniszahlen

Kennzahlen sind Operationalisierungen relativ abstrakter Konstrukte. Sie stellen Indikatoren komplexer Sachverhalte dar, die sich ansonsten nicht ohne weiteres beobachten oder erfassen lassen. Mit Kennzahlen kann die schwer überschaubare Daten- und Informationsflut in einer Organisation zu einem aussagekräftigen Daten- und Informationskonzentrat zusammengefasst werden.

Verwendet werden absolute Kennzahlen (Summen, Differenzen, Mittelwerte) oder Kennzahlen als Verhältniszahlen (Gliederungszahlen, Beziehungszahlen, Indexzahlen). Insofern versteht man unter Kennzahlen absolute Zahlen oder Verhältniszahlen, die über einen quantitativ erfassbaren Tatbestand in konzentrierter Form informieren.

Absolute Zahlen sind:

Summen (z. B. Gesamtzahl der in der Fortbildung betreuten Mitarbeiter)
Differenzen (z. B. Anstieg der Trainerhonorare als Differenz zum Vorjahr)
Mittelwerte (z. B. durchschnittliche Dauer der Fortbildungsveranstaltungen)

Verhältniszahlen sind:

Gliederungszahlen (z. B. Anteil Fortbildungsteilnehmer an Gesamtbelegschaft)
Beziehungszahlen (z. B. Fortbildungskosten je Beschäftigtengruppe)
Indexzahlen (z. B. Verhältnis Fortbildungstage verschiedener Jahre zum Stand in einem bestimmten Basisjahr).

3.2 Kriterien für die Gestaltung eines Kennzahlensystems

Prinzipiell ist eine unbegrenzte Zahl von Personal- und Fortbildungskennzahlen denkbar. Diese Kennzahlen können mehr oder weniger hilfreich sein und es ist insofern sinnvoll, mit Hilfe von Gütekriterien einzuschätzen, ob sie für die jeweilige Verwendung sinnvoll sind. Es ist nicht geboten, Berge von Kennzahlen anzuhäufen. Zunächst sollte immer über den Zielbezug nachgedacht werden und geklärt werden, wie sich entsprechende Zielgrößen operationalisieren bzw. messen lassen. Kennzahlen sind nur interpretierbar, wenn Sie in einem systematischen Zusammenhang mit übergeordneten Zielen stehen. Nur im Lichte der unterschiedlichen Ziele von Behörden und Fortbildungseinrichtungen können sinnvolle Kennzahlen definiert werden. Problematisch wird es vor allem dann, wenn es keine übergeordnete Bildungsstrategie gibt, aus der Zielvorstellungen abgeleitet werden könnten. Dann führen die

scheinbar „harten“ Kennzahlen zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen, insbesondere wenn leichtfertig Zielbezug, Eignung, Nutzen und Verfügbarkeit der Daten außer Acht gelassen werden. Für die Diskussion von Kennzahlen sollen folgende generelle Standards von Messverfahren gelten.

3.2.1 Zielbezogenheit

Die Kennzahlen müssen in einem systematischen Zusammenhang mit Fortbildungsstrategien und Zielen stehen. Ohne spezifizierte Ziele kann man den Erfolg von Fortbildung schwerlich bewerten. Die quantitative Dokumentation von Fortbildungsaktivitäten entfaltet nur ein geringes Steuerungs- und Planungspotenzial, wichtig sind Kennzahlen als Messwerte, die helfen gesetzte Ziele als Soll-Zustände mit erreichten Ist-Zuständen zu vergleichen (Kennzahlen als Steuerwerte). Zur Verdeutlichung sei exemplarisch auf das französische Bildungswesen verwiesen. Im französischen Gesetz über die berufliche Weiterbildung (formation professionnelle continue) gibt es eine Klausel, die Firmen mit mehr als zehn Arbeitnehmern verpflichtet, einen bestimmten Prozentsatz der gesamten Personalkosten für die Weiterbildung der Belegschaft auszugeben. An dieser Stelle wird darauf verzichtet diese operationale Zielvorgabe vertieft zu diskutieren, klar ist jedoch, dass insbesondere die Eignung dieser Kennzahl kontrovers bewertet werden kann.

3.2.2 Eignung

Die Kennzahlen müssen das Konstrukt, das eigentlich gemessen werden soll, auch tatsächlich messen (Bsp. Fortbildungserfolg) und die Messung muss genau sein. In der Testpsychologie würde man von Validität und Reliabilität sprechen. Kennzahlen müssen nach genau definierten Regeln erhoben werden. Kennzahlen, die auf ungenauen Daten beruhen oder jedes Jahr nach einem anderen Verfahren berechnet werden, ermöglichen kein effektives Controlling. Generell ist dies die Frage, wie gut die Kennzahl den betreffenden Zielbereich bzw. den betreffenden Bereich abbildet. Umgekehrt muss der durch die Kennzahl abgebildete Zielbereich auch von Bedeutung, d.h. relevant sein. Fehlerquellen bei der Ermittlung von Kennzahlen müssen berücksichtigt und möglichst eliminiert werden. Dies betrifft die Notwendigkeit genauer Vorschriften für die Berechnung der Kennzahlen (z. B. bei Beziehungszahlen).

3.2.3 Aufwand und Nutzen

Es ist stets zu prüfen, welcher ökonomische Aufwand mit der Kennzahlenermittlung verbunden ist. Aufwand und Kosten für die Kennzahlenermittlung müssen in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen der Verwendung von Kennzahlen stehen. Controllinginstrumente sind kein Selbstzweck und müssen ihrerseits effektiv (s. o.) und effizient sein. Bei der Implementierung eines kennzahlengestützten Bildungscontrollings für die Bundesverwaltung sind also die Kosten für die Ermittlung relevanter Kennzahlen abzuschätzen.

3.2.4 Verfügbarkeit und Praktikabilität

Um den Aufwand gering zu halten, ist bei der Festlegung von Kennzahlen zu prüfen, ob die benötigten aktuellen Daten bereits intern verfügbar sind. Im Rahmen der Bestandsaufnahme ist deutlich geworden, dass die Beantwortung des Fragebogens die Behörden und Fortbildungsinstitutionen vor erhebliche Probleme stellte. Insofern ist vor der Festlegung von Kennzahlen in geeigneter Form festzustellen, welche Daten leicht verfügbar sind (Kosten-Leistungs-Rechnung) bzw. im Zuge der Einführung von Personalinformationssystemen automatisiert abgerufen werden können. Ein fundiertes Kennzahlensystem müsste insofern mit der Weiterentwicklung von Personalinformationssystemen (z. B. EPOS) in der Bundesverwaltung verzahnt werden. Zusammengefasst muss die Berechnung von Kennzahlen einfach, nachvollziehbar und mit einem vertretbaren Aufwand an Kosten und Arbeitszeit möglich sein.

3.2.5 Zusammenfassung

Ein praxisbezogenes Bildungscontrolling für die Bundesverwaltung braucht einen überschaubaren Satz an robusten und aussagekräftigen Kennzahlen. Nicht alles was sich leicht quantifizieren lässt, ist auch aussagekräftig. Trotz des höheren Erhebungsaufwandes sind qualitative Kennzahlen (Lernerfolg, Nutzen am Arbeitsplatz) angemessen zu berücksichtigen. Die Vergleichbarkeit mit Fortbildungsprozessen in der Wirtschaft sollte gegeben sein, insofern sollten gut eingeführte Kennzahlen aus anderen Berichtssystemen oder Bildungsstatistiken im Sinne der Vergleichbarkeit (Benchmarking) berücksichtigt werden.

Verknüpfung der Kennzahl mit Fortbildungsstrategien und –zielen

Begrenzung der Anzahl der Messgrößen

Mischung quantitativer und qualitativer Messwerte

Angemessenes Verhältnis von Erhebungsaufwand und Aussagewert

Kennzahlenfriedhöfe und Kennzahleninflation sind zu vermeiden

Kompatibilität mit vorhandenen Bildungsstatistiken und Kennzahlensystemen

4 Empfehlung fortbildungsrelevanter Schlüsselkennzahlen

Rein inputorientierte, quantitative Kennzahlen (Kosten, Mengen) müssen dringend ergänzt werden um die systematische Einbeziehung von Kennzahlen zur Messung der Effizienz und Effektivität von Fortbildungsmaßnahmen. Anzustreben ist insoweit ein Mix von Input- und Outputvariablen, die eine ganzheitliche Betrachtung des Fortbildungsgeschehens ermöglichen.

4.1 Ziele fortbildungsrelevanter Kennzahlen

Wie bereits ausgeführt sind der Operationalisierung von Kennzahlen keine Grenzen gesetzt. In der Fachliteratur liegen zusammenfassende Übersichten mit bis zu 1000 Personalkennziffern vor. Die denkbaren Messgrößen sind also an die Bedürfnisse und Gegebenheit der Bundesverwaltung anzupassen. Diese Entscheidungsfindung kann durch die Projektgruppe Bildungscontrolling vorstrukturiert werden, muss jedoch in der konkreten Zusammenarbeit der Bundesverwaltung (Ressorts, Bildungseinrichtungen) zu einem späteren Zeitpunkt ausdifferenziert werden. Aufgaben, Strukturen und Umfeld der Bundesbehörden sind zu unterschiedlich, als dass man die notwendigen Entscheidungen am grünen Tisch in der Projektgruppe treffen könnte.

Für die Ableitung von Steuerungsimpulsen für die Bundesverwaltung sind folgende 5 Ziele fortbildungsrelevanter Kennzahlen wichtig:

- Prozessoptimierung in den einzelnen Bundesbehörden
- Vergleichende Analyse zwischen Bundesbehörden
- Kennzahlenvergleich mit Wirtschaftsunternehmen
- Gesamtsteuerung durch fortbildungsrelevante Zielvorgaben
- Mess- und Controllingkonzept für die gesamte Bundesverwaltung

4.2 Kennzahlensystematik der ASTD

Bei der Identifizierung fortbildungsrelevanter Kennzahlen sollte darauf geachtet werden, dass öffentlich zugängliche Kennzahlen und veröffentlichte bildungsstatistische Daten berücksichtigt werden. Nur dann ist ein Vergleich oder Benchmarking mit Weiterbildungstätigkeiten der Wirtschaft gegebenenfalls auch international möglich. Bei der Entscheidungsfindung sollte sorgfältig geprüft werden, ob und welche dieser ver-

fügbaren Kennzahlen als Fortbildungskennzahlen in der Bundesverwaltung genutzt werden können.

Die 1944 gegründete American Society for Training and Development (ASTD) widmet sich dem Thema Lernen in Unternehmen. Mit 70.000 Mitgliedern aus über 100 Ländern ist sie die weltweit größte Organisation die sich mit Lernen am Arbeitsplatz beschäftigt. Zu den Mitgliedern zählen multinationale Konzerne, mittlere und kleine Unternehmen und Vertreter aus Forschung und Wissenschaft. Die ASTD führt jährlich weltweit ein Benchmarking zum „Lernen im Unternehmen“ mit bis zu 500 Unternehmen durch. Sie verfügt über umfangreiche kostenpflichtige Datenbanken mit Best-Practices, Analysen und Fachartikeln, die über das Bildungsportal zugänglich sind. Einen auszugsweisen Eindruck über verwendete Kennzahlen (ASTD State of the Industry Report 2005) gibt die nachfolgende Zusammenstellung:

- Weiterbildungskosten gesamt
- Weiterbildungskosten je Teilnehmerstunde
- Weiterbildungskosten je Mitarbeiter
- Weiterbildungskosten gemessen am Umsatz
- Weiterbildungskosten in % der Personalkosten
- Prozent der Mitarbeiter, die trainiert wurden
- % Lernzeit in Präsenzseminaren
- % Lernzeit an selbstgesteuerten Lernzeiten
- Weiterbildungszeit je Mitarbeiter
- % Verteilung der Lerninhalte

Bei der abschließenden Festlegung der Kennzahlen und Benchmarkingaktivitäten sollte geprüft werden, ob die Definitionen der ASTD übernommen werden können und gegebenenfalls eine Zusammenarbeit mit der ASTD in Betracht kommt. Bei ihrer Berichterstattung analysiert die ASTD die Lernaktivitäten getrennt nach Wirtschaftszweigen und auch für den öffentlichen Sektor (Government). Bei allen berechtigten Fragen zur Übertragbarkeit entsprechender Daten auf die Bundesverwaltung bieten sich hier Perspektiven für anregende Vergleiche und Analysen.

4.3 Weiterbildungsstatistik (CVTS3)

Die Dritte Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS3 2007) dokumentiert bildungsstatistische Weiterbildungsdaten aus Unternehmen. Vergleichbare Daten aus dem Verwaltungssektor liegen (leider) nicht vor. Die Erhebung wurde in allen 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union und in Norwegen durchgeführt. Ein Schwerpunkt von CVTS lag bei der Ermittlung der Kosten von betrieblichen Weiterbildungskursen für das Unternehmen. Aus diesem Grund wurden relativ detailliert Ausgabenpositionen erfragt und mit Förderungen, Steuererleichterungen und anderen Einnahmen aus betrieblicher Weiterbildung gegenverrechnet. Schließlich wurden Gesamtkosten der Weiterbildungskurse berechnet, indem zu den Kurskosten noch die Lohnausfallkosten durch Kursteilnahme in bezahlter Arbeitszeit addiert wurden. Interessant auch die Erhebung zu „anderen Formen betrieblicher Formen der Weiterbildung“ (z. B. selbstgesteuertes Lernen) und Kursteilnahmequoten nach Geschlecht und Alter der Beschäftigten, sowie die Verteilung

nach Inhaltsthemen. Relevante generelle Kennzahlen sind insoweit Kosten der Weiterbildungskurse je beschäftigte Person, je teilnehmende Person und je Kursstunde.

Für das Bildungscontrolling relevante Kennzahlen sind u. a.:

- Nutzung von Weiterbildungsaktivitäten (nach Geschlecht und Altersgruppen)
- Zeitaufwand für Lehrveranstaltungen
- Kosten für Lehrveranstaltungen
- Weiterbildungsinfrastruktur und Evaluierung der Weiterbildung

Sehr wertvoll sind die in der CVTS3 Erhebung verwendeten Definitionen der Kennzahlenberechnung. Da mit CVTS ein sehr elaboriertes Instrumentarium an bildungsstatistischen Daten zur Verfügung steht, wird zunächst empfohlen zur besseren Vergleichbarkeit soweit sinnvoll auf diese Festlegungen zurückzugreifen. Weiterhin wird empfohlen, die Frage zu prüfen, ob und auf welchen Wegen die öffentliche Verwaltung in die nächste CVTS Erhebung einbezogen werden könnte. Da diese Aufgabe national vom Statistischen Bundesamt durchgeführt wird, ist diese Fragestellung zunächst mit den dortigen Experten zu erörtern.

4.3.1 Entwicklung einer Kennzahlensystematik

Die Zahl denkbarer und in der umfangreichen Fachliteratur diskutierter Kennzahlen bedarf einer systematisierenden Zusammenfassung. Diese Systematik bietet einen Orientierungsrahmen und gleichzeitig einen Ordnungsrahmen für die kreative Neuentwicklung von Kennzahlen für ganz unterschiedliche Nutzer.

Zur Strukturierung der Kennzahlen wird zunächst differenziert in input- und outputorientierte Kennzahlen, wobei gerade für Fort- und Weiterbildung dem Output, also der Orientierung an Ergebnissen, Wirkungen und vor allem an den Wünschen der Nutzer der Fortbildungsdienstleistungen besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist. Auffällig ist jedoch, dass diese hohe Relevanz von outputorientierten Kennzahlen sich kaum in der Anzahl entsprechender Kennzahlen widerspiegelt. Angesichts der vielen Input-Steuergrößen finden sich in Literatur und Praxis nur vergleichsweise wenige Steuergrößen, die den Output bzw. Erfolg von Bildungsprozessen erfassen.

In einer zweiten Ebene werden wegen der besseren Übersichtlichkeit Kennzahlen zu Kennzahlenfamilien zusammengefasst. Diese Kennzahlenfamilien geben Orientierung und Überblick und sind Referenzpunkte für die Bewertung und Steuerung von Fortbildungsprozessen. Im Einzelfall ist sind Zuordnungen schwierig zu treffen und es ergeben sich Überschneidungen zwischen den Rubriken.

Unter der Rubrik Fortbildungsinhalte finden sich Kennzahlen, die das Themenspektrum des Leistungsangebots von Fortbildungsinstitutionen bzw. Behörden abbilden. Kennzahlen zur Fortbildungsintensität enthalten Kennzahlen, die sich mit Maßen des zeitlichen Aufwandes und der Bildungsbeteiligung befassen. Unter dem Oberbegriff Fortbildungsprozesse werden relevante Kennziffern und Indikatoren des Bil-

ungsmanagements zusammengefasst, die einen Zusammenhang zu Fragen der methodischen Gestaltung von Lernprozessen aufweisen. Unter dem Gliederungspunkt Kosten finden sich Kennziffern zu den finanziellen Ressourcen für Fortbildung und deren Verteilung auf Themen und Beschäftigte. Die entsprechenden Kennzahlen liefern Basisdaten zur Steuerung und Kontrolle der Bildungsarbeit. Die Outputvariable Zielerreichung überprüft die Ergebnisse von Lernprozessen. Sie entspricht dem 4 Stufenmodell von Kirkpatrick erweitert um subjektive Indikatoren zur Lernkultur und Kundenzufriedenheit der Adressaten von Fortbildung. Unterschiedliche Kennzahlen und Indikatoren können zu Lernerfolgsindizes verdichtet und hinsichtlich ihres Verlaufs im Zeitverlauf kontrolliert werden.

Inputvariablen				Outputvariablen
Fortbildungsinhalte	Fortbildungsintensität	Fortbildungsprozesse	Kosten	Zielerreichung
Veranstaltungsangebot aufgeschlüsselt nach Themenkreisen	Fortbildungsstunden (angeboten/durchgeführt)	Anteil Präsenzkurse an Teilnehmerstunden (vs. E-Learning/ selbstgesteuert)	Gesamtkosten der Weiterbildung	Lernzufriedenheit (Level 1). Zufriedenheitsquoten nach Themenstruktur
Zeitaufwand für spezifische Inhalte/Themen	Teilnehmerstunden	Verteilung nach Trainingsorten (Arbeitsplatz, Fortbildungseinrichtung, extern)	Fortbildungskosten je Beschäftigte/-r	Lernerfolg (Level 2). Zielerreichung, Bestehensquote
Verhältnis Fachthemen zu überfachlichen Themen (Führung, Sozia- und Methodenkompetenz)	Jährliche Fortbildungszeit pro Beschäftigte/-r	Anteil interne/externe Veranstaltungen	Fortbildungskosten je OE bzw. Beschäftigtengruppe	Lerntransfer (Level 3). Verhalten am Arbeitsplatz
Ø Zeitdauer pro Veranstaltung	Bedarfsdeckung	Betreuungsquote Fortbildung/Beschäftigte	Fortbildungskosten pro Tag und Beschäftigter	Behördenerfolg (Level 4)
Anzahl bzw. Zeitaufwand für spezifische Inhalte	Teilnahmen weibliche /männliche Teilnehmer	Anteil interne/externe Trainer/-innen	Anteil der Fortbildungskosten an Gesamtpersonalkosten	Einschätzung Lernkultur, Lernunterstützung und Beteiligungskultur
Anzahl Teilnehmer an spezifischen Themenkreisen	Altersstruktur der Teilnehmer	Ø Anzahl Teilnehmende je Veranstaltung	Kostenverteilung nach Themenbereichen	Kundenzufriedenheit Intern/extern
Verhältnis Standardangebote zu maßgeschneiderten Angeboten	Laufbahn-/Tarifstruktur der Teilnehmer	Anteil informelle Lernzeit an Gesamtlernzeit	Fortbildungskosten je Teilnehmerstunde	Quote der Beanstandungen an allen Teilnahmen
Anteil neuer Themen am Gesamtangebot als Innovationsquote	Fortbildungszeit nach Zielgruppen	Anteil E-Learning an Gesamtfortbildungszeit	Anteil Reisekosten an Gesamtkosten der Fortbildung	Qualitative Zielerreichungsanalyse durch Prozessbeteiligte
Anteil abgesagter Teilnahmen/Ausfälle als Realisierungsquote des Angebots	Fortbildungsquote Beschäftigte	Teilnehmerstunden je Fortbildungsmitarbeiter/-in	Kosten für externe/interne Trainingsanbieter	Kontrolle von Zielvereinbarungen durch Verantwortliche

4.4 Empfehlung zur Erfassung von 6 Schlüsselkennzahlen

Nachfolgend werden 6 Schlüsselkennzahlen zur Anwendung in der Bundesverwaltung empfohlen. Diese Empfehlungen sind die Grundlage für weitere Konkretisierungen im ressortübergreifenden Steuerungsgremium, das letztlich über deren Operationalisierung, anzuwendende Messverfahren und Anwendung in der Fortbildungssteuerung entscheidet. Zur Verdeutlichung ist jeweils ein Kennzahlenblatt beigefügt. Diese Empfehlungen können zu diesem Zeitpunkt nicht abschließend sein, im Zuge

der Implementierung eines kennzahlenbasierten Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung sind Weiterentwicklungen und Differenzierungen notwendig.

4.4.1 Angebotsstruktur

Jedes Bildungscontrolling benötigt Steuerungsinformationen zur Struktur der angebotenen Fortbildungsinhalte. Entsprechende Anknüpfungspunkte finden sich auch im Kennzahlenset der ASTD oder in der CVTS Erhebung. Gerade für Gesamtbetrachtungen auf Behörden- und der Bundesebene wären Informationen zur Angebotsstruktur sehr wertvoll.

Kennzahlenbezeichnung	Angebotsstruktur	Kennzahl-Nr.
Berechnung	Anzahl der Veranstaltungen mit dem Merkmal i ----- Gesamtzahl der Veranstaltungen	
Gliederungsmöglichkeiten	nach Themenkreisen neue/innovative Themen Zielgruppen	
Erhebungszeiträume	jährlich	
Kennzahlenzweck	Maß für die Angebotsstruktur des Fortbildungsangebotes	
Datenquelle	Anzahl und Art der Veranstaltungen nach Themen und Zielen: Fachfortbildung, Führung, IT, usw.	
Vergleichsmöglichkeiten	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich	
Interpretation	Strukturanalyse der Fortbildungsmaßnahmen	

4.4.2 Bedarfsdeckungsgrad

Bedarfsermittlung und Bedarfsdeckung haben einen hohen Stellenwert für die dienstliche Fortbildung. Für die Steuerung der Fortbildung ist der Bedarfsdeckungsgrad von zentraler Bedeutung, sowohl was die Höhe der erforderlichen Finanzmittel angeht, als auch als Kennzahl für den wirtschaftlichen Einsatz der bewilligten Gelder. Bedarfsermittlung dient der Gewinnung von Planungsdaten für die Angebotsentwicklung und vermittelt über möglichst vollständige Bedarfsdeckung einen Indikator für den Erfolg der dienstlichen Fortbildung für die Bundesbehörden und Fortbildungseinrichtungen.

Kennzahlenbezeichnung	Bedarfsdeckungsgrad	Kennzahl-Nr.
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen}}{\text{Anzahl der als Bedarf gemeldeten Veranstaltungen}}$	
Gliederungsmöglichkeiten	nach Themenkreisen alte/innovative Themen geplante/abgesagte Veranstaltungen	
Erhebungszeiträume	jährlich	
Kennzahlenzweck	Planung und Kontrolle des Fortbildungsangebotes	
Datenquelle	Personal- und Fortbildungsdaten	
Vergleichsmöglichkeiten	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich	
Interpretation	Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots	

4.4.3 Fortbildungsdichte

Diese Kennzahl stellt eine Beziehung her zwischen der Anzahl der Beschäftigten und dem zeitlichen Ausmaß, in dem diese Fortbildung wahrnehmen können. Die Gliederung nach Beschäftigtenmerkmale bietet reichhaltige Differenzierungsmöglichkeiten. Letztlich wird damit die Weiterbildungsdichte bzw. der Versorgungsgrad der Beschäftigten mit Fortbildung erfasst. In Anlehnung an die staatliche Bildungsplanung eignet sich diese Kennzahl gut als Richtwert für die mittelfristige Fortbildungsplanung.

Kennzahlenbezeichnung	Fortbildungsdichte	Kennzahl - Nr.
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl Fortbildungstage im Berichtszeitraum}^*}{\text{Anzahl Beschäftigte zum Stichtag}}$ <p>* Anzahl der Teilnehmer multipliziert mit den Tagen der Teilnahme pro Fortbildung; Stunden werden in Tage umgerechnet</p>	
Gliederungsmöglichkeiten	nach Beschäftigtengruppen Geschlecht Demographischen Merkmalen nach Organisationseinheiten	
Erhebungszeiträume	jährlich	
Kennzahlenzweck	Indikator für den Versorgungsgrad der Beschäftigten mit Fortbildung	
Datenquelle	Personaldaten	
Vergleichsmöglichkeiten	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich Vergleich ASTD Daten Benchmarking	
Interpretation	Intensität der Fortbildung	

4.4.4 Fortbildungsvolumen

Vollkostenerfassung (direkte und indirekte Kosten) dürfte derzeit in der Bundesverwaltung nicht möglich sein. Insofern wird empfohlen, das Fortbildungsvolumen in Zeiteinheiten zu erfassen und nach verschiedenen Merkmalen zu differenzieren.

Kennzahlenbezeichnung	Fortbildungsvolumen	Kennzahl - Nr.
Berechnung	Teilnahmestunden an Fortbildungen mit dem Merkmal i ----- Summe aller Teilnahmestunden	
Gliederungsmöglichkeiten	nach Beschäftigtengruppen Geschlecht Alter nach Organisationseinheiten	
Erhebungszeiträume	jährlich	
Kennzahlenzweck	Indikator für Fortbildungsbemühungen	
Datenquelle	Personaldaten	
Vergleichsmöglichkeiten	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich Vergleich ASTD Daten Benchmarking	
Interpretation	Analyse und Steuerung von Zielen und Inhalten von Fortbildungsteilnahmen	

4.4.5 Betreuungsquotient

Die Betreuungsquote bietet einen Indikator, um Prozesse der Leistungserstellung von Fortbildung zu analysieren und nach Effizienzpotenzialen zu suchen. Insbesondere für Benchmarks zwischen Behörden erscheint diese Kennzahl interessant.

Kennzahlenbezeichnung	Betreuungsquote	Kennzahl - Nr.
Berechnung	$\frac{\text{Gesamtzahl der Beschäftigten}}{\text{Beschäftigte mit Fortbildungsaufgaben}}$	
Gliederungsmöglichkeiten	nach Organisationseinheiten	
Erhebungszeiträume	jährlich	
Kennzahlenzweck	Indikator für den personellen Aufwand, der in Fortbildung investiert wird	
Datenquelle	Personaldaten	
Vergleichsmöglichkeiten	Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich Vergleich ASTD Daten Benchmarking	
Interpretation	Analyse von Strukturen und Prozessen der Fortbildung	

4.4.6 Zielerreichung

Als Outputvariable wird die Berechnung eines Zielerreichungsindex empfohlen, der je nach verfügbaren Daten die Evaluationsstufen 1-4 (Kirkpatrick aggregiert und zu einem Mittelwert verdichtet verrechnet.

Kennzahlenbezeichnung	Zielerreichung	Kennzahl - Nr.
Berechnung	$\frac{\text{Anzahl aller Bewertungen/Lernerfolge mit dem Erfolgswert } > x}{\text{Summe aller Bewertungsergebnisse}}$	
Gliederungsmöglichkeiten	nach Themen Vorkenntnissen Alter nach Organisationseinheiten	
Erhebungszeiträume	jährlich	
Kennzahlenzweck	Indikator für Fortbildungserfolg	
Datenquelle	Evaluationsdaten der Stufen 1-4	
Vergleichsmöglichkeiten	Trainervergleich Zeitvergleich Soll-Ist-Vergleich Benchmarking	
Interpretation	Outputsteuerung von Lernprozessen (Effektivität und Effizienz)	

5 Prozessgestaltung eines kennzahlenbasierten Bildungscontrollings in der Bundesverwaltung

Ein Kennzahlensystem kann nur einheitlich für die Bundesbehörden, Fortbildungsinstitutionen und insofern für die gesamte Bundesverwaltung entwickelt werden. Zumindest ein Grundbestand von Kennzahlen muss vorhanden sein und gepflegt werden. Unter Beachtung des Ressortprinzips sind also Formen der Koordination und Vernetzung zu finden, die ein funktionierendes und aussagekräftiges Bildungscontrolling ermöglichen.

In Bezug auf den zu implementierenden Controllingprozess sind folgende Ablaufschritte zu beachten und die erforderlichen operationalen Grundlagen zu schaffen:

- Festlegung der zu erhebenden Kennzahlen und des Datenmanagements
- Auswahl der Kennzahlenempfänger
- Sicherung der Datenquellen und Vergleichsgrundlagen
- Festlegung der Erhebungszeiträume
- Festlegung der Darstellung der Kennzahlen (Berichtssystem)
- Fortbildung der Beschäftigten für die Erhebung und Pflege der Kennzahlen

Mit diesen Fachaufgaben sind auch die notwendigen organisatorischen Entscheidungen zur Ermittlung und Verarbeitung der Kennzahlen zu treffen. Der Aufbau eines kennzahlengestützten Bildungscontrollings für die Bundesverwaltung und eines entsprechenden Berichtssystems ist eine Daueraufgabe.

