

Bildungscontrolling – weniger quantitativ, mehr qualitativ

In: Die berufsbildende Schule 59(2007)4, S. 105 – 106

Schulen, besonders berufliche Schulen, befassen sich seit mehreren Jahren mit einem Qualitätsmanagement. Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung stehen im Vordergrund. Es besteht die Gefahr oder Versuchung vorrangig ein quantitatives und weniger ein qualitatives Bildungscontrolling zu betreiben. Ein Blick in das betriebliche Weiterbildungscontrolling, das bereits länger etabliert ist, zeigt die Grenzen eines quantitativen Bildungscontrollings auf. Daraus lassen sich Konsequenzen ziehen.

Betriebliches Weiterbildungscontrolling

Bildungscontrolling im Betrieb bedeutet, die Qualifizierung von Mitarbeitern an den konkreten Anforderungen ihrer Arbeitsaufgabe, der individuellen Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters und dem langfristigen Bildungskonzept des Betriebes auszurichten. Ziel des Controllings ist es, die Geschäftsleitung in der Planung und Umsetzung ihrer unternehmerischen zielgerichteten Aktivität zu unterstützen. Zwei Arten des Bildungscontrollings können unterschieden werden. Dies sind zum einen das quantitative und zum anderen das qualitative Bildungscontrolling. Beim quantitativen Bildungscontrolling wird Bildungsarbeit wirtschaftlich untersucht. Qualitatives Bildungscontrolling ist strategisch ausgerichtet. Hier wird geprüft, ob die Ziele und Schwerpunkte der Bildungsarbeit den konzeptionellen Zielen des Betriebes entsprechen.

Beim quantitativen Controlling wird Bildungsarbeit mit Kennziffern erfasst. So gibt es Inputorientierte Kennziffern: z. B. Vorbildung und Kenntnisse der Teilnehmer, Ausstattung; Mengenorientierte Kennziffern: z. B. Umfang und Strukturen der Veranstaltungen, Teilnehmer und Teilnehmerstunden; Kostenorientierte Kennziffern: z. B. Kosten je Mitarbeiter, Kosten nach Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern; Ergebnisorientierte Kennziffern: Teilnehmerzufriedenheit (Schätzskalenwerte), Test- und Prüfungsergebnisse, Abbruchquoten. Diese Kennziffern werden analysiert und interpretiert, um dann Entscheidungsprozesse in Gang zu setzen.

Bildungscontrolling ist mit einer Reihe von Problemen verbunden, die sich daraus ergeben, pädagogische Maßnahmen ökonomisch zu betrachten. So sind folgende Probleme herauszustellen.

Kostenaspekt: Bildungscontrolling erfordert einen zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwand. Dies gilt besonders für die Bestimmung eines Transfererfolges einer Bildungsmaßnahme. Aufwand und Ertrag eines Bildungscontrollings sind zueinander in Beziehung zu setzen.

Alibifunktion: Daten zur Erfolgsbestimmung können allzu leicht als Alibi dienen, um auf Basis „objektiver“ Kriterien Entscheidungen zu rechtfertigen.

Quantitative Beschränkung: Im Sinne eines allein quantitativen Bildungscontrollings werden Daten erhoben. Werden dabei zu viele Daten ermittelt, besteht die Gefahr, dass diese kaum mehr wahrgenommen werden und Bildungscontrolling zum Selbstzweck wird. Ein „Zahlenfetischismus“ kann sich einstellen. Die Informationsmenge steht im Vordergrund und nicht die Sinnhaftigkeit der Information bzw. der Informationszweck.

Zurechnungsproblem: Dies betrifft die Validität des Bildungscontrollings. Zum Beispiel kann später Erfolg ehemaliger Weiterbildungsteilnehmer nur teilweise – wenn überhaupt – auf eine bestimmte Bildungsmaßnahme zurückgeführt werden. Andere Faktoren außerhalb des Bildungsangebots wirken mit.

Messproblem: Es gibt kein einheitliches Kriterium für den Erfolg von Bildung und damit auch von Weiterbildungsmaßnahmen. Unterricht und Unterweisung lassen sich nur schwer ver-

messen. Das Produkt von Bildung entzieht sich einfachen, klaren, objektivierbaren Qualitätskriterien. Zum Beispiel ergeben sich für einen objektivistischen Lernansatz andere Kriterien wie für einen konstruktivistischen. Unterricht und Unterweisung sind von komplexer Natur. Die dort ablaufenden Prozesse sind je nach Lehrperson und Lernenden divergent und lassen einfache Kriterien zur Qualitätsmessung kaum zu.

Konzentration auf formelle Bildungsangebote: Weiterbildungsseminare sind z. B. formelle Angebote, die einem Controlling unterzogen werden. Informelle Maßnahmen („on the job“), wie z. B. Arbeitsplatzunterweisung, Einarbeitung durch Mitarbeiter und Arbeitsplatzwechsel sowie Bildungsberatung werden bei der Aufwandsermittlung oft vernachlässigt.

Konsequenzen

An den Problemen eines betrieblichen Weiterbildungscontrollings erkennt man: Grundsätzliches Ziel beim Bildungscontrolling muss es sein eher vom quantitativen Controlling wegzukommen und mehr zum qualitativen überzugehen. Bildungseinrichtungen und Bildungsmaßnahmen sind inhaltlich darauf zu befragen, welchen Strategien sie folgen und ob sie diese erreichen. Zwei Beispiele aus dem Bereich außerhalb der Schulen sollen dies verdeutlichen.

Mitte der neunziger Jahre wurden im Rahmen eines Controllings für ein Medienzentrum einer technischen Universität folgende Kennziffern ermittelt: Jährliche Personalkosten in DM geteilt durch jährlich produzierte Videofilmmeter aus eigener Filmproduktion. Entscheidend im Controllingprozess war aber im weiteren Verlauf von einer solchen Zahlenbestimmung wegzukommen. Es galt strategisch das Medienzentrum multimedial auszurichten, damit es unterstützend, fördernd und beschleunigend e-learning-Entwicklungen in den naturwissenschaftlichen, technischen Fakultäten dieser Universität vorantreibt. Dies gelang dann auch sehr erfolgreich mit Hilfe eines qualitativen (strategischen) Controllings in einem langjährigen Prozess.

Bei einem Controlling im Rahmen der Verwendung von Studiengebühren stehen vorerst einmal quantitative Messgrößen im Vordergrund. Solche sind z. B.: Durchschnittliche Studiendauer, Anzahl der Studienabbrecher, Anzahl der Auslandssemester und Auslandspraktika, Anzahl der Lehrevaluierungen durch Studierende, durchschnittliche Noten der Dozenten aus den Lehrevaluationen durch die Studierenden im Zeitverlauf, Anzahl zeitlicher Überschneidungen von Lehrveranstaltungen, Anzahl der Beschwerden seitens der Studierenden, Dozenten-/ Studierendenrelation. Diese Liste lässt sich fortsetzen. Bedeutender und wesentlich schwieriger ist aber ein qualitatives Controlling. Hier ist inhaltlich zu fragen, ob die Studienziele mit dem Studium erreicht werden. Werden z. B. wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden vermittelt, die auf eine berufliche Tätigkeit vorbereiten? Oder für das Studium im beruflichen Lehramt: Befähigt das Studium den Studierenden unter Berücksichtigung der Anforderungen und Veränderungen in der Berufswelt sowohl für die vielfältigen Aufgaben als Lehrkraft an beruflichen Schulen als auch für betriebliche Tätigkeiten in Aus- und Weiterbildung sowie in den studierten Wissenschaften? Mengenorientierte Kennziffern reichen hier als Controlling nicht aus.

Qualitatives Bildungscontrolling für Schulen heißt strategisch vorzugehen und ergebnisorientiert zu planen. Lehrkräfte eines Unterrichtsbereichs entwickeln gemeinsam inhaltlich eine Vorstellung für einen guten Unterricht in Bezug auf ihre Schule und ihre Schüler. Ein strategisches Ziel, wie z. B. selbstgesteuertes Lernen, wird festgelegt, geplant und umgesetzt.

Derzeit ist eine Ökonomisierung aller Lebensbereiche festzustellen. Dies stößt in der Pädagogik auf Grenzen. Bildung beginnt erst dort, wo man sie selber in die Hand nimmt. Davor liegen die Bemühungen der anderen, die dies ermöglichen, heißt es bei Hartmut von Hentig. Der zweite Satz in dieser Aussage verweist auf die Lehrkräfte. Ihre Anstrengungen lassen sich eher in qualitativ zu steuernde Prozesse einbinden und weniger mit quantitativen Kennziffern bewerten.