

Qualitätscontrolling in der kreditwirtschaftlichen Weiterbildung

Konzeptionelle Überlegungen und empirische Untersuchung am
Beispiel der Bildungseinrichtung einer Kreditinstitutsgruppe

von

Dr. Heike Kuß

Fritz Knapp Verlag



Frankfurt am Main

Inhaltsübersicht

	Seite
Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
Erster Teil: Weiterbildung als strategischer Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor in Kreditinstituten	7
A. Strukturwandel im Bankenmarkt und resultierende Konsequenzen für die Mitarbeiter	7
B. Weiterbildung der Mitarbeiter als zentraler Bestandteil der Personalentwicklungsarbeit	12
C. Ansatzpunkte zur Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung	27
Zweiter Teil: Qualitätscontrolling zur Sicherstellung von Effektivität und Effizienz in der kreditwirtschaftlichen Weiterbildung	61
A. Konzeption eines Phasenmodells zum betrieblichen Weiterbildungsprozess	63
B. Methodenauswahl und -evaluation zum phasenorientierten Qualitätscontrolling	76
C. Definition der Anforderungen an die Prozessbeteiligten	126
Dritter Teil: Empirische Untersuchung zur Qualität in der kreditwirtschaftlichen Weiterbildung	134
A. Konstruktion eines Befragungsdesigns zur Bewertung der Weiterbildungsqualität	135
B. Empirische Analyse der Weiterbildungsqualität am Beispiel der Bildungseinrichtung einer deutschen Kreditinstitutsgruppe	163
C. Zusammenfassende Diskussion und Schlussfolgerungen	226
Anhang	233
Literaturverzeichnis	249
Webseitenverzeichnis	287

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
Erster Teil: Weiterbildung als strategischer Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor in Kreditinstituten	7
A. Strukturwandel im Bankenmarkt und resultierende Konsequenzen für die Mitarbeiter	7
B. Weiterbildung der Mitarbeiter als zentraler Bestandteil der Personal- entwicklungsarbeit	12
I. Gegenstand und Inhalte der beruflichen Weiterbildung	12
1. Weiterbildung als Kernkomponente der Personalentwicklung	12
2. Begriffliche Abgrenzung der Weiterbildung	16
3. Inhaltliche Aspekte der Weiterbildung	20
II. Weiterbildung im Kontext strategischer Unternehmensführung	23
III. Weiterbildung als betriebliche Investition in das Humankapital	25
C. Ansatzpunkte zur Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung	27
I. Bedeutung und Inhalte der Qualität im Bereich der Weiterbildung	27
1. Charakteristika der Dienstleistung Weiterbildung	27
2. Aspekte des Qualitätsbegriffs in der Bildungsarbeit	29
3. Relevanz der Qualität in der beruflichen Weiterbildung	31
II. Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung in der Weiterbildung	32
1. Existierende Ansätze und Modelle der Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung	32
2. Grundsätze und Elemente eines Qualitätsmanagement-Systems nach DIN EN ISO 9000 ff.	36
a) Qualität und Qualitätsmanagement im Sinne der ISO-Normen	36
b) Struktur und Ablaufelemente eines Qualitätsmanagement-Systems	38
c) Stärken und Schwächen einer Zertifizierung von Bildungsanbietern nach DIN EN ISO 9000 ff.	42
	XI

3. Grundlagen des Bildungscontrollings	45
a) Begriffliche Abgrenzung des Bildungscontrollings	45
b) Dimensionen und Verfahren des Bildungscontrollings	48
c) Möglichkeiten und Grenzen bestehender Konzepte zum Bildungscontrolling	56
III. Anforderungen an ein Konzept zur Sicherung der Weiterbildungsqualität	58
Zweiter Teil: Qualitätscontrolling zur Sicherstellung von Effektivität und Effizienz in der kreditwirtschaftlichen Weiterbildung	61
A. Konzeption eines Phasenmodells zum betrieblichen Weiterbildungsprozess	63
I. Bildungsbedarfsanalyse	64
II. Programmplanung und Maßnahmenkonzeption	69
III. Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme	72
IV. Transfer des Lernerfolgs in die Arbeitssituation	73
B. Methodenauswahl und -evaluation zum phasensorientierten Qualitätscontrolling	76
I. Einsatz von Instrumenten zur Ermittlung des operativen und strategischen Bildungsbedarfs	78
1. Instrumente der strategischen Bildungsbedarfsanalyse	80
2. Klassische personalwirtschaftliche Instrumente	85
3. Methoden der empirischen Sozialforschung	90
II. Erfolgssteuerung während der Programmplanung und Maßnahmenkonzeption	91
1. Lernzielbestimmung als Voraussetzung für das Ergebniscontrolling	92
a) Gegenstand von Lernzielen	92
b) Differenzierung von Lernzielen	93
c) Formulierung operationaler Lernziele	94
2. Erfolgsdeterminanten für die organisatorische und methodisch-didaktische Planung	96
a) Abgrenzung der Lerngruppe	97
b) Lehrstoffauswahl und -gliederung	98
c) Auswahl der Lehrmethoden und Medien	99
3. Transfervorbereitungen in der Planungsphase	103

III. Steuerungs- und Kontrollinstrumente während der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme	104
1. Erfolgssteuerung im Rahmen des Lernprozesses	105
2. Einsatz von Maßnahmen zur Transferunterstützung	115
3. Instrumente eines Ergebniscontrollings im Lernfeld	117
IV. Steuerung und Kontrolle des Transfers des Lernerfolgs in die Arbeitssituation	119
1. Management des Transferprozesses	120
2. Instrumente eines Ergebniscontrollings am Arbeitsplatz	123
3. Grenzen eines Ergebniscontrollings am Arbeitsplatz	125
C. Definition der Anforderungen an die Prozessbeteiligten	126
I. Funktionen und Aufgaben der Bildungsverantwortlichen	126
II. Einsatz und Weiterbildung der Lehrkräfte	127
III. Berücksichtigung der Teilnehmer, Vorgesetzten und Unternehmensleitung als Kunden des Bildungsbereichs	130
Dritter Teil: Empirische Untersuchung zur Qualität in der kreditwirtschaftlichen Weiterbildung	135
A. Konstruktion eines Befragungsdesigns zur Bewertung der Weiterbildungsqualität	135
I. Befragung der Vorstände (Unternehmensleitung)	136
1. Geschäftspolitische Zielsetzungen	137
2. Entwicklung der Personal- und Bildungspolitik	144
3. Erhebung der demografischen Daten	146
II. Befragung der Bildungsverantwortlichen	147
1. Bewertung des Programmangebots der Bildungseinrichtung	147
2. Aufgaben im Rahmen des Weiterbildungsprozesses	149
3. Gestaltung und Perspektiven der Zusammenarbeit mit der Bildungseinrichtung	153
III. Befragung der Lehrkräfte (Dozenten, Referenten und Trainer)	156
1. Aufgaben bei der Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen	156
2. Gestaltung der Zusammenarbeit mit der Bildungseinrichtung	158
3. Erhebung personenbezogener Daten	159

IV. Befragung der Seminar- und Lehrgangsteilnehmer	159
1. Bewertung des Programmangebots der Bildungseinrichtung	160
2. Konkretisierung der Weiterbildungsnachfrage	160
3. Beurteilung der Weiterbildungsmaßnahmen	161
B. Empirische Analyse der Weiterbildungsqualität am Beispiel der Bildungseinrichtung einer deutschen Kreditinstitutsgruppe	163
I. Vorbereitung und Durchführung der empirischen Erhebung	163
1. Auswahl der Stichprobe	164
2. Gestaltung der Befragungsunterlagen	166
3. Versand und Rücklauf der Befragung	168
II. Analyse der Determinanten des Weiterbildungsbedarfs	169
1. Gegenwärtiger Weiterbildungsbedarf	169
2. Ableitung des zukünftigen Weiterbildungsbedarfs aus den geschäftspolitischen Zielen	173
a) Entwicklungen in der Aufbauorganisation	174
b) Entwicklungen im Ertrags- und Risikomanagement	176
c) Entwicklungen in der Vertriebspolitik	182
3. Einfluss der Personal- und Bildungspolitik auf den Weiterbildungsbedarf	184
a) Entwicklung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs	184
b) Spezifizierung von Struktur und Inhalten der Weiterbildungsnachfrage	186
c) Nachfrage von Zusatzleistungen der Bildungseinrichtung	190
III. Bestimmung der Weiterbildungsqualität anhand des Phasenmodells zum betrieblichen Weiterbildungsprozess	192
1. Voraussetzungen für eine ziel- und zukunftsorientierte Bildungsbedarfsanalyse	192
a) Strategische Planung als Erfordernis für die Antizipation von zukünftigem Bildungsbedarf	193
b) Professionalität des Bildungsbereichs als Bedingung für eine ziel- und bedarfsorientierte Weiterbildung	196
c) Beurteilung des Einsatzes von Instrumenten der Bildungsbedarfsanalyse	199
2. Aufgaben bei der Planung und Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	204

3. Erfolgsfaktoren bei der Durchführung von Bildungsmaßnahmen	210
a) Aufgaben der Lehrkräfte im Rahmen der Maßnahmendurchführung	210
b) Beurteilung der Bildungsmaßnahmen durch die Teilnehmer und Lehrkräfte	214
c) Relevanz der Qualifikationen und eigenen Weiterbildung der Lehrkräfte	217
4. Aufgaben im Rahmen der Nachbereitung von Bildungsmaßnahmen	220
C. Zusammenfassende Diskussion und Schlussfolgerungen	226
Anhang	233
A. Schriftliche Befragung als gewählte Erhebungsmethodik	233
B. Befragungsunterlagen	239
I. Anschreiben	239
1. Anschreiben für die Befragung der Vorstände (Unternehmensleitung)	239
2. Anschreiben für die Befragung der Bildungsverantwortlichen	240
3. Anschreiben für die Befragung der Lehrkräfte (Dozenten, Referenten und Trainer)	241
4. Anschreiben für die Befragung der Seminar- und Lehrgangsteilnehmer	242
II. Fragebögen	243
1. Detaildaten zu den Auswertungen	243
a) Detaildaten zur Auswertung der Befragung der Vorstände	243
b) Detaildaten zur Auswertung der Befragung der Bildungsverantwortlichen	244
c) Detaildaten zur Auswertung der Befragung der Lehrkräfte (Dozenten, Referenten und Trainer)	244
d) Detaildaten zur Auswertung der Befragung der Seminar- und Lehrgangsteilnehmer	245
Literaturverzeichnis	249
Webseitenverzeichnis	287