



Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Lìedia de Bulsan

Faculty of Economics and Management

Master in Economics and Management of the Public Sector

Master Thesis

**Methoden der Wissensvermittlung.
Eine Fallstudie zur Harmonisierung der
Buchhaltung im öffentlichen Sektor in Südtirol**

Candidate: Matthias Bachmann

Supervisor: Prof. Marjaana Gunkel

Date final exam: 19/03/2020

Abstract

Nach einem einleitenden Theorieteil zu den Themen Personalentwicklung und Bildungscontrolling wird in dieser Masterarbeit eine Fallstudie durchgeführt. Anhand der Bewertungen von verschiedenen Bildungsmaßnahmen und der Heterogenität des Verwaltungspersonals werden Optimierungsvorschläge für zukünftige Bildungsmaßnahmen erarbeitet.

Dopo una parte teorica introduttiva sulla materia dello sviluppo del personale e del controllo dell'educazione, in questa tesi verrà condotto uno studio di caso. Sulla base delle valutazioni di varie misure educative e dell'eterogeneità del personale amministrativo, vengono sviluppati suggerimenti di ottimizzazione per futuri programmi di formazione.

After an introductory theoretical part on the topics of personnel development and education controlling, a case study will be carried out in this master thesis. Based on the evaluations of various training programs and the heterogeneity of the administrative staff, optimization suggestions for future training programs are developed.

Keywords: öffentlicher Sektor, Personalentwicklungsmaßnahmen, on – the – job - Maßnahmen, off – the – job - Maßnahmen, Bildungscontrolling, Erfolgskontrolle, Zufriedenheitskontrolle, subjektive Lernerfolgskontrolle, subjektive Transferkontrolle

INHALT

1. Einleitung.....	1
2. Personalentwicklung.....	3
2.1 Ziele der Personalentwicklung.....	4
2.2 AdressatInnen der Personalentwicklung.....	5
2.3 Inhalte der Personalentwicklung.....	7
2.4 Methoden der Personalentwicklung.....	10
3. Bildungscontrolling.....	12
3.1 Kostenkontrolle.....	13
3.2 Erfolgskontrolle.....	14
3.3 Rentabilitätskontrolle.....	18
4. Die Fallstudie.....	21
4.1 Vorgehensweise des Südtiroler Gemeindenverbandes.....	21
4.2 Methode der Fallstudie.....	22
4.3 Ergebnisse der Fallstudie.....	23
4.4 Zusammenfassung der Antworten auf die offenen Frage.....	45
4.5 Optimierungsvorschläge für zukünftige Bildungsmaßnahmen.....	47
4.6 Restriktionen der Studie und weiterführende Forschungen.....	48
4.7 Zusammenfassung.....	49
References.....	50

Anhang 1: Fragebogen

Anhang 2: Antworten zur Frage 6

1. Einleitung

Das 1981 von der OECD eingeführte Vier-Sektoren-Modell, welches neben Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistung den Sektor der Information in das bestehende Drei-Sektoren-Modell von Jean Fourastie (Fourastié, 1954) einführte, diente insbesondere dazu zu veranschaulichen, dass die hoch entwickelten OECD-Staaten nicht mehr nur Dienstleistungsgesellschaften sind, sondern zu Informationsgesellschaften werden. Das Modell hat eine hohe suggestive Kraft entwickelt und damit eine eigene sozial konstruierte Realität begründet – die der Wissensgesellschaft (Dienel, 2004).

Die Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft verlangt lebenslanges Lernen. Unternehmungen werden gezwungen, neue Entwicklungen zu nutzen und Kompetenzen zu entwickeln um im Wettbewerb bestehen zu können genauso wie MitarbeiterInnen ihrerseits dazu gezwungen werden, ihre Befähigungen durch Personalentwicklung immer wieder zu erweitern und zu aktualisieren um ihren Beitrag zur Verwirklichung der Unternehmensziele leisten zu können. Die Personalentwicklung bestimmt somit auch die Entwicklung und den Erfolg der Unternehmungen. Wenn sich Unternehmensziele oder Arbeitsbedingungen verändern, dann ändert sich auch die Rolle der Personalentwicklung. Personalentwicklung muss deshalb bereit sein neue Aufgaben anzunehmen und neue Verfahren zur Planung, Steuerung und Erfolgssicherung zu entwickeln (Becker, 2004).

Bildungscontrolling dient hier als ganzheitliches Werkzeug zur Planung, Analyse, Kontrolle und Steuerung von Bildungsinvestitionen (Landsberg, 1995). Ziel der Masterarbeit ist eine Evaluierung der Bewertungen von verschiedenen Methoden der Wissensvermittlung bezüglich der demografischen Unterschiede der TeilnehmerInnen und Institutionen in denen sie arbeiten. Wunderer und Dick haben in einer empirischen Studie (2007) gezeigt, dass die Bedeutung und Verbreitung von on-the-job-Maßnahmen nach Einschätzung der befragten Unternehmen zunimmt. Sie haben zudem den Vorteil der Praxisnähe und sind kostengünstiger.

Weiterbildung ist gerade für den öffentlichen Sektor oft unerlässlich. Umstellungen und Neuerungen durch gesetzliche Rahmenbedingungen müssen zwangsläufig umgesetzt werden. Es bleibt also nur die Maßnahmen möglichst effizient und effektiv umzusetzen. Kirpatrick (2010) identifiziert dafür vier Stufen. Die Zufriedenheit mit der Bildungsmaßnahme, Lernerfolg, Transfererfolg und Unternehmenserfolg sind stark voneinander abhängig, und keine dieser Phasen sollte deshalb vernachlässigt oder allein betrachtet werden. Dieser Zusammenhang soll auch hier in dieser Masterarbeit gezeigt werden.

Außerdem kann die Personalentwicklung auch für die Mitarbeiterbindung ein entscheidender Faktor sein – von der Förderung zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiter nach Maslow (Maslow, Stephens, & Heil, 1998) bis hin zur Vermittlung von rein unternehmensspezifischen Qualifikationen (Holtbrügge, 2018) gibt es diverse Gründe für eine solche Annahme. Bezüglich der Fallstudie sollte dieser Aspekt speziell im Rahmen der aktuellen Bereichsübergreifenden Kollektivvertragsverhandlungen der öffentlich Bediensteten nicht unterschätzt werden.

Humankapital ist für eine öffentliche Institution die wichtigste Ressource, somit wird Personalmanagement auch im öffentlichen Sektor zunehmend zum strategischen Erfolgsfaktor. Wirtschaftlichkeitsaspekte und Rationalisierungen jedoch setzen speziell dem öffentlichen Sektor vor dem Hintergrund der Finanzprobleme bei der Realisierung von entsprechenden Maßnahmen oft schnell Grenzen. (Gourmelon, Seidel, & Treier, 2014). Die Herausforderungen für das Personalmanagements in Zukunft sind nicht nur wegen des technologischen und demografischen Wandels für die Personalentwicklung im öffentlichen Sektor im speziellen mannigfaltig. Eine systematische Personalentwicklung und der Aufbau eines systematischen Wissensmanagements sind dafür unerlässlich. Speziell durch das höhere Durchschnittsalter im öffentlichen Sektor sowie dem fortschreitenden technologischen Wandel durch den Einzug von E-Government sollte auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit und – bereitchaft älterer MitarbeiterInnen besonderes Augenmerk gelegt werden (Gourmelon, Seidel, & Treier, 2014).

Bezüglich des Bildungscontrollings im öffentlichen Sektor kann festgehalten werden, dass sich die praktische Handhabung vom privaten Bereich nicht unterscheidet. Der Unterschied liegt höchstens darin, dass die Ziele der Fortbildung und somit der Grund einer Fortbildung selbst hier vermehrt rechtlich vorgegeben sind. Dies hat aber auch den Vorteil dass die Ziele für ein Bildungscontrolling bereits gegeben sind (Scheuermann, 2005).

Die Harmonisierung der Buchhaltung im öffentlichen Sektor in Italien wurde mit dem D.lgs 118/2011 eingeführt. Die Autonome Provinz Bozen hat diese im Dezember 2015 mit einem eigenen Landesgesetz geregelt. Dieses erste Landesgesetz wurde angefochten, wodurch die Autonome Provinz Bozen im Dezember 2016 ein neues Landesgesetz genehmigt und wiederum zur Kontrolle nach Rom geschickt hat. Dieses neue Landesgesetz, Nr. 25 vom 12. Dezember 2016 enthält die Bestimmungen für das Rechnungswesen der örtlichen Körperschaften. Durch die Überarbeitung der Haushaltsprogrammierung und – gebarung, sowie den Änderungen in der Erfassung, Aufzeichnung und Überprüfung der Ergebnisse, wurde eine Einführung der doppelten Buchhaltung umgesetzt, welche neben diesen prozessorientierten Änderungen auch mit großen technischen Veränderungen einherging. Im Zuge dessen hat der Südtiroler Gemeindenverband Bildungsmaßnahmen bezüglich der

Harmonisierung anhand von vier verschiedenen Methoden umgesetzt. Diese Masterarbeit untersucht diese Methoden der Wissensvermittlung und deren Rezeption seitens der MitarbeiterInnen, die an diesen Maßnahmen teilgenommen haben.

2. Personalentwicklung

Personalentwicklung wird von den diversen AutorInnen meist bezüglich einem der folgenden Aspekte betrachtet und definiert: Kontext, Ziele, AdressatInnen, Inhalte und Methoden (Becker & Schwarz, 2001). Kontextorientierte Personalentwicklung betrachtet den Bedarf und die Bedingungen einer speziellen Situation, oft geprägt durch Veränderung (Becker, 2009). Mentzel (2001) legt nahe, dass im Rahmen von kontextorientierter Personalentwicklung auch das Thema der Organisationsentwicklung betrachtet werden muss. Organisationsentwicklung kann als Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihnen tätigen Personen verstanden werden. Ob Organisationsentwicklung die Personalentwicklung subsummiert, die Reihung anders oder beide Funktionen auf derselben Stufe stehen, ist strittig. Wichtig bleibt festzuhalten, dass neben den Zielen der Unternehmung auch die Interessen der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden müssen. Der Anreiz für die MitarbeiterInnen zur Personalentwicklung liegt einerseits in der Finalfunktion der Selbstverwirklichung nach Maslow (Maslow et al., 1998) das wichtigste Bedürfnis des Menschen, welche durch die Aktivierung und Weiterentwicklung bereits vorhandener Fähigkeiten erreicht wird, zum anderen in der Instrumentalfunktion, welche eine berufliche Weiterentwicklung ermöglicht (Holtbrügge & Berg, 2005).

In der Praxis ist Personalentwicklung immer dann notwendig, wenn die Anforderungen an das Personal nicht mehr durch die aktuellen Qualifikationen und Kompetenzen desselben abgedeckt werden können. Somit ist Personalentwicklung oft eine Notwendigkeit, welche durch Veränderungen hervorgerufen wird (Holtbrügge, 2018). Anlässe für Maßnahmen der Personalentwicklung werden von Gabele (Gabele, 1983) durch zwei Impulsgeber kategorisiert: Zum Einen institutionell-unternehmerische Faktoren, die technologische Veränderungen, Veränderungen der Marktverhältnisse und Veränderungen im Managementbereich zusammen fassen und zum Anderen personal-politische Veränderungen im Betriebsklima und bildungspolitische Entwicklungen.

Veränderungen können also verschiedene Ursachen haben, und diese Veränderungen definieren somit die verschiedenen Ziele der Personalentwicklung.

2.1 Ziele der Personalentwicklung

Streng genommen kann bei den Zielen in Ziele der Unternehmung und Ziele der MitarbeiterInnen eingeteilt werden. Im Zusammenhang mit Personalentwicklung sagt Mentzel, dass als pauschales Ziel für die Unternehmung ein Abdecken von Bedarf und ein bestmöglicher Einsatz von MitarbeiterInnen genannt werden kann. Für die MitarbeiterInnen können solche Ziele eine persönliche Entfaltung und berufliches Weiterkommen sein. Konkrete Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele können daraus aber noch nicht abgeleitet werden. Die eigentlichen Ziele der Personalentwicklung hängen von den konkreten Situationen ab. Als mögliche Auswahl an Zielen in der PE für Unternehmungen nennt Mentzel (2001) beispielsweise die Sicherung des notwendigen Bestands an Fach und Führungskräften, die Erhaltung der vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter, die Anpassung der vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter, die Vorbereitung auf höherwertige Tätigkeiten, die Vermittlung von Zusatzqualifikationen, die Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter, Verbesserung des Sozialverhaltens, die Motivation der Mitarbeiter, die Erhöhung der Bereitschaft, sowie Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen.

Auf der Seite der MitarbeiterInnen könnten solche Ziele genauso exemplarisch genannt werden (Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes, Grundlage für beruflichen Aufstieg, Sicherung der erreichten Stellung in Beruf und Gesellschaft, Minderung der Risiken, die sich aus dem wirtschaftlichen oder technischen Wandel ergeben können, Arbeitsplatzzufriedenheit, Persönlichkeitsentwicklung, Befriedigung individueller Bildungsbedürfnisse oder Übernahme größerer Verantwortung) (Mentzel, 2001). Diese Unterscheidung ist aber keine distinktiv diametrale, beides geht auch hier wieder Hand in Hand.

Die Sicherung der Existenz von Unternehmen und die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit des Personals werden beide durch die Schlüsselfunktion der Personalentwicklung stark beeinflusst (Becker, 2009). Dies kann auch als weiteres Indiz dafür angesehen werden, dass eine Trennung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung weder klar möglich noch zielführend ist. Als übergeordnetes Ziel kann also definiert werden, dass gleichermaßen die Ziele der ArbeitgeberInnen, sowie die Ziele der MitarbeiterInnen angestrebt werden müssen (Gourmelon et al., 2014, p. 125).

Der Anreiz für die MitarbeiterInnen an der Personalentwicklung kann entweder als Finalfunktion die Aktivierung oder Entwicklung vorhandener Fähigkeiten sein, um durch

Selbstverwirklichung eine höhere Arbeitszufriedenheit zu erreichen oder aber als Instrumentalfunktion für eine mögliche Beförderung gesehen werden. Die Wertigkeit der Personalentwicklung hängt stark von der Karrierephase der MitarbeiterInnen ab (Holtbrügge, 2018). Somit sind wir bei der nächsten Kategorisierungsmöglichkeit für Personalentwicklung, der Einteilung nach AdressatInnen.

2.2 AdressatInnen der Personalentwicklung

Die AdressatInnen einer Personalentwicklungsmaßnahme werden von den meisten AutorInnen in drei Gruppen unterschieden. Die Berufsausbildung, oder oft auch einfach Ausbildung richtet sich an die erste Gruppe der AdressatInnen, welche eine berufliche Erstausbildung benötigen. Die Weiterbildung, welche eine zusätzliche Fortbildung bestehender MitarbeiterInnen meint, richtet sich an die zweite Gruppe von AdressatInnen. Karrieremanagement als dritte Klassifizierung beinhaltet alle Maßnahmen zur Förderung bestehender MitarbeiterInnen, um Personal in einer anderen Position mit anderen Arbeitsanforderungen einsetzen zu können. Personalentwicklung gewinnt stets an Bedeutung und beschränkt sich somit nicht nur auf Führungsnachwuchskräfte sondern gewinnt auch an Relevanz für Nichtführungskräfte (Wunderer & Dick, 2007, pp. 141–142).

Auch die verschiedenen Strategien in der Personalbeschaffung haben Einfluss darauf, an welche Adressaten sich eine spätere Personalentwicklung richten kann. Je nach Unternehmungs- und Managementphilosophie lassen sich laut Stähle (1999) Personalentwicklungsstrategien in 4 Methoden unterteilen.

Falls die Unternehmung auf personelle Engpässe oder neu entstandene Aufgabengebiete nur mit zufällig vorhandenem oder neu eingestelltem Personal reagiert, spricht Stähle (1999) von der so genannten *jungle method*. Hier findet Personalentwicklung nicht direkt in der Unternehmung statt. Die *agricultural method* wird angewandt, wenn junge unerfahrene Nachwuchskräfte mit hohem Potential eingestellt und systematisch gefördert werden. Personalentwicklung findet hier auf allen Ebenen direkte Anwendung im Unternehmen. In der *manufacturing method* wird Personalentwicklung nur selektiv eingesetzt. MitarbeiterInnen mit Berufserfahrung werden bezüglich verschiedener Positionen auf deren Qualifikationen hin geprüft und danach bei Bedarf gefördert. Falls die Unternehmung nur "fertige" MitarbeiterInnen einstellt und sich von diesen bei nicht ausreichender Leistung wieder trennt, spricht Stähle (1999) von der *purchasing method*. Hier findet keine Personalentwicklung statt.

Diese Unterteilung zeigt auch auf, dass Personalentwicklung sowohl in der Unternehmung selbst als auch bereits vor dem beruflichen Einstieg stattfinden kann.

Ausbildung

Mit der Berufsausbildungsvorbereitung ist die Berufsausbildung, nebst beruflicher Weiterbildung und beruflicher Umschulung Teil der Berufsbildung und somit Bestandteil der Personalentwicklung (Becker, 2009). Ein restriktiver Zugang zum Thema Ausbildung wäre eine reine Betrachtung von Ausbildungsberufen. Diese Limitierung kann mit dem Begriff der Berufsausbildung am besten beschrieben werden. Becker (2009) meint mit Berufsausbildung alle Maßnahmen der Ausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen, welche zielgerichtet, systematisch, und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Eine allgemeinere Definition liefert Gourmelon (2014). Berufsausbildung meint ein erstmaliges Erlangen von Qualifikationen, welche zur Ausübung einer speziellen beruflichen Tätigkeit unerlässlich sind. Diese allgemeinere, sich nicht auf anerkannte Ausbildungsberufe beschränkende Definition der Berufsausbildung scheint in Anbetracht dessen, dass immer noch in wenigen europäischen Ländern ein duales Bildungssystem mit anerkannten Ausbildungsberufen existiert, für diese Masterarbeit zielführender zu sein.

Weiterbildung

Becker (2009) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwar drei verschiedene Formen der Weiterbildung, aber er stellt auch fest, dass es in Zeiten der Wissensgesellschaft immer schwieriger wird, eine klare Abgrenzung zu finden. Mit Fortbildung meint Becker eine berufsbegleitende Bildung. Diese bringt eine Vertiefung und Modernisierung von Wissen auf der gleichen beruflichen Ebene mit sich und sichert somit die horizontale Mobilität innerhalb des Berufsbildes. In diesem Zusammenhang wird auch oft von Anpassungsw Weiterbildung gesprochen. Weiterbildung hingegen zielt auf eine berufsverändernde Bildung ab. Sie ermöglicht eine vertikale Veränderung und Neuorientierung der MitarbeiterInnen im selben Beruf. Diese Art der Weiterbildung wird auch mit Aufstiegsweiterbildung umschrieben.

Auch Mentzel (2001) unterscheidet zwischen berufsbegleitender und berufsverändernder Personalentwicklung. Er stellt aber auch fest, dass das Ziel der Aufstiegsweiterbildung nicht nur ausschließlich das Erlangen einer höheren Hierarchieebene sei, sondern auch die Erweiterung der Verantwortung und des Tätigkeitfeldes durch Maßnahmen wie Job Enlargement oder Job Enrichment einen solchen Aufstieg darstellen kann.

Umschulung hingegen hat als Ziel das Erlernen eines neuen Berufes und korrigiert oder ersetzt somit die bisherige Berufstätigkeit (Becker, 2009). Für diese Arbeit werde ich im weiteren Verlauf den Begriff Weiterbildung als Synonym für Fortbildung verwenden.

Karrieremanagement

Karrieremanagement, oftmals auch als mit Förderung von MitarbeiterInnen umschrieben, meint nicht nur eine Vermittlung von Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen, sondern auch eine möglichst effiziente Einsetzung derselben zur Erreichung von Personal- und Unternehmungszielen gleichermaßen (Holtbrügge, 2018). Ein Konflikt zwischen Unternehmenszielen und Zielen der MitarbeiterInnen wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, kann hier durchaus auftreten. Während die MitarbeiterInnen eine solche Förderung etwa nutzen könnte, um sich beruflich neu zu orientieren und vielleicht die Unternehmung sogar zu verlassen, so war das ursprüngliche Ziel der Unternehmung den Personalbedarf intern mit genau diesen MitarbeiterInnen abzudecken (Mentzel, 2001). Umso mehr gilt es hier einen grundlegenden Leitsatz der Personalentwicklung zu beachten: "Staff should be able to leave, but happy to stay." Jeder Mitarbeiter sollte also qualifiziert und motiviert genug sein, um jederzeit zwischen Gehen und Verbleib im Unternehmen autonom entscheiden kann (Becker, 2009).

Förderung beinhaltet also alle Maßnahmen, welche von einer Organisation oder Person zur Erreichung des jeweiligen beruflichen Weiterkommens zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. Ihre Aufgabe ist es Potenziale zu ermitteln, Anforderungen zu bestimmen und die entsprechenden Maßnahmen umzusetzen (Becker, 2009).

2.3 Inhalte der Personalentwicklung

Inhaltlich kann Personalentwicklung in drei Kategorien eingeteilt werden, die Vermittlung von Sachwissen, die Verbesserung von Fähigkeiten und die Bildung neuer Einstellungen (Staehele, 1999). Diese drei Kategorien können auch als verschiedene Kompetenzen betrachtet werden.

Die Fachkompetenz beinhaltet alle fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten, die zur Bewältigung der konkreten Aufgabenstellung nötig sind. Die Methodenkompetenz meint die Fähigkeit, Fachkompetenzen zielorientiert einzusetzen. Die Sozialkompetenz hingegen zielt

darauf ab, mit Vorgesetzten, MitarbeiterInnen und KundenInnen für ein gutes Betriebsklima zu sorgen (Gourmelon et al., 2014).

In allen drei Bereichen kann weiter werden, was allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Als Ziele der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahme können aufgabenspezifische, unternehmungsspezifische oder generelle Qualifikationen genannt werden (Holtbrügge, 2018).

Vermittlung von Fachwissen (*Knowledge*)

Die Vermittlung von Sachwissen oder Fachwissen beinhaltet zum einen Wissen über die Unternehmung selbst (inhaltlich können hier unter anderem Produkte und Prozesse genannt werden), zum anderen aber auch Wissen über die Umwelt des Unternehmens, wie etwa WettbewerberInnen, ZuliefererInnen und KundInnen (Stahle, 1999). Eine weitere Differenzierung in der Vermittlung von Fachwissen, ist das Vermitteln von betriebswirtschaftlichen sowie technischen Funktionen, Prozessen und Methoden (Holtbrügge, 2018). Stähle nennt in diesem Zusammenhang die Vermittlung von Wissen über die Führungsprozesse und Spezialwissen (Stahle, 1999).

Die Vermittlung von Wissen bildet zusammen mit dem nächsten Punkt, der Vermittlung und Erweiterung von Fähigkeiten die Handlungskompetenz. Handlungskompetenz meint also das „Können“. Zusammen mit der Handlungsbereitschaft, dem „Wollen“ bilden sie die individuelle Handlungskompetenz. Wiederum ergänzt um die Zuständigkeit („Dürfen“) bilden sie gemeinsam die eigentliche Kompetenz zur Handlung (Becker, 2009). Gourmelon verwendet für die Vermittlung von Fachwissen den Terminus Fachkompetenz. Zusammen mit der Methodenkompetenz sowie der Sozialkompetenz bilden diese drei Kategorien die Handlungskompetenz, welche die Fähigkeit der Person darstellt Fach-, Methoden-, und Sozialkompetenz umzusetzen (Gourmelon et al., 2014).

Erweiterung von Fähigkeiten (*Skills*)

Fähigkeiten können in analytische, soziale und technische Fähigkeiten eingeteilt werden. Analytische Fähigkeiten beinhalten konzeptionelle und organisatorische Fähigkeiten, Auffassungsvermögen und Kritikfähigkeit. Mit sozialen Fähigkeiten werden unter anderem die kommunikative Fähigkeit sowie die Fähigkeit zur Kooperation und Motivation in der Gruppe genannt. Technische Fähigkeiten zielen darauf ab Methoden und Techniken in die Praxis umzusetzen (Becker, 2009). Holtbrügge (2018) erweitert diese drei Fähigkeiten und nennt als viertes die interkulturelle Kompetenz. Gourmelon (2014) hingegen umschreibt die Erweiterung von Fähigkeiten mit dem Begriff der Methodenkompetenz.

Bildung neuer Einstellungen (*Attitudes*)

Einstellungen sind ein in sich geschlossenes System von Gedanken (kognitive Komponente), Gefühlen (affektive Komponente) und Handlungsprädispositionen (Handlungskomponente). Sie beziehen sich stets auf konkrete Objekte, Personen oder Situationen (Staehe, 1999). Zur Bildung neuer Einstellungen zählen etwa die Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen, die Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen und sozialen Veränderungen, sowie ein permanentes Lernen (Staehe, 1999). Die Vermittlung von neuen Einstellungen ist die am wahrscheinlich schwierigste unter den drei genannten (Holtbrügge, 2018).

Aufgabenspezifische Qualifikationen

Wie bereits in Kapitel 2.3 eingangs erwähnt, kann in allen drei oben genannten Bereichen der Vermittlung (*knowledge, skills, attitudes*) weiter differenziert werden. Ziel der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahme kann die Vermittlung von aufgabenspezifischen, unternehmungsspezifischen oder generellen Qualifikationen sein (Holtbrügge, 2018). Mentzel (2001) unterscheidet hier weiter zwischen den arbeitsplatzbezogenen (funktionalen) und arbeitsplatzunabhängigen (extrafunktionalen) Qualifikationen.

Laut Holtbrügge (2018) sind aufgabenspezifische Qualifikationen von unternehmensspezifischen Qualifikationen dadurch zu unterscheiden, dass deren Einsatz sich auf andere Unternehmungen übertragen lässt.

Unternehmensspezifische Qualifikationen

Unternehmensspezifische Qualifikationen weisen eine Limitierung bei der Übertragung des Gelernten auf vergleichbare Arbeitsstellen bei anderen Unternehmungen auf. Dadurch entsteht eine gewisse Abhängigkeit der MitarbeiterInnen zur Unternehmung. Für die Unternehmung selbst aber ergibt sich daraus ein Vorteil. Für MitbewerberInnen sind diese unternehmensspezifischen Qualifikationen schwer zugänglich, somit können diese Qualifikationen eine Quelle des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils sein. Da unternehmensspezifische Qualifikationen ein breiteres Einsatzspektrum als aufgabenspezifische Qualifikationen besitzen, sind sie bezüglich einer ressourcenorientierten Betrachtungsweise im Personalmanagement von großer Bedeutung (Holtbrügge, 2018).

Generelle Qualifikationen

Generelle Qualifikationen, oder Schlüsselqualifikationen stellen einen Mehrwert unabhängig von den zu erfüllenden Aufgaben und der konkreten Unternehmung dar (Holtbrügge, 2018). Schlüsselqualifikationen sind langfristig einsetzbare, berufsübergreifende Kenntnisse und Fähigkeiten. Beispiele für solche Schlüsselqualifikationen sind etwa die Innovations- und Umstellungsfähigkeit, die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, die soziale Kompetenz, das Erkennen und Analysieren von Zusammenhängen, die Fähigkeit zur Kooperation, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Entscheidungsfähigkeit, oder etwa fachübergreifendes, prozessorientiertes Denken.

Schlüsselqualifikationen zählen somit zu den arbeitsplatzunabhängigen, extrafunktionalen Qualifikationen. (Mentzel, 2001)

2.4 Methoden der Personalentwicklung

Die Methoden der Personalentwicklung, oder die Formen der Vermittlung von Qualifikationen sollten laut dem Satz vom Primat der Didaktik (Klafki, 1970) immer in Abhängigkeit zu den Inhalten gewählt werden. Die Funktion bestimmt also die Form. Nach Conradi (1983) werden die Methoden der Personalentwicklung anhand ihrer Nähe zur eigentlichen Arbeitsaufgabe bzw. je nach Lernort in sechs verschiedene Kategorien unterteilt (*into the job*, *on the job*, *along the ob*, *near the job*, *off the job* und *out off the job*). Die Nähe zur Arbeitsstelle, oder der Grad der Praxisbezogenheit einer Bildungsmaßnahme beeinflusst auch die zwei grundsätzlich verschiedenen Lerntypen. Sinnlich begabte Lernende schreiten vom Konkreten zum Abstrakten, intellektuell Begabte brauchen diese praktische Arbeitsaufgabe nicht oder in geringerem Ausmaße um Regeln, Gesetze und Relationen für den Lernerfolg zu begreifen (Becker, 2005). Bildungsmaßnahmen welche eine große Nähe zur eigentlichen Arbeitsaufgabe haben den Vorteil dass ein direkter Transfer des Erlernten in der Praxis zu besseren Ergebnissen führen kann. Genauso wichtig ist es aber auch die Hintergründe für eine Bildungsmaßnahme zu kennen, denn nur durch das Begreifen der Relevanz des Themas entsteht die Motivation das Gelernte umzusetzen (Berman, 2013).

Zu den *into the job* - Methoden zählen neben der Berufsausbildung in einem anerkannten Lehrberuf auch Anlernausbildungen, etwa in der Produktion sowie Trainee-Programme für Hochschulabsolventen (Holtbrügge, 2018). Dieses Konzept der Personalentwicklung wird aber immer stärker durch *on the job* - Ansätze verdrängt.

On the job - Methoden haben den Vorteil der Praxis Nähe und sind zudem weniger kostenintensiv (Wunderer & Dick, 2007). Das Lernen in der realen Arbeitssituation, also *learning by doing*, ist somit eine der am einfachsten durchzuführenden Maßnahmen. Nachteile der Methode sind eine oft unsystematische Wissensaneignung sowie zu starke Fach- und Betriebsbezogenheit (Staehe, 1999). Eine planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz sollte in der betrieblichen Praxis in 4 Stufen gegliedert werden: Vorbereiten, Vorführen, Nachmachen und Üben (Mentzel, 2001). Drei klassische Formen der Personalentwicklung *on the job* sind laut Scholz (2014) das *job enrichment* – eine vertikale Erweiterung von Qualifikationen und Verantwortungen, das *job enlargement* – eine Erweiterung durch qualitativ gleichwertige Aufgaben, und *job rotation* – dieses Konzept meint einen systematischen Arbeitsplatztausch zur Erweiterung der jeweiligen Qualifikationen.

Along the job - Methoden haben ebenso wie *on the job* - Methoden den Vorteil, dass sie als direkte Personalentwicklungsmaßnahme am Arbeitsplatz Theorie und Praxis unmittelbar miteinander verbinden. Die konkrete Anwendung dieser Methode kann ein Einsatz der MitarbeiterInnen als AssistentInnen, StellvertreterInnen oder NachfolgerInnen sein (Holtbrügge, 2018). *Along the job* – Methoden sind somit oft Methoden der Laufbahnentwicklung und der Karriereplanung (Scholz, 2014).

Near the job- und *off the job* - Methoden umfassen alle arbeitsplatznahen Methoden der Qualifikationsvermittlung, welche örtlich nicht an einen konkreten Arbeitsplatz gebunden sind. In der Literatur wird zwischen den beiden Methoden oft keine klare Trennung gezogen. Als *near the job* werden Maßnahmen wie eine Qualitätszirkel oder die Lernstatt genannt. *Off the job* - Methoden umfassen Vorträge, Inhouse-Schulungen oder die Möglichkeit einer Corporate University (Scholz, 2014). Der Unterschied zwischen den beiden Methoden ist am ehesten am Inhalt der beiden Maßnahmen auszumachen. *Near the job* - Maßnahmen sind eher im praktischen Umfeld, *off the job*-Maßnahmen, eher im theoretischen Umfeld anzusiedeln. Der Vorteil beider Maßnahmen liegt darin, dass sie durch das Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes Raum für pädagogische Prinzipien lassen und eine Betrachtungsweise unabhängig von der betrieblichen Situation ermöglicht wird (Mentzel, 2001).

Out of the job - Methoden werden in der Personalentwicklung etwa in der Ruhestandsvorbereitung oder dem Outplacement eingesetzt. Ziel ist es, die betreffenden MitarbeiterInnen nicht einfach nur zu entlassen, sondern ihnen eine alternative Beschäftigung nach seiner Anstellung in der Unternehmung zu ermöglichen. Dadurch können betriebsbedingte Kündigungen auch oft vermieden werden. Solche Maßnahmen können den Eintritt in ein Tochterunternehmen oder die Anstellung bei einer Beschäftigungs- oder Transfergesellschaft ermöglichen. Auch eine spätere Selbstständigkeit oder die

Anstellung als ZeitarbeitnehmerIn ist für die betroffenen MitarbeiterInnen meist erstrebenswerter als eine betriebsbedingte Kündigung (Scholz, 2014).

3. Bildungscontrolling

Controlling meint nicht nur den eigentlichen Prozess der Kontrolle, sondern auch eine begleitende Koordination und Sicherstellung von Steuerung, Planung, Informationsversorgung, Kontrolle und Analyse mit dem Ziel der Fehlervermeidung. Controlling ist also mehr ein „Lenken“, „Steuern“ und „Regeln“, als bloßes Kontrollieren. (Hummel, 1999). Bildungscontrolling wird von Hummel (1999) in zwei Teilbereiche untergliedert. Das operative Controlling stellt einerseits eine quantifizierende (ökonomische) Betrachtung von Bildungsprozessen dar. Sachverhalte wie die Kontrolle und Darstellung von Bildungsinvestitionen, Auslastung der Weiterbildungsmaßnahme und eventueller zusätzlicher Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen sind beispielsweise Aspekte, welche mit konkreten Kennzahlen erfasst werden können. Primäre Aufgabe ist hier also die Optimierung und Kontrolle der Kosten. Neben dieser Kostenkontrolle spricht Hummel (1999) andererseits auch vom Teilbereich des strategischen Controllings. Diese qualitative (pädagogische) Betrachtung der Bildungsmaßnahmen dient zur Sicherstellung des Lernerfolgs (Erfolgskontrolle). Die Controlling-Maßnahme betrachtet hier Einstellungen der MitarbeiterInnen zu Bildungsmaßnahmen und zu ihrer jetzigen Tätigkeit sowie Leistungs- und Potenzialbeurteilungen, qualitative Trends sowie das Organisationsklima. Zentrale Aufgaben dieser qualitativen Betrachtung sind etwa die Entwicklung abgestimmter Weiterbildungspläne, das Erkennen von Schwachstellen im Wertschöpfungsprozess der Weiterbildung und die Auswahl der Lernmaterialien und TrainerInnen.

Mentzel (2001) gliedert Bildungscontrolling hingegen in drei Teilbereiche. Neben Kostenkontrolle und Erfolgskontrolle führt er einen dritten Bereich ein, welcher gewissermaßen die beiden ersten Bereiche miteinander verknüpft. Dieser dritte Teilbereich, die Rentabilitätskontrolle, stellt die Verbindung zwischen Kosten und Erträgen der Personalentwicklungsmaßnahme her und versucht den Erfolg der Investition in die Personalentwicklung zu quantifizieren.

Ein zentrales Problem des Bildungscontrollings bleibt jedoch bestehen. Die Weiterbildungsentscheidung wird nicht zufällig getroffen, sondern ist unter anderem abhängig von der Geschäftssituation. Dies gilt auch für andere Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital. Die Weiterbildung ist zusammen mit diesen Faktoren somit endogen

bezüglich der Produktionsfunktion. Dadurch können Fehler in der Bewertung der Produktivität der Weiterbildung entstehen (Zwick, 2004). Zwischen Bildungserfolg und Unternehmenserfolg ist keine geschlossene Kausalkette nachvollziehbar. Das zweite grundlegende Problem im Bildungscontrolling liegt darin, dass die Ziele und Erfolgsmaßstäbe oft schlecht quantifizierbar sind (Landsberg, 1995). Der Vermittlungserfolg von sozialen Fähigkeiten etwa lässt sich nur subjektiv oder qualitativ bewerten.

3.1 Kostenkontrolle

Entscheidungen in der Personalentwicklung können zwar nicht nur unter rein wirtschaftlichen Aspekten getroffen werden, jedoch unterliegt auch die Personalentwicklung dem Gebot der Wirtschaftlichkeit. Die Ziele der Bildungsmaßnahmen sollen durch möglichst geringe Kosten erreicht werden. Eine Klärung dessen, was zu den Kosten gehört, ist daher der erste Schritt in Richtung einer Kostenkontrolle. Kosten können in direkte (Honorar der externen ReferentInnen, Anmietung von Räumen etc.) und indirekte Kosten, wie etwa Kosten für Minderleistungen durch den Arbeitsausfall, gegliedert werden. In der Kostenrechnung wird jedoch meist in Personal-, Sach- und sonstige Kosten unterteilt. Die Abbildung 1 liefert eine Zusammenstellung der verschiedenen Kostenarten für die drei gängigsten Arten der Weiterbildung.

Kostenstellen	Externe Lehrgänge	Interne Lehrgänge	on the job - Bildungsmaßnahmen
Kostenarten			
Personalkosten			
Kosten der Bildungsteilnehmer (anteiliges Arbeitsentgelt für ausgefallene Arbeitszeiten)	x	x	x
Kosten für interne Lehrkräfte (anteiliges Arbeitsentgelt der haupt- und nebenberuflichen Referenten)		x	x
Kosten für externe Lehrkräfte		x	
Planungs- und Verwaltungskosten (anteilige Kosten der Personal- und Bildungsabteilung)	x	x	x
Sachkosten			
Kursbeitragskosten für externe Seminare	x		
Kosten für Lehrmaterial, Werkzeuge, Arbeitsmaterial		x	x
Reisekosten	x	x	
Kosten für Unterkunft- und Verpflegung	x	x	
Raumkosten		x	
Sonstige Kosten			
Gebühren (z.B. Prüfungsgebühren)	x	x	x
Kommunikationskosten	x	x	x
Kosten für Minderleistungen (Opportunitätskosten)	x	x	x

Abbildung 1 in Anlehnung an Mentzel (2001): Kostenarten bei verschiedenen Weiterbildungsveranstaltungen

Wie nun die diversen Kosten kategorisiert werden, in direkte und indirekte Kosten, oder wie in Abbildung 1 oben je nach Kostenart, macht für die Erstellung einer Kostenkontrolle keinen Unterschied. Zu erwähnen bleibt, dass die Kostenkontrolle neben der Kontrolle der Bildungskosten, den Kosten der Bildungsabteilung selbst und den Opportunitätskosten durch Stellenvakanz, auch die periodische Planung und Budgetierung der Maßnahmen mit einbezogen werden müssen. (Landsberg, 1995).

3.2 Erfolgskontrolle

Das Ziel dieser Evaluierung ist es die Effektivität der Bildungsmaßnahme zu messen. Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010, p. 21) gliedert die Erfolgskontrolle in vier aufeinander aufbauende Unterpunkte. Mit jeder weiteren dieser vier Ebenen der Erfolgskontrolle steigt jedoch auch der Schwierigkeitsgrad der Evaluierung. Da die vier Levels der Erfolgskontrolle eng miteinander verzahnt sind, ist es ratsam, diese auch in der gegebenen Reihenfolge abzuarbeiten.

Zufriedenheitskontrolle (*Reaction*)

Die erste Ebene stellt eine Art der Zufriedenheitskontrolle der TeilnehmerInnen dar (*reaction*). Diese Befragung der TeilnehmerInnen gibt zum einen Feedback über die Qualität der Maßnahme, aber vermittelt den Teilnehmern zum anderen auch, dass Ihr Feedback wichtig und notwendig ist, um durch Effektivitätsmessungen der TrainerInnen und Inhalte zukünftige Bildungsmaßnahmen verbessern zu können. Zu guter Letzt liefert diese erste von vier Erfolgskontrollen bereits auch quantitative Messzahlen, indem sie zum Beispiel die endgültige Anzahl der Teilnehmer oder demographische Daten zu den TeilnehmerInnen festhält.

Wichtige Schritte und Richtlinien der Zufriedenheitskontrolle sind laut Kirkpatrick (2010) die Feststellung der Ziele der Zufriedenheitskontrolle, das Design eines Evaluierungsbogens mit quantifizierbaren Reaktionen und offenen Antwortmöglichkeiten für Verbesserungsvorschläge, eine möglichst hohe und sofortige und ehrliche Beteiligung der TeilnehmerInnen, die Festlegung der Mindeststandards einer Bildungsmaßnahme, eine Gegenüberstellung der gemessenen Reaktionen mit den festgelegten Standards und eine eventuelle Einleitung von Gegenmaßnahmen. Auch auf eine Kommunikation der Ergebnisse an die betreffenden Stellen darf nicht vergessen werden.

In der Zufriedenheitskontrolle werden neben der Evaluierung des Inhalts und der Vortragenden auch andere Faktoren der Bildungsmaßnahme, wie Ort und Zeit der Veranstaltung, Hilfsmittel oder der Wert, den die TeilnehmerInnen dem Thema beimessen, abgefragt. Zu beachten ist dabei, dass die Tatsache, ob Wissenstransfer tatsächlich stattgefunden hat, hier noch nicht erfasst wird. Wird die Zufriedenheitskontrolle bereits einmal abgehalten während die Bildungsmaßnahme noch im Gange ist, besteht auch die Möglichkeit kurzfristig auf das Feedback der TeilnehmerInnen einzugehen, um auf eventuelle Probleme reagieren zu können (Mentzel, 2001)

Lernerfolgskontrolle (*Learning*)

Zur Kontrolle des Lernerfolgs werden oft Prüfungen und Test bezüglich der Inhalte einer Bildungsmaßnahme angesetzt. Auch hier ermöglichen Zwischenprüfungen eine Anpassung der laufenden Bildungsmaßnahme. Das Lerntempo kann verändert oder Unklarheiten beseitigt werden. Durch eine Lernerfolgskontrolle kann auf die TeilnehmerInnen auch Druck ausgeübt werden, um diese zum Lernen zu bewegen. Dies kann sowohl Vorteile aber auch Nachteile mit sich bringen, falls etwa TeilnehmerInnen sich entscheiden, die Bildungsmaßnahme deshalb nicht wahr zu nehmen. Eine Zertifikat oder Zeugnis für die

TeilnehmerInnen kann diesen Umstand abmildern, da diese von ihnen weitestgehend positiv wahrgenommen werden (Mentzel, 2001).

Auch zu diesem Teil des Bildungscontrollings nennt Kirkpatrick (2010) Richtlinien welche eine erfolgreiche Lernerfolgskontrolle beherzigen sollte. Wenn möglich sollte der Einsatz einer Kontrollgruppe oder eine Evaluierung vom Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen vor und nach der Bildungsmaßnahme erfolgen. Auch in der Lernerfolgskontrolle ist eine möglichst 100 prozentige Beteiligung der TeilnehmerInnen natürlich wünschenswert. Die Verwendung dieser Ergebnisse für weiterführende Aktionen sollte auch hier das Hauptziel der Controlling - Maßnahme sein.

Das Formulieren und Kommunizieren von Lernzielen ist für einen Lernerfolg aus verschiedenen Gründen essentiell. Zum einen braucht Controlling natürlich immer ein klare Zieldefinition um einen Erfolg messen zu können, zum anderen ist so auch für die TeilnehmerInnen klar welches die Kerninhalte der Bildungsmaßnahme sind. Dies führt zu einer besseren Organisation und Identifikation mit den Lerninhalten für alle Beteiligten (Lang, 2000).

Zu beachten bleibt aber dass die Lernerfolgskontrolle zwar Aufschluss darüber gibt, ob die TeilnehmerInnen durch die Bildungsmaßnahme etwas dazu gelernt haben, sie jedoch noch nichts darüber aussagt, ob das Gelernte auch umgesetzt bzw. eingesetzt wird.

Transferkontrolle (*Behavior*)

Erst die Transferkontrolle gibt darüber Aufschluss, ob das Gelernte auch in die Tat umgesetzt wird. Dieser Teilbereich des Bildungscontrollings stellt sich als besondere Herausforderung dar, da ein Transfer des Erlernten unter Umständen erst viel später nach der eigentlichen Bildungsmaßnahme einsetzen kann. Die Anwendung des Erlernten findet darüber hinaus nur dann statt, wenn die Erwartungen der TeilnehmerInnen erfüllt werden. Anwendungshemmnisse entstehen hauptsächlich aus lernpsychologischen oder organisatorischen Gründen. Lernpsychologische Gründe sind etwa die Diskrepanz zwischen Erlerntem und den praktischen Anforderungen am Arbeitsplatz oder eine ungenügende Übung des Erlernten. Im organisatorischen Bereich entstehen Anwendungshemmnisse oft durch ein innovationsaverses Klima in der Unternehmung selbst, am Vorgesetztenverhalten oder an fehlenden Anwendungsmöglichkeiten. MitarbeiterInnenbeurteilungen vor und nach der Bildungsmaßnahme geben darüber Aufschluss, ob das Erlernte von den TeilnehmerInnen auch in die Praxis umgesetzt wird. Aber auch hier ist Vorsicht geboten, da ein kausaler Zusammenhang zwischen Bildungsmaßnahme und Leistung der TeilnehmerInnen nicht garantiert ist. Auch andere Einflussgrößen, wie etwa Änderungen im

organisatorischen Bereich der Unternehmung, können diesen Zusammenhang verfälschen (Mentzel, 2001).

Für die Transferkontrolle verweist Kirkpatrick (2010) auf ähnliche Richtlinien und Schritte wie für die vorangegangenen Controlling – Maßnahmen. Der Einsatz einer Kontrollgruppe oder eine Evaluierung vor und nach der Bildungsmaßnahme sollte falls möglich in Betracht gezogen werden. Das Erlernte in Verhalten umzusetzen benötigt Zeit. Eine möglichst 100 prozentige Beteiligung an der Evaluierung wird schon alleine dadurch schwieriger. Die Befragung zur Veränderung im Verhalten bei Instanzen die dieses Verhalten auch nachprüfen können, kann neben den Teilnehmern selbst auch mit Vorgesetzten der Teilnehmer stattfinden. Eine Wiederholung der Evaluierung zu gegebenem Zeitpunkt kann auch ratsam sein, da die Anwendung des Erlernen eventuell nicht sofort eingesetzt hat. Zuletzt sollte auch eine Gegenüberstellung der Kosten der Evaluierung und dem Nutzen der Evaluierung in Betracht gezogen werden.

Transfererfolg kann neben der Messung von konkreten Arbeitsergebnissen aber auch über die subjektive Einschätzung des Trainingsnutzens für die konkreten Arbeitsanforderungen erreicht werden (Weiß, p. 40).

Impact-Kontrolle (*Results*)

Die Impact-Kontrolle untersucht, ob das Umgesetzte sich auch in den Ergebnissen der Unternehmung widerspiegelt. Kennzahlen können auch hier dafür herangezogen werden, die Effektivität einer Bildungsmaßnahme zu bewerten. Solche Kennzahlen können leistungsbezogen sein, aber auch eine Veränderung im Verhalten kann zum Beispiel durch eine Verringerung der Disziplinarmaßnahmen oder andere Indikatoren und Kennzahlen gemessen werden (Mentzel, 2001)

Es bleibt jedoch weiterhin ein Zuordnungsproblem bestehen, weil der Grund einer Umsatzsteigerung nicht unmittelbar einer Bildungsmaßnahme zugeschrieben werden kann. Andere umsatzsteigernde Faktoren müssten konstant gehalten werden, um einen direkten Zusammenhang zwischen Umsatzsteigerung und Bildungsmaßnahme herstellen zu können. Die Schwierigkeit besteht hier darin, zu entscheiden, welche Resultate als Folge der Bildungsmaßnahme angesehen werden können und welche nicht. Die zweite Schwierigkeit besteht darin, nicht nur diese Ergebnisse zu messen, sondern auch diese Kennzahlen in Relation zu den Kosten der Bildungsmaßnahme zu setzen (Kirkpatrick, 2010).

Auch in der Impact – Kontrolle ist wenn möglich der Einsatz einer Kontrollgruppe oder eine Evaluierung vor und nach der Bildungsmaßnahme falls möglich von Vorteil. Da das Erlernte in Verhalten umzusetzen wie bereits erwähnt unter Umständen sehr lange Zeit in Anspruch

nehmen kann ist eine Wiederholung der Evaluierung zu gegebenem Zeitpunkt ratsam. Auch hier sollten die Kosten der Evaluierung gegenüber dem Nutzen der Bildungsmaßnahme in Betracht gezogen werden. Falls ein Beweis für einen Erfolg jedoch nicht möglich ist, lässt Kirkpatrick (2010) hier nach dem Motto - *be satisfied with evidence if proof is not possible* - auch ein Indiz als Nachweis für den Erfolg zu.

Wichtig bleibt festzuhalten, dass alle vier Levels aufeinander aufbauen und eine reine Evaluierung – zum Beispiel nur des dritten Levels – wenig Sinn macht, da dadurch allein nicht klar eruiert werden kann, was letztendlich die Ursache für einen möglichen Fehlschlag der Bildungsmaßnahme ist.

3.3 Rentabilitätskontrolle

Die Rentabilitätskontrolle untersucht das Verhältnis zwischen Kosten und dem Anwendungserfolg oder Nutzern einer Bildungsmaßnahme. Diese Kosten können in direkte (z.B. DozentInnenhonorare, Raum- und Materialkosten) und indirekte Kosten (z.B. Lohnfortzahlung der TeilnehmerInnen) unterteilt werden. Wie im Kapitel 3.2 beschrieben, können bereits hier Probleme bei der Abgrenzung und Ermittlung der Kosten auftreten. Beim Anwendungserfolg muss hingegen geklärt werden, welchen Beitrag ein Bildungserfolg zum Erreichen der Unternehmensziele geleistet hat. Dafür ist es nützlich, auch hier einen monetären Maßstab anzusetzen um eine Gegenüberstellung zu den Kosten zu ermöglichen (Hummel, 1999).

Bildungsmaßnahmen in einer Unternehmung haben immer einen Investitionscharakter. Es werden nämlich Kosten verursacht, deren Erträge oft erst zu einem späteren Zeitpunkt beobachtet werden können. Somit kann ein Rentabilitätskalkül auch für Investitionen in Humankapital angesetzt werden (Hummel, 1999).

Ziel einer Rentabilitätskontrolle ist es, die Wirtschaftlichkeit einer Bildungsmaßnahme durch die Berechnung von Renditen, Ermittlung von Nutzwerten oder der Abschätzung des *Return on Investment* der Bildungsmaßnahme nachzuweisen. Das ROI Modell von Jack J. Phillips (Phillips & Schirmer, 2008) kann somit als eine fünfte Stufe des Modells von Kirkpatrick gesehen werden.

Eine Form der Weiterbildungsrendite oder des Return on Investment wäre laut Philips zum Beispiel:

$$W = \frac{D - K}{K} \times 100$$

W = Weiterbildungsrendite oder Return on Investment (ROI)

D = Deckungsbeiträge aufgrund der Bildungsmaßnahme (Programmnutzen)

K = Kosten der Weiterbildung (Programmkosten)

Die Relation zwischen Nutzen und Kosten kann aber auf verschiedenste Arten interpretiert werden. Einen anderen Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten stellt etwa diese Formel her (Weiß, 2005):

$$N = D \times A \times \Delta L - K$$

N = Nutzen der Weiterbildung

D = Dauer des Trainingseffekts

A = Anzahl der Teilnehmer

ΔL = Leistungsdifferenz der Trainierten gegenüber Untrainierten

K = Kosten der Weiterbildung

Während die Ermittlung der Kosten für eine Kosten-Nutzen-Analyse meistens unproblematischer ist, ist der Versuch einer monetären Bewertung des Nutzens einer Bildungsmaßnahme oft nur für „harte“ Kenngrößen, wie etwa die Anzahl der produzierten oder verkauften Einheiten, möglich. Zwar gibt es auch hier Grenzen und Probleme zur korrekten Ermittlung durch Auswirkungen bildungsexterner Faktoren auf diese Kennzahlen, aber sobald „weiche“ Kenngrößen untersucht werden sollen, scheinen diese Probleme ungleich größer zu werden. Die Motivation, die Kundenorientierung oder Kreativität von MitarbeiterInnen lässt sich genauso schwer messen, wie etwa der Nutzen einer Personalentwicklungsmaßnahme für Nachwuchsführungskräfte (Meier, 2005).

Neben dem *Return on Investment* einer Bildungsmaßnahme kann der Einfluss einer Bildungsmaßnahme auf die Unternehmung auch durch eine Balanced Scorecard erfasst werden. Balanced Scorecards übersetzen Mission und Strategie einer Unternehmung in Ziele und Kennzahlen auf vier verschiedenen Ebenen (Kaplan & Norton, 1997). Balanced Scorecards erweitern die Ziele einer Unternehmung über die finanziellen Aspekte hinaus. So kann gemessen werden welche Wertschöpfung die betriebliche Bildungsabteilung der Unternehmung beisteuert (Fritz, 2012). Balanced Scorecards betrachten vier Perspektiven der Unternehmung. Neben der finanziellen und der kundenorientierten Sichtweise gehören

auch die internen Geschäftsprozesse und der Bereich des Lernen und der Entwicklung zu den Segmenten in denen Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen definiert werden. Die Abbildung 2 zeigt noch einmal schematisch die verschiedenen Komponenten einer Balanced Scorecard.

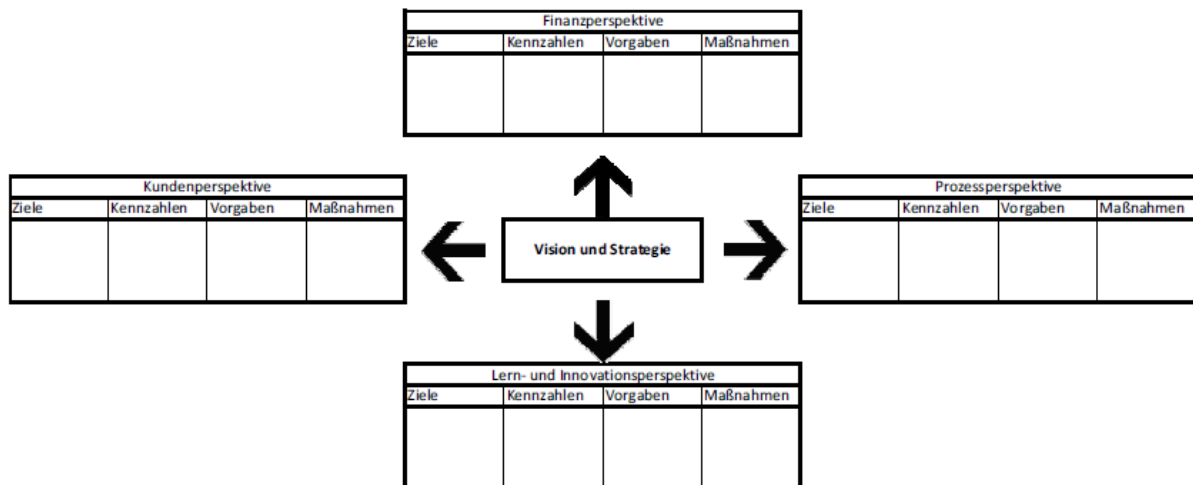


Abbildung 2: Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan und Norton (Kaplan & Norton, 1997)

Wie in Abbildung 2 oben dargestellt kann Bildungscontrolling als Teil der Lern und Innovationsperspektive somit sehr gut in ein übergeordnetes Unternehmenscontrolling integriert werden.

Das von Philips um eine 5te Stufe erweiterte Modell von Kirkpatrick wurde wiederum von Herbert Kellner 2005 um eine sechste Stufe ergänzt, den Value of Investment (Kellner, 2005). Diese Art der Kontrolle gilt der qualitativen Auswertung einer Bildungsmaßnahme und legt das Augenmerk auf mittel- und langfristige Ergebnisse von Weiterbildungsmaßnahmen. Kellner spricht in diesem Zusammenhang vom Nutzen der gesamten Maßnahme für alle Beteiligten und stellt hier den qualitativen Nutzen vor den monetären Nutzen einer Maßnahme. Die Hauptbeteiligten sind neben dem Unternehmen selbst und den MitarbeiterInnen auch die KundInnen. Somit geht Kellner mit der Einführung dieser sechsten Stufe in eine sehr ähnliche Richtung wie es die oben bereits genannten Balanced Scorecards tun.

4. Die Fallstudie

4.1 Vorgehensweise des Südtiroler Gemeindenverbandes

Der Südtiroler Gemeindenverband wurde 1954 als Genossenschaft gegründet. Als Interessensverband umfasst der Verband alle Gemeinden und Bezirksgemeinschaften des Landes Südtirol, sowie den, den Bezirksgemeinschaften gleichgestellten Betrieb für Sozialdienste Bozen. Zweck des Südtiroler Gemeindenverbandes ist es „die Vertretung, den Schutz, die Hilfestellung und den Beistand, die Beratung, die Betreuung und die Förderung der angeschlossenen Mitglieder zu gewährleisten“ (Statut des Gemeindenverband).

Dazu zählen wie im Abschnitt f) des Statutes erwähnt auch die Schulung, Aus- und Weiterbildung der Verwalter und Angestellten in allen Bereichen.

Im Rahmen der Einführung der doppelten Buchhaltung im öffentlichen Sektor in Italien (wie in Kapitel 1.2 beschrieben) hat der Gemeindenverband die Bildungsmaßnahmen bezüglich der Harmonisierung anhand vier verschiedener Methoden umgesetzt:

- Operatives Arbeiten mit Unterstützung eines Tutors des Gemeindenverbandes (ein Tutor mit einem Teilnehmer)
- Operatives Arbeiten in der Gruppe mit Unterstützung von Tutoren des Gemeindenverbandes (mehrere Tutoren mit mehreren Teilnehmern)
- Interne Kursangebote des Gemeindenverbandes mit internem Vortragenden des Gemeindenverbandes
- Externe Kurse und Weiterbildungsangebote des Gemeindenverbandes mit externem Vortragenden

Die ersten beiden Varianten gehören durch ihren praktischen Anteil und direktem Arbeiten an der Aufgabe selbst, zu den on-the-job-Maßnahmen, während die beiden letzteren Maßnahmen durch ihren indirekten, theoretischen Ansatz mit Frontalvortrag-Charakter zu den off-the-job-Maßnahmen gezählt werden können. Die on-the-job-Maßnahmen können ihrerseits noch einmal durch die Anzahl der TeilnehmerInnen und TutorInnen unterschieden werden. Zum einen gab es bei den on-the-job-Maßnahmen operative Kurse mit einer ganzen Gruppe von TeilnehmernInnen die mit Hilfe der Tutoren den Lerninhalt praktisch erarbeitet haben, zum anderen gab es aber auch operative Kurse, oder eben Arbeitseinheiten in denen sich ein Tutor nur einem einzelnen Teilnehmer widmen konnte. Bei den off-the-job-Maßnahmen mit Frontalvortrag-Charakter kann wiederum zwischen Kursangeboten und Bildungsmaßnahmen mit internen und externen Vortragenden unterscheiden werden.

4.2 Methode der Fallstudie

In der Fallstudie wurden Dank der Email-Verteilerliste des Gemeindeverbandes, alle 116 Gemeinden und 7 Bezirksgemeinschaften Südtirols angeschrieben. Insgesamt beinhaltet die Liste zum Zeitpunkt der Umfrage 528 Adressaten (10 davon von Mitarbeitern des Gemeindeverbandes). Der Fragebogen dient zum einen der Zufriedenheitskontrolle der TeilnehmerInnen mit den verschiedenen Bildungsmaßnahmen nach dem Vier-Ebenen-Erfolgskontrolle-Modell Kirkpatrick (2010) und umfasst desweiteren eine subjektive Evaluierung des Lern- und Transfererfolgs, Ebene zwei und drei der Erfolgskontrolle nach Kirkpatrick.

Der Fragebogen ermöglicht anonymisierte Antworten, wurde in deutscher Sprache ausgearbeitet und anschließend ins Italienische übersetzt, um so auch den italienischsprachigen VerwaltungsmitarbeiterInnen der Buchhaltung die Möglichkeit zu bieten an der Umfrage in Ihrer Muttersprache teilzunehmen. Die Durchführung der Umfrage wurde online mit Hilfe des Tools www.umfrageonline.de durchgeführt. Die Umfrage wurde am 19. November 2019 gestartet und war für die Teilnehmer zwei volle Wochen zugänglich. Zu den vier verschiedenen Typen von Weiterbildungsmaßnahmen (wie in Kapitel 4.1 beschrieben) wurden nach einer Abfrage, ob der Teilnehmer an einer solchen Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen hat, jeweils die selben sechs Fragen bezüglich allgemeiner Zufriedenheit mit der Bildungsmaßnahme (Wurden Ihre Erwartungen an die Bildungsmaßnahme erfüllt?), subjektive Lernerfolgseinschätzung (Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden? Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?) und subjektiver Transfererfolgseinschätzung (Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet? Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?) gestellt. Eine offene Frage bezüglich der Verbesserungsvorschläge zu der jeweiligen Bildungsmaßnahme rundet diese Erfassung ab.

Bei den Angaben zur Person bzw. der Institution in welcher der Teilnehmer arbeitet, wurden insgesamt sieben Fragen bezüglich des Alters, der Erfahrung in der öffentlichen Buchhaltung und der Verantwortlichkeit des Mitarbeiters, sowie zur Einwohnerzahl und der MitarbeiterInnenanzahl der Institution gestellt.

4.3 Ergebnisse der Fallstudie

Bezüglich der persönlichen Angaben der TeilnehmerInnen zu den Jahren der Erfahrung im öffentlichen Bereich, im buchhalterischen Bereich und in der öffentlichen Buchhaltung hat sich heraus gestellt, dass die Verteilung recht ähnlich ausfällt (siehe Abbildung 3 unten). Deshalb wurde für die weiteren Untersuchungen nur die Frage zur Zugehörigkeit in der öffentlichen Buchhaltung herangezogen.

Abbildung 3 unten gibt die Anzahl der UmfrageteilnehmerInnen in den jeweiligen Kategorien wieder.

Demographische Beschreibung der Umfrageteilnehmer und deren Institutionen

91 Teilnehmer**
davon 79 deutschsprachig
und 12 italienischsprachig

Alter der Umfrageteilnehmer (in Jahren)	Umfrageteilnehmeranzahl in der Kategorie
18-30	12
31-40	13
41-50	29
51+	18
unbeantwortet	19
Summe	91

verantwortlich für Finanzdienst:	Umfrageteilnehmeranzahl in der Kategorie
ja	33
nein	38
unbeantwortet	20

Tätigkeit im öffentlichen Bereich (in Jahren)	Umfrageteilnehmeranzahl in der Kategorie
0-5	19
6-10	8
11-20	17
21+	28
unbeantwortet	19
Summe	91

Tätigkeit im Bereich Buchhaltung (in Jahren)	Umfrageteilnehmeranzahl in der Kategorie
0-5	22
6-10	7
11-20	17
21+	26
unbeantwortet	19
Summe	91

Tätigkeit in der öffentlichen Buchhaltung (in Jahren)	Umfrageteilnehmeranzahl in der Kategorie
0-5	25
6-10	7
11-20	18
21+	22
unbeantwortet	19
Summe	91

Mitarbeiteranzahl in der Buchhaltung der Institution	Umfrageteilnehmeranzahl in der Kategorie
mehr als 10 Mitarbeiter	5
4 bis 9 Mitarbeiter	5
1,01 bis 3,99 Mitarbeiter	37
genau 1 Mitarbeiter	17
weniger als 1 Mitarbeiter	7
unbeantwortet	20

Einwohnerzahl der Institution	Umfrageteilnehmeranzahl in der Kategorie
bis 999	8
1.000 - 2.499	17
2.500 - 4.999	21
5.000 - 9.999	15
10.000 +	10
unbeantwortet	20

* Intervalle wurden zur Veranschaulichung nach der Erfassung eingeführt. Zur Erfassung wurden Fließkommazahlen eingegeben.

** 71 Teilnehmer haben alle Fragen zur Person und Institution komplett beantwortet

Abbildung 3: Demographische Beschreibung der Umfrageteilnehmer und der dazugehörigen Institutionen.

Nach Abschluss der Umfrage haben 91 TeilnehmerInnen den Fragebogen beantwortet, wobei 71 TeilnehmerInnen alle 31 Fragen des Fragebogens beantwortet haben. Tabelle 1 unten hingegen zeigt die Ergebnisse bzw. Bewertungen der jeweiligen Bildungsmaßnahmen nach den verschiedenen Fragen bezüglich Zufriedenheit (Frage 1), subjektivem Lernerfolg (Frage 2 und 3) und subjektivem Transfererfolg (Frage 4 und 5).

Frage 1: Wurden Ihre Erwartungen an die Bildungsmaßnahme erfüllt?

Bildungsmaßnahme	#	ungenügend								voll und ganz			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
1 Teilnehmer / 1 Tutor	11	1	9,1	1	9,1	8	72,7	-	-	1	9,1	2,91	0,94
X Teilnehmer / X Tutoren	68	2	2,9	7	10,3	40	58,8	18	26,5	1	1,5	3,13	0,73
interne Vortragende	66	3	4,6	8	12,1	36	54,6	18	27,3	1	1,5	3,09	0,80
externe Vortragende	69	-	-	10	14,5	41	59,4	15	21,7	3	4,4	3,16	0,72

Frage 2: Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden?

Bildungsmaßnahme	#	ungenügend								voll und ganz			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
1 Teilnehmer / 1 Tutor	11	-	-	4	36,4	4	36,4	3	27,3	-	-	2,91	0,83
X Teilnehmer / X Tutoren	68	2	2,9	6	8,8	36	52,9	20	29,4	4	5,9	3,26	0,82
interne Vortragende	65	1	1,5	14	21,5	26	40	23	35,4	1	1,5	3,14	0,83
externe Vortragende	69	1	1,5	16	23,2	32	46,4	17	24,6	3	4,4	3,07	0,85

Frage 3: Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?

Bildungsmaßnahme	#	ungenügend								voll und ganz			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
1 Teilnehmer / 1 Tutor	11	-	-	2	18,2	7	36,6	1	9,1	1	9,1	3,09	0,83
X Teilnehmer / X Tutoren	68	2	2,9	7	10,3	36	52,9	22	32,4	1	1,5	3,19	0,76
interne Vortragende	65	1	1,5	11	16,9	24	36,9	28	43,1	1	1,5	3,26	0,82
externe Vortragende	69	1	1,5	13	18,8	29	42	24	34,8	2	2,9	3,19	0,83

Frage 4: Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?

Bildungsmaßnahme	#	ungenügend								voll und ganz			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
1 Teilnehmer / 1 Tutor	11	1	9,1	3	27,3	6	54,6	1	9,1	-	-	2,64	0,81
X Teilnehmer / X Tutoren	65	3	4,6	16	24,6	21	32,3	21	32,3	4	6,2	3,11	1,00
interne Vortragende	63	2	3,2	13	20,6	23	36,5	21	33,3	4	6,4	3,19	0,95
externe Vortragende	69	6	8,7	8	11,6	35	50,7	14	20,3	6	8,7	3,09	1,01

Frage 5: Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?

Bildungsmaßnahme	#	ungenügend								voll und ganz			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
1 Teilnehmer / 1 Tutor	11	2	18,2	1	9,1	4	36,4	3	27,3	1	9,1	3,00	1,26
X Teilnehmer / X Tutoren	65	4	6,2	15	23,1	30	46,2	15	23,1	1	1,5	2,91	0,88
interne Vortragende	62	4	6,5	15	24,2	22	35,5	21	33,9	-	-	2,97	0,92
externe Vortragende	69	7	10,1	16	23,2	35	50,7	9	13	2	2,9	2,75	0,91

Tabelle 1: Bewertungen der jeweiligen Bildungsmaßnahmen nach Fragen

An den arithmetischen Mitteln zur Bewertung der einzelnen Kurse kann abgelesen werden dass, die Bildungsmaßnahme: Operatives Arbeiten mit Unterstützung eines Tutors des Gemeindenverbandes (1 TeilnehmerIn / 1 TutorIn) bezüglich allgemeiner Zufriedenheit (Frage 1) und subjektivem Lernerfolg (Frage 2 und 3) im Verhältnis zu den anderen Bildungsmaßnahmen eine geringere Bewertung erhalten hat. Auch die nach Annahme für den Transfererfolg wichtige Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ wurde im Verhältnis zu den anderen Maßnahmen geringer bewertet. Bei der fünften Frage zur Erledigung des Arbeitspensums schneidet die Bildungsmaßnahme jedoch, wenn auch nur marginal, am besten ab.

Auffallend ist auch, dass die Bildungsmaßnahme operatives Arbeiten mit einem Teilnehmer und einem Tutor bei allen Fragen, bis auf eine, schlechter abschneidet als das operative Arbeiten in der Gruppe. Der Austausch der Teilnehmer untereinander scheint für die Teilnehmer also wichtig zu sein. Jedoch bei der eigentlichen Erledigung des Arbeitspensums (Frage 5) scheint das Arbeiten in der Gruppe hinderlich zu sein. Dass dieser Austausch zwischen den Teilnehmern für diese wichtig ist, wird später auch in der Analyse der offenen Fragen noch einmal thematisiert.

In Summe kann aber festgehalten werden, dass alle Bildungsangebote jedoch eher dazu geeignet scheinen Konzepte und Grundkenntnisse zu vermitteln. Die Abarbeitung des Arbeitspensums konnte weniger gut umgesetzt werden. Diese scheint nur bei der Bildungsmaßnahme mit einem/r TeilnehmerIn und einem/r TutorIn akzeptable Werte zu erreichen. Das hängt vielleicht auch mit dem überaus hohen Arbeitspensum zusammen, welches laut den Antworten in der offenen Frage sowohl für den Gemeindenverband selbst, sowie für die Verwaltungsmitarbeiter in den Institutionen mehr als herausfordernd war.

Für eine weiterführende Sichtung der Daten wurde für jeden Kurs eine Korrelationsmatrix mit den Bewertungen der Bildungsmaßnahme bzgl. Frage ein bis fünf und den verbliebenen fünf persönlichen und insitutionellen Beschreibungen der Teilnehmer (Alterskategorie: CatAlter Arbeitstätigkeit in der öffentlichen Buchhaltung in Jahren: CatÖB, Einwohneranzahl der Institution: CatEWZ, MitarbeiterInnenanzahl in der öffentlichen Buchhaltung der Institution: CatMAnz, Verantwortlichkeit für den Finanzdienst: CatVerantw) erstellt.

Tabelle 2 zeigt die Korrelationsmatrix für die Bildungsmaßnahme: Operatives Arbeiten mit Unterstützung eines Tutors des Gemeindenverbandes (ein/e TutorIn mit einem/r TeilnehmerIn). Hier kann durch die wenigen Daten auch nur bedingt eine Aussage getroffen werden. Aber bereits hier zeigen sich Anzeichen dafür, dass die allgemeine Zufriedenheit stark von der Qualität von der Vermittlung von Grundkenntnissen und Konzepten, und somit vom Lernerfolg abhängt und umgekehrt (Kirkpatrick 2010).

± 0,70	bis	± 0,99
± 0,50	bis	± 0,69
± 0,30	bis	± 0,49
± 0,11	bis	± 0,29
± 0	bis	± 0,1

Legende zu den Korrelationskoeffizienten

	Erwartungen	Konzepte	Grundkenntnisse	Harmonisierung	Arbeitspensum	CatAlter	CatÖB	CatEWZ	CatMANz	CatVerantw
Frage 1: Erwartungen	1,00	0,12	0,65	0,08	-0,59	-0,48	-0,52	-0,03	0,13	-0,31
Frage 2: Konzepte	0,12	1,00	0,74	-0,05	0,10	0,04	-0,06	-0,25	0,01	0,34
Frage 3: Grundkenntnisse	0,65	0,74	1,00	0,05	-0,29	-0,04	-0,16	-0,07	0,08	-0,10
Frage 4: Harmonisierung	0,08	-0,05	0,05	1,00	-0,20	0,05	-0,02	-0,27	-0,41	-0,52
Frage 5: Arbeitspensum	-0,59	0,10	-0,29	-0,20	1,00	0,08	0,00	0,00	0,27	0,76
CatAlter	-0,48	0,04	-0,04	0,05	0,08	1,00	0,97	0,04	-0,34	-0,15
CatÖB	-0,52	-0,06	-0,16	-0,02	0,00	0,97	1,00	0,06	-0,41	-0,22
CatEWZ	-0,03	-0,25	-0,07	-0,27	0,00	0,04	0,06	1,00	0,74	-0,20
CatMANz	0,13	0,01	0,08	-0,41	0,27	-0,34	-0,41	0,74	1,00	0,28
CatVerantw	-0,31	0,34	-0,10	-0,52	0,76	-0,15	-0,22	-0,20	0,28	1,00

Tabelle 2: Korrelation der gesammelten Daten bezüglich der Bildungsmaßnahme: ein/e TeilnehmerInnen mit einem/r TutorIn

Die Korrelationsmatrix der erfassten Werte bei der Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen und mehreren TutorInnen (Tabelle 3 unten) zeigt diesen Zusammenhang bereits deutlicher. Die höhere Anzahl an Teilnehmern in dieser Bildungsmaßnahme bietet zudem eine stärkere statistische Grundlage für diese These. Die Grundzufriedenheit ("Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?") besitzt eine mittlere positive Korrelation mit dem subjektiven Lernerfolg (Frage 2 und 3). Auch zwischen dem subjektiven Lernerfolg und dem subjektiven Transfererfolg (Frage 4 und 5) kann bei dieser Bildungsmaßnahme eine schwache positive Korrelation festgestellt werden. Die Vermutung dass also die allgemeine Zufriedenheit mit einer Bildungsmaßnahme Voraussetzung für den Lernerfolg ist, und dieser wiederum Voraussetzung für den Transfererfolg ist kann somit auch hier wieder bereits in Ansätzen gezeigt werden.

Desweiteren lässt sich in dieser Korrelationsmatrix beobachten dass Teilnehmer von größeren Institutionen (mit höherer Einwohnerzahl, CatEWZ) und mit längerer Erfahrung in der öffentlichen Buchhaltung (CatÖB) diese Bildungsmaßnahme weniger gut bewertet haben. Die Werte CatEWZ und CatÖB korrelieren negativ mit fast allen Bewertungen zu der Bildungsmaßnahme

± 0,70	bis	± 0,99
± 0,50	bis	± 0,69
± 0,30	bis	± 0,49
± 0,11	bis	± 0,29
± 0	bis	± 0,1

Legende zu den Korrelationskoeffizienten

	Erwartungen	Konzepte	Grundkenntnisse	Harmonisierung	Arbeitspensum	CatAlter	CatÖB	CatEWZ	CatMANz	CatVerantw
Frage1: Erwartungen	1,00	0,66	0,70	0,43	0,35	-0,23	-0,32	-0,42	0,12	-0,18
Frage2: Konzepte	0,66	1,00	0,57	0,40	0,32	-0,08	-0,19	-0,25	0,14	0,00
Frage3: Grundkenntnisse	0,70	0,57	1,00	0,38	0,46	-0,05	-0,32	-0,52	0,10	0,04
Frage4: Harmonisierung	0,43	0,40	0,38	1,00	0,34	-0,11	-0,27	-0,41	0,02	-0,07
Frage5: Arbeitspensum	0,35	0,32	0,46	0,34	1,00	0,23	0,02	-0,02	0,18	0,00
CatAlter	-0,23	-0,08	-0,05	-0,11	0,23	1,00	0,73	0,10	-0,08	0,16
CatÖB	-0,32	-0,19	-0,32	-0,27	0,02	0,73	1,00	0,23	-0,15	0,04
CatEWZ	-0,42	-0,25	-0,52	-0,41	-0,02	0,10	0,23	1,00	0,36	-0,07
CatMANz	0,12	0,14	0,10	0,02	0,18	-0,08	-0,15	0,36	1,00	-0,16
CatVerantw	-0,18	0,00	0,04	-0,07	0,00	0,16	0,04	-0,07	-0,16	1,00

Tabelle 3: Korrelation der gesammelten Daten bezüglich der Bildungsmaßnahme: mehrere TeilnehmerInnen mit mehreren TutorInnen

Auch die Korrelationsmatrix für die Kurse mit internen Vortragenden (Tabelle 4 unten) zeigt den Zusammenhang, dass die allgemeine Zufriedenheit mit einer Bildungsmaßnahme stark mit dem Lernerfolg und weiterführend mit dem Transfererfolg zusammen hängt, da auch hier die Werte eine mittlere positive Korrelation aufweisen. Speziell die Ergebnisse zu den Fragen der allgemeinen Zufriedenheit (Frage 1: „Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?“) und die Fragen zwei und drei zum subjektivem Lernerfolg korrelieren stärker miteinander.

Und auch hier lässt sich in der Korrelationsmatrix wieder beobachten dass Teilnehmer von größeren Institutionen (mit höherer Einwohnerzahl - CatEWZ oder mehreren Mitarbeitern - CatMANz) und mit längerer Erfahrung in der öffentlichen Buchhaltung (CatÖB) diese

Bildungsmaßnahme weniger gut bewertet haben. Die Werte CatEWZ, CatManz, und CatÖB korrelieren negativ mit allen Bewertungen zu der Bildungsmaßnahme.

± 0,70	bis	± 0,99
± 0,50	bis	± 0,69
± 0,30	bis	± 0,49
± 0,11	bis	± 0,29
± 0	bis	± 0,1

Legende zu den Korrelationskoeffizienten

	Erwartungen	Konzepte	Grundkenntnisse	Harmonisierung	Arbeitspensum	CatAlter	CatÖB	CatEWZ	CatManz	CatVerantw
Frage 1: Erwartungen	1,00	0,77	0,66	0,45	0,61	-0,13	-0,22	-0,34	-0,24	0,07
Frage 2: Konzepte	0,77	1,00	0,76	0,52	0,54	-0,16	-0,22	-0,28	-0,22	0,07
Frage 3: Grundkenntnisse	0,66	0,76	1,00	0,54	0,57	-0,07	-0,17	-0,47	-0,30	0,17
Frage 4: Harmonisierung	0,45	0,52	0,54	1,00	0,21	-0,30	-0,28	-0,43	-0,28	0,05
Frage 5: Arbeitspensum	0,61	0,54	0,57	0,21	1,00	0,11	-0,01	-0,15	-0,04	0,02
CatAlter	-0,13	-0,16	-0,07	-0,30	0,11	1,00	0,75	0,12	-0,11	0,24
CatÖB	-0,22	-0,22	-0,17	-0,28	-0,01	0,75	1,00	0,18	-0,10	0,16
CatEWZ	-0,34	-0,28	-0,47	-0,43	-0,15	0,12	0,18	1,00	0,66	-0,01
CatManz	-0,24	-0,22	-0,30	-0,28	-0,04	-0,11	-0,10	0,66	1,00	-0,12
CatVerantw	0,07	0,07	0,17	0,05	0,02	0,24	0,16	-0,01	-0,12	1,00

Tabelle 4: Korrelation der gesammelten Daten bezüglich der Bildungsmaßnahme mit internen Vortragenden

Das gleiche Bild bezüglich des Zusammenhangs von Zufriedenheit, Lernerfolg und Transfererfolg zeigt sich auch bei der Betrachtung der Korrelationsmatrix für die Bildungsmaßnahme mit externen Vortragenden (Tabelle 5 unten).

Bei den demografischen Daten korreliert hier aber die Mitarbeiteranzahl positiv mit den Bewertungen der Bildungsmaßnahme (je größer die Mitarbeiteranzahl desto höher die Bewertungen für die Bildungsmaßnahme). Die Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden werden somit von Mitarbeitern aus Institutionen mit vielen Mitarbeitern besser bewertet, bezüglich der Korrelation der Werte CatÖB und CatEWZ mit den Bewertungen der Bildungsmaßnahme lässt sich hier aber nichts stichhaltiges beobachten.

± 0,70	bis	± 0,99
± 0,50	bis	± 0,69
± 0,30	bis	± 0,49
± 0,11	bis	± 0,29
± 0	bis	± 0,1

Legende zu den Korrelationskoeffizienten

	<i>Erwartungen</i>	<i>Konzepte</i>	<i>Grundkenntnisse</i>	<i>Harmonisierung</i>	<i>Arbeitspensum</i>	<i>CatAlter</i>	<i>CatÖB</i>	<i>CatEWZ</i>	<i>CatMANz</i>	<i>CatVerantw</i>
Erwartungen	1,00	0,74	0,73	0,49	0,57	-0,10	-0,10	0,18	0,40	-0,19
Konzepte	0,74	1,00	0,73	0,52	0,61	-0,08	-0,09	0,03	0,37	-0,12
Grundkenntnisse	0,73	0,73	1,00	0,48	0,58	-0,06	-0,04	0,05	0,32	-0,01
Harmonisierung	0,49	0,52	0,48	1,00	0,44	0,19	0,17	-0,14	0,08	-0,04
Arbeitspensum	0,57	0,61	0,58	0,44	1,00	0,19	0,09	0,16	0,35	-0,07
CatAlter	-0,10	-0,08	-0,06	0,19	0,19	1,00	0,75	0,17	-0,06	0,18
CatÖB	-0,10	-0,09	-0,04	0,17	0,09	0,75	1,00	0,22	-0,13	0,09
CatEWZ	0,18	0,03	0,05	-0,14	0,16	0,17	0,22	1,00	0,36	-0,12
CatMANz	0,40	0,37	0,32	0,08	0,35	-0,06	-0,13	0,36	1,00	-0,16
CatVerantw	-0,19	-0,12	-0,01	-0,04	-0,07	0,18	0,09	-0,12	-0,16	1,00

Tabelle 5: Korrelation der gesammelten Daten bezüglich der Bildungsmaßnahme mit externen Vortragenden

Im weiteren Verlauf wurden für die Bildungsmaßnahmen fünf Regressionsmodelle erstellt in denen versucht wird anhand der demografischen Daten der Person und der Institution jeweils die fünf Bewertungen bezüglich einer Bildungsmaßnahme zu schätzen.

Für die Bildungsmaßnahme Operatives Arbeiten mit Unterstützung eines Tutors des Gemeindenverbandes wurden diese fünf Regressionsmodelle zwar ebenfalls aufgestellt, aber anhand von zu weniger Daten konnte hier keine klare Aussage getroffen werden.

Bei der Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen und mehreren TutorInnen kann bei allen Bewertungen bis auf die Frage 5 („Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“) festgestellt werden, dass die Einwohnerzahl einer Institution (CatEWZ) einen signifikanten, negativen Einfluss auf die Bewertung der Bildungsmaßnahme hat. Dieser Zusammenhang konnte bereits mit der Korrelationsmatrix beobachtet werden (siehe Tabelle 6-9).

<i>Regressions-Statistik</i>	
Multipl. Korrelationskoeff.	0,556032602
Bestimmtheitsmaß	0,309172254
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,241444044
Standardfehler	0,621998834
Beobachtungen	57

ANOVA					
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	8,830393499	1,7660787	4,5648963	0,00162241
Residue	51	19,73101001	0,386882549		
Gesamt	56	28,56140351			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	4,237469931	0,30708977	13,79879873	7,556E-19	3,62096151	4,853978357
CatAlter	-0,01880553	0,121748379	-0,154462278	0,8778549	-0,2632256	0,225614532
CatÖB	-0,0830626	0,103418706	-0,803168052	0,4256051	-0,2906843	0,124559111
CatEWZ	-0,28903616	0,079670573	-3,627891108	0,0006608	-0,4489815	-0,129090818
CATMAanz	0,015732292	0,008492943	1,852395656	0,0697605	-0,001318	0,032782587
CatVerantw	-0,22861411	0,17067672	-1,339456894	0,1863608	-0,5712619	0,114033697

Tabelle 6: Regressionsmodell zu Frage 1: „Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?“ für die Bildungsmaßnahme: mehrere TeilnehmerInnen und mehrere TutorInnen

Dieser Zusammenhang lässt sich auch für die Frage 2 („Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden?“) feststellen (Tabelle 7 unten). Auch hier lässt sich feststellen dass die Einwohnerzahl einer Insitution (CatEWZ) einen signifikanten, negativen Einfluß auf die Bewertung der Bildungsmaßnahme hat.

<i>Regressions-Statistik</i>	
Multipl. Korrelationskoeff.	0,36793271
Bestimmtheitsmaß	0,13537448
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,05060727
Standardfehler	0,78389279
Beobachtungen	57

ANOVA					
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	4,90673108	0,981346216	1,597015	0,1777468
Residue	51	31,33888295	0,614487901		
Gesamt	56	36,24561404			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	3,79011528	0,387019143	9,793095122	2,62E-13	3,01314195	4,567088618
CatAlter	0,0512553	0,153437066	0,334047731	0,739713	-0,25678245	0,35929306
CatÖB	-0,08211427	0,130336543	-0,630017233	0,531496	-0,34377579	0,179547255
CatEWZ	-0,21652662	0,100407243	-2,156484102	0,035784	-0,41810257	-0,014950676
CATMAnz	0,01810147	0,010703488	1,691174856	0,096907	-0,00338668	0,039589618
CatVerantw	0,0120594	0,215100483	0,056064014	0,95551	-0,41977283	0,443891627

Tabelle 7: Regressionsmodell zu Frage 2: „Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden?“ für die Bildungsmaßnahme: mehrere TeilnehmerInnen und mehrere TutorInnen

Für die Frage 3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ können diese beiden Feststellungen ebenfalls gemacht werden (Tabelle 8 unten). Zusätzlich fällt hier auf, dass die Dauer der Tätigkeit in der öffentlichen Buchhaltung (CatÖB) einen negativen Einfluss auf die Bewertung bezüglich des effektiven Lernerfolgs der Bildungsmaßnahme hat. Da hingegen das Alter der TeilnehmerInnen (CatAlter) wiederum einen positiven Effekt auf die Bewertung hat, kann daraus geschlossen werden dass die Bildungsmaßnahme für erfahrene TeilnehmerInnen (unabhängig vom Alter) einen zu geringen Lernerfolg erbracht hat, und sich diese TeilnehmerInnen tieferegehende Informationen wünschen. Dieser Wunsch zeigt sich auch in einigen Kommentaren bezüglich der Verbesserungsvorschläge.

<i>Regressions-Statistik</i>	
Multipl. Korrelationskoeff.	0,65018999
Bestimmtheitsmaß	0,42274702
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,3661536
Standardfehler	0,61002182
Beobachtungen	57

ANOVA

	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	13,8987355	2,7797471	7,469896	2,54E-05
Residue	51	18,97845748	0,372126617		
Gesamt	56	32,87719298			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	4,0856926	0,301176545	13,56577286	1,5E-18	3,481055	4,690329728
CatAlter	0,20743386	0,11940403	1,737243404	0,088381	-0,03228	0,44714745
CatÖB	-0,21139397	0,101427308	-2,0841919	0,04217	-0,415018	-0,007770161
CatEWZ	-0,370292	0,078136461	-4,739042413	1,76E-05	-0,527157	-0,213426516
CATMANz	0,01968149	0,008329406	2,362892435	0,021984	0,00296	0,03640347
CatVerantw	0,02324181	0,167390222	0,138848063	0,890117	-0,312808	0,359291694

Tabelle 8: Regressionsmodell zu Frage 3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ für die Bildungsmaßnahme: mehrere TeilnehmerInnen und mehrere TutorInnen

Bei der Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ kann für diese Bildungsmaßnahme wiederum, wie bei den vorhergehenden Fragen festgehalten werden, dass die TeilnehmerInnen von Institutionen mit höherer Einwohnerzahl (CatEWZ), diese weniger gut bewerteten als TeilnehmerInnen von Institutionen mit geringerer Einwohnerzahl (Tabelle 9 unten).

<i>Regressions-Statistik</i>	
Multipl. Korrelationskoeff.	0,488191636
Bestimmtheitsmaß	0,238331074
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,163657649
Standardfehler	0,928450068
Beobachtungen	57

ANOVA

	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	13,75630231	2,751260463	3,1916452	0,0139311
Residue	51	43,96299593	0,862019528		
Gesamt	56	57,71929825			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	4,30193234	0,458389152	9,384891247	1,073E-12	3,3816777	5,222186942
CatAlter	0,140188674	0,181732319	0,771402001	0,4440282	-0,224654	0,505031521
CatÖB	-0,20820274	0,154371841	-1,348709293	0,1833891	-0,518117	0,10171166
CatEWZ	-0,36260149	0,118923292	-3,049036718	0,0036347	-0,60135	-0,123853019
CATMANz	0,012463371	0,012677313	0,983123987	0,3301875	-0,012987	0,037914138
CatVerantw	-0,18774508	0,254767057	-0,736928409	0,4645426	-0,699211	0,323721116

Tabelle 9: Regressionsmodell zu Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ für die Bildungsmaßnahme: mehrere TeilnehmerInnen und mehrere TutorInnen

Für die Frage 5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ kann hingegen nur gesagt werden, dass ältere TeilnehmerInnen die Bildungsmaßnahme höher bewerten (Tabelle 10 unten). Diese Tatsache konnte bereits, wenn auch mit einem geringeren P-Wert, bei der Frage drei zur Aneignung von Grundkenntnissen beobachtet werden. Der Umstand lässt sich vielleicht damit erklären, dass für ältere MitarbeiterInnen ein direkter Austausch mit den Kollegen in der Gruppe wichtiger ist, als für jüngere MitarbeiterInnen, da diese bereits einige Kontakte mit Kollegen geschlossen haben.

<i>Regressions-Statistik</i>	
Multipl. Korrelationskoeff.	0,369791903
Bestimmtheitsmaß	0,136746051
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,052113311
Standardfehler	0,876316585
Beobachtungen	57

ANOVA					
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	6,203952432	1,240790486	1,615758	0,1726709
Residue	51	39,16446862	0,767930757		
Gesamt	56	45,36842105			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	2,430103631	0,432650102	5,616787379	8,12E-07	1,5615223	3,298684936
CatAlter	0,396785555	0,171527851	2,313242731	0,024778	0,052429	0,741142079
CatÖB	-0,186458625	0,145703694	-1,279711038	0,206438	-0,478971	0,10605374
CatEWZ	-0,06375517	0,11224562	-0,567996955	0,572529	-0,2890977	0,16158731
CATMAnz	0,016250281	0,011965468	1,358098242	0,180411	-0,0077714	0,04027196
CatVerantw	-0,061763186	0,240461609	-0,256852587	0,798326	-0,54451	0,420983627

Tabelle 10: Regressionsmodell zu Frage 5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ für die Bildungsmaßnahme: mehrere TeilnehmerInnen und mehrere TutorInnen

Für die Regressionsmodelle zu den fünf Bewertungen der Bildungsmaßnahme mit internen Vortragenden lässt sich sagen, dass hier nur für die Frage 3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“, und Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ signifikante Aussagen gemacht werden können. Aber auch hier zeigt sich wieder dass es die Einwohnerzahl einer Institution (CatEWZ) ist, welche einen signifikanten, negativen Einfluss auf die Bewertung der Bildungsmaßnahme hat (Tabelle 11 und Tabelle 12).

<i>Regressions-Statistik</i>	
Multipl. Korrelationskoeff.	0,51513015
Bestimmtheitsmaß	0,26535907
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,19333545
Standardfehler	0,74529617
Beobachtungen	57

ANOVA					
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	10,23261814	2,046523628	3,68433	0,006368203
Residue	51	28,32878537	0,55546638		
Gesamt	56	38,56140351			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	4,20093978	0,359855178	11,67397341	5,1E-16	3,478500381	4,923379182
CatAlter	0,05336188	0,142465433	0,374560224	0,70954	-0,2326494	0,339373169
CatÖB	-0,10867107	0,118611746	-0,916191443	0,36388	-0,346794079	0,129451945
CatEWZ	-0,34108848	0,126960242	-2,686577108	0,00972	-0,595971796	-0,086205164
CATMANz	0,00348448	0,093644851	0,037209491	0,97046	-0,184515401	0,191484356
CatVerantw	0,28011452	0,204478152	1,369899502	0,17672	-0,130392492	0,690621531

Tabelle 11: Regressionsmodell zu Frage 3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ für die Bildungsmaßnahmen mit internen Vortragenden

<i>Regressions-Statistik</i>	
Multipl. Korrelationskoeff.	0,512741042
Bestimmtheitsmaß	0,262903376
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,190639002
Standardfehler	0,87420104
Beobachtungen	57

ANOVA					
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	13,90159257	2,780318515	3,638077	0,00685063
Residue	51	38,97560041	0,764227459		
Gesamt	56	52,87719298			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	4,760604106	0,422094979	11,27851394	1,82E-15	3,913213094	5,607995119
CatAlter	-0,22323483	0,167105957	-1,335887948	0,187517	-0,558714034	0,112244366
CatÖB	-0,05000663	0,139126587	-0,359432608	0,720755	-0,329314903	0,22930164
CatEWZ	-0,28858421	0,148919021	-1,937859948	0,058186	-0,587551609	0,010383197
CATMANz	-0,0570033	0,109841469	-0,518959723	0,606034	-0,277519244	0,163512647
CatVerantw	0,201937689	0,239844267	0,841953369	0,403745	-0,279569759	0,683445137

Tabelle 12: Regressionsmodell zu Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ für die Bildungsmaßnahmen mit internen Vortragenden

Für die Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden kann hingegen gesagt werden, dass die Mitarbeiteranzahl der Institution in der der Teilnehmende arbeitet stets eine Signifikanz für die Bewertung der Bildungsmaßnahme hat. Im Gegensatz zu den bisher untersuchten Bildungsmaßnahmen, bei denen die Einwohnerzahl der Institution einen negativen Einfluss auf die Bewertung hatte, hat hier die Mitarbeiteranzahl einer Institution, jedoch einen signifikanten, positiven Einfluss auf diese Bewertung.

Eine Ausnahme stellt hier nur die Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ dar (Tabelle 19). Hier hat die Einwohnerzahl einen negativen Einfluss auf die Bewertung, genauso wie in den bisher untersuchten Bildungsmaßnahmen. Je mehr Einwohner die Institution in der der/die TeilnehmerIn arbeitet hat, desto schlechter fällt die Bewertung der Bildungsmaßnahme bezüglich dieser Frage aus.

Zusammenfassend für Tabelle 13 bis 17 kann deshalb festgehalten werden, dass die externen Vortragenden, bis auf die Wichtigkeit der Harmonisierung, von TeilnehmerInnen aus größeren Institutionen besser bewertet wurden, als von TeilnehmerInnen aus kleineren Institutionen. Dies steht im Gegensatz zu dem bisher beobachteten, negativen Einfluss der Institutionsgröße auf die Bewertung der Bildungsmaßnahmen.

<i>Regressions-Statistik</i>	
Multipl. Korrelationskoeff.	0,428733155
Bestimmtheitsmaß	0,183812119
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,116911473
Standardfehler	0,6664386
Beobachtungen	67

ANOVA					
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	6,101464951	1,22029299	2,747539	0,026501413
Residue	61	27,0925649	0,444140408		
Gesamt	66	33,19402985			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	3,177529045	0,292350378	10,86890691	6,68E-16	2,592938339	3,762119751
CatAlter	-0,03698251	0,122045751	-0,303021685	0,762904	-0,28102807	0,207063051
CatÖB	-0,00960882	0,101355994	-0,094802666	0,924782	-0,21228265	0,193065015
CatEWZ	0,029439643	0,075749348	0,388645496	0,698892	-0,12203054	0,180909824
CATMAanz	0,02506596	0,008864699	2,827615612	0,006335	0,0073399	0,04279202
CatVerantw	-0,15540218	0,169271979	-0,918062055	0,362202	-0,49388242	0,183078057

Tabelle 13: Regressionsmodell zu Frage 1: „Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?“ für die Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden

<i>Regressions-Statistik</i>						
Multipl. Korrelationskoeff.	0,389941307					
Bestimmtheitsmaß	0,152054223					
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,082550471					
Standardfehler	0,805076657					
Beobachtungen	67					

ANOVA						
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>	
Regression	5	7,08981182	1,417962364	2,18771	0,067092424	
Residue	61	39,53705385	0,648148424			
Gesamt	66	46,62686567				

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	3,293337092	0,353167516	9,325141585	2,4E-13	2,587135003	3,99953918
CatAlter	-0,03364751	0,147434715	-0,228219704	0,82024	-0,328461438	0,261166424
CatÖB	0,016308861	0,122440904	0,13319782	0,89448	-0,228526855	0,261144578
CatEWZ	-0,08137196	0,091507352	-0,889239598	0,37737	-0,264352219	0,101608297
CATMAnz	0,032640918	0,010708806	3,048044431	0,0034	0,011227336	0,054054499
CatVerantw	-0,11337879	0,204485333	-0,554459284	0,58129	-0,522272482	0,295514899

Tabelle 14: Regressionsmodell zu Frage 2: „Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden?“ für die Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden

<i>Regressions-Statistik</i>						
Multipl. Korrelationskoeff.	0,336657183					
Bestimmtheitsmaß	0,113338059					
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,04066085					
Standardfehler	0,804053315					
Beobachtungen	67					

ANOVA						
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>	
Regression	5	5,041006196	1,008201239	1,559472	0,185085991	
Residue	61	39,43660574	0,646501734			
Gesamt	66	44,47761194				

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	3,265931125	0,352718601	9,259310725	3,11E-13	2,560626698	3,971235552
CatAlter	-0,0799927	0,147247309	-0,543254064	0,588935	-0,374431889	0,214446491
CatÖB	0,058858829	0,122285268	0,481323956	0,632008	-0,185665674	0,303383332
CatEWZ	-0,05085379	0,091391036	-0,556441768	0,579945	-0,233601459	0,13189388
CATMAnz	0,028867726	0,010695194	2,699130627	0,008982	0,007481364	0,050254089
CatVerantw	0,074028941	0,204225409	0,362486437	0,718241	-0,334345	0,482402882

Tabelle 15: Regressionsmodell zu Frage 3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ für die Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden

<i>Regressions-Statistik</i>						
Multipl. Korrelationskoeff.	0,332453388					
Bestimmtheitsmaß	0,110525255					
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,037617489					
Standardfehler	0,968058282					
Beobachtungen	67					

ANOVA					
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsummen</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	7,103309679	1,420661936	1,51596	0,198118157
Residue	61	57,16534704	0,937136837		
Gesamt	66	64,26865672			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	3,095665486	0,424663584	7,289689062	7,4E-10	2,246498175	3,944832797
CatAlter	0,154572174	0,177281748	0,871901228	0,38668	-0,199924588	0,509068935
CatÖB	0,106244523	0,14722813	0,721631951	0,47328	-0,188156316	0,400645361
CatEWZ	-0,22219842	0,110032317	-2,019392366	0,04785	-0,442221636	-0,002175207
CATMAnz	0,018345384	0,012876722	1,424693579	0,15934	-0,007403214	0,044093982
CatVerantw	-0,17430507	0,245881828	-0,708897723	0,48109	-0,665976165	0,317366029

Tabelle 16: Regressionsmodell zu Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ für die Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden

<i>Regressions-Statistik</i>						
Multipl. Korrelationskoeff.	0,409744264					
Bestimmtheitsmaß	0,167890362					
Adjust. Bestimmtheitsm.	0,099684654					
Standardfehler	0,843672065					
Beobachtungen	67					

ANOVA					
	<i>Freiheitsgrade</i>	<i>Quadratsumme</i> <i>n</i>	<i>Mittlere Quadratsumme</i>	<i>Prüfgröße</i>	<i>F krit</i>
Regression	5	8,760368737	1,752073747	2,46153	0,042648707
Residue	61	43,41873574	0,711782553		
Gesamt	66	52,17910448			

	<i>Koeffizienten</i>	<i>Standardfehler</i>	<i>t-Statistik</i>	<i>P-Wert</i>	<i>Untere 95%</i>	<i>Obere 95%</i>
Schnittpunkt	2,186706221	0,370098381	5,908445785	1,7E-07	1,446648776	2,926763666
CatAlter	0,231128809	0,154502742	1,495952801	0,13982	-0,077818514	0,540076132
CatÖB	-0,04845166	0,128310726	-0,377611957	0,70703	-0,305024815	0,208121487
CatEWZ	-0,00036263	0,095894218	-0,003781585	0,997	-0,192114971	0,191389707
CATMAnz	0,02975671	0,011222187	2,651596389	0,01019	0,007316561	0,05219686
CatVerantw	-0,10460373	0,214288368	-0,488144697	0,6272	-0,533099801	0,32389234

Tabelle 17: Regressionsmodell zu Frage 5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ für die Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden

Im weiteren Verlauf wurde versucht zu zeigen dass die allgemeine Zufriedenheit, im Fragebogen repräsentiert durch die Bewertung der Frage 1 (Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?) eine wichtige Bedingung für einen hohen Lernerfolg, Frage 3 (Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?) darstellt. Dafür wurde für die Bildungsmaßnahmen mit internen und externen Vortragenden, sowie für die Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen und mehreren TutorInnen, jeweils eine einfache lineare Regression zwischen den Bewertungen dieser beiden Fragen durchgeführt. Die Abbildungen 4-6 zeigen diese linearen Regressionen bezüglich der drei Bildungsmaßnahmen.

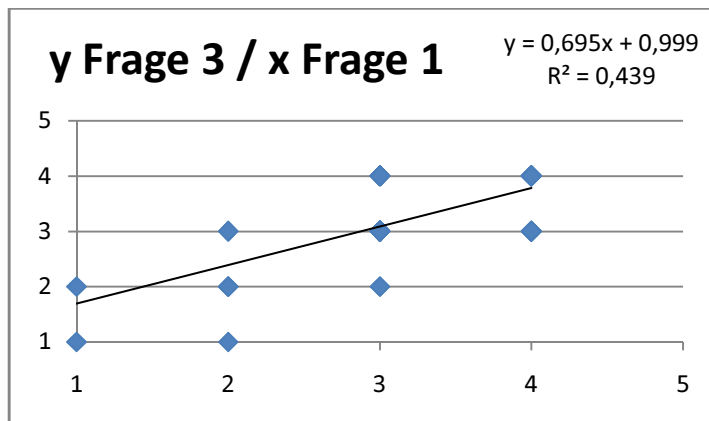


Abbildung 4: Lineare Regression für die Frage3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ Frage1: „Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?“ - Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen und mehreren TutorInnen

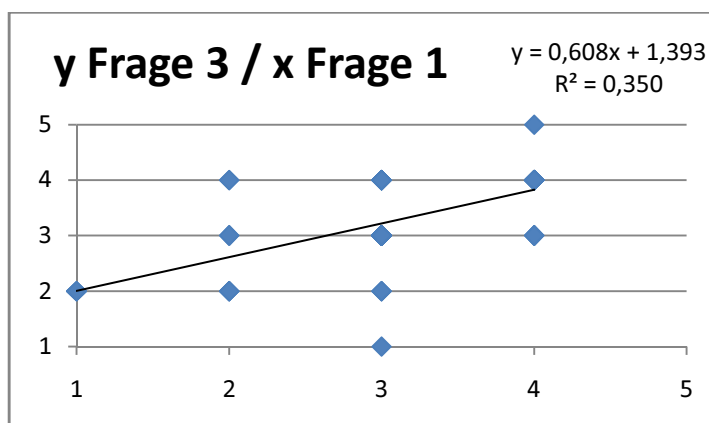


Abbildung 5: Lineare Regression für die Frage3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ Frage1: „Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?“ - Bildungsmaßnahme mit internen Vortragenden

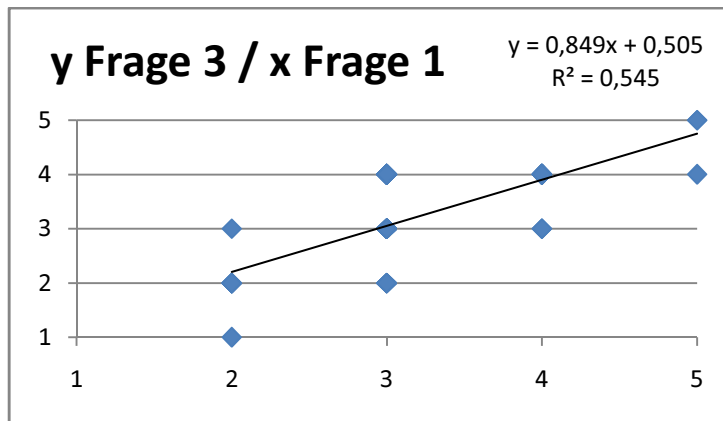


Abbildung 6: Lineare Regression für die Frage3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ Frage1: „Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?“ - Bildungsmaßnahme mit externen Vortragenden

Alle drei Regressionen weisen einen p-Wert nahe und teilweise deutlich unter 0,05 auf. Auch die Bestimmtheitsmaße der Regressionen weisen darauf hin, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Fragen gegeben ist. Somit kann hier auch das Modell von Kirkpatrick bezüglich des Zusammenhangs zwischen allgemeiner Zufriedenheit und Lernerfolg untermauert werden (Kirkpatrick 2010).

Die Abbildungen 7-9 unten zeigen die linearen Regressionen bezüglich der drei Bildungsmaßnahmen für die Frage 3 („Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“) und die Frage 5 („Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“). Diese linearen Regressionen bestätigen den Zusammenhang, welcher zwischen dem Lernerfolg und dem darauf aufbauendem Transfererfolg besteht.

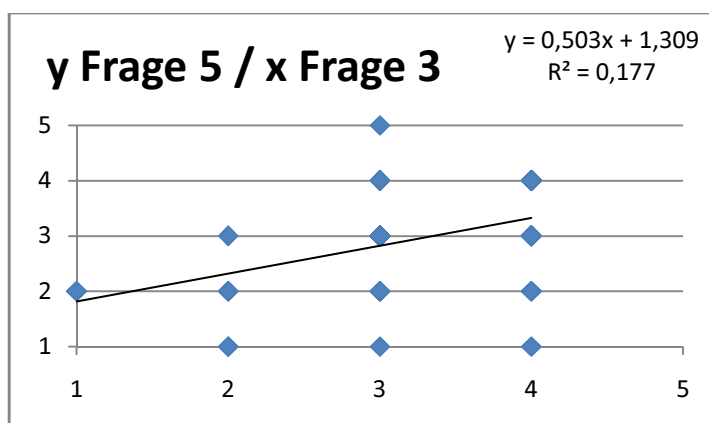


Abbildung 7: Lineare Regression für die Frage 5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ und Frage3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ - Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen und mehreren TutorInnen

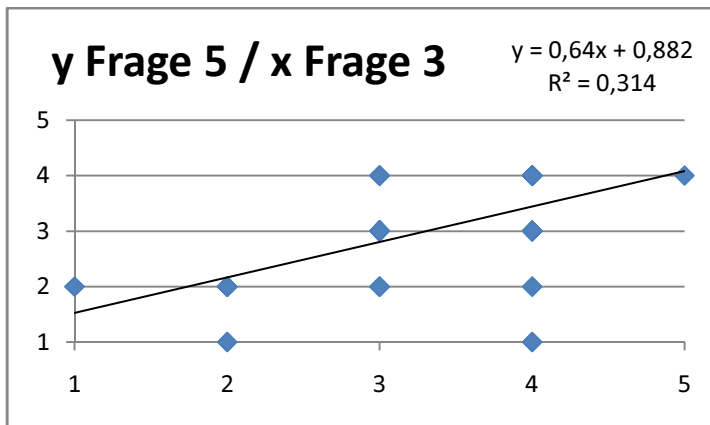


Abbildung 8: Lineare Regression für die Frage 5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ und Frage 3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ – Bildungsmaßnahme mit internen Vortragenden

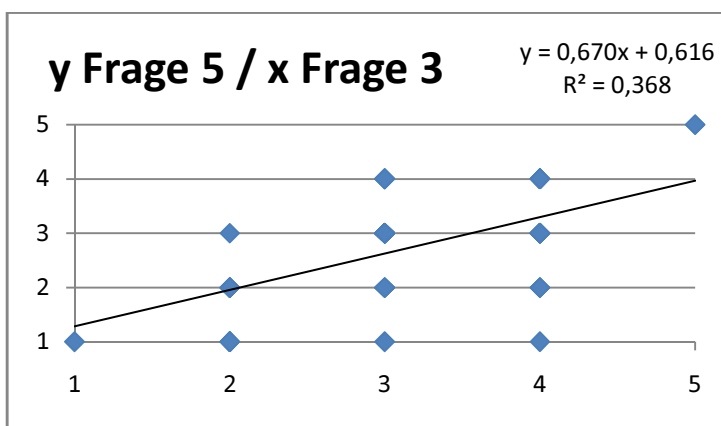


Abbildung 9: Lineare Regression für die Frage 5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ und Frage 3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ – Bildungsmaßnahme mit externen Vortragenden

Auch hier kann wieder ein positiver Einfluss bezüglich dieser beiden Fragen festgestellt werden. Die P-Werte der drei Regressionen unterschreiten jeweils wieder den Wert von 0,05. Auch die Bestimmtheitsmaße verweisen auf diesen Zusammenhang, auch wenn diese hier geringere Werte als bei der vorhergehenden Fragestellung erreichen.

Die Abbildungen 10-12 unten zeigen die linearen Regressionen bezüglich der drei Bildungsmaßnahmen für die Frage 2 („Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden?“) und die Frage 3 („Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“). Hier soll gezeigt werden, dass für den Lernerfolg selbst, auch Voraussetzungen innerhalb des Lernprozesses geschaffen werden müssen. Sind zum Beispiel die grundlegenden Konzepte nicht verständlich dargebracht worden (Frage 2), kann auch kein oder nur geringerer Lernerfolg verzeichnet werden.

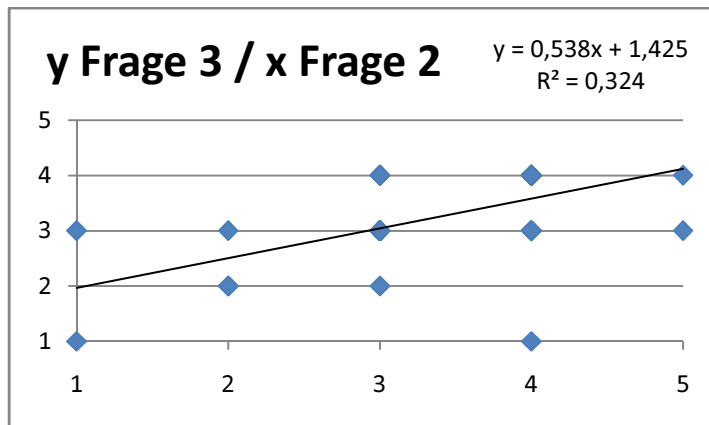


Abbildung 10: Lineare Regression für die Frage3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ und die Frage 2: „Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden?“ – Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen und mehreren TutorInnen

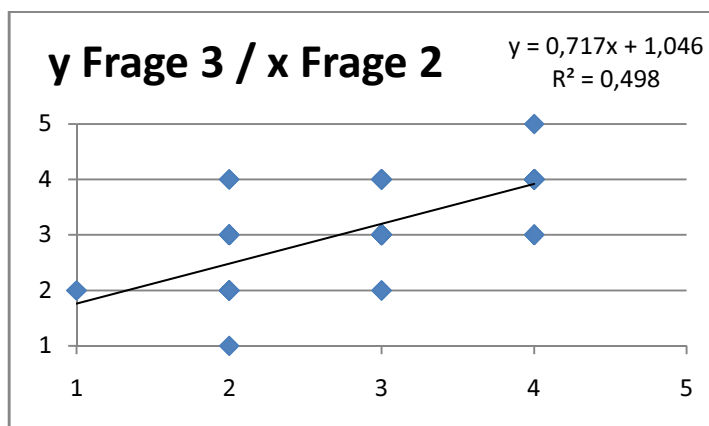


Abbildung 11: Lineare Regression für die Frage3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ und die Frage 2: „Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden?“ – Bildungsmaßnahme mit internen Vortragenden

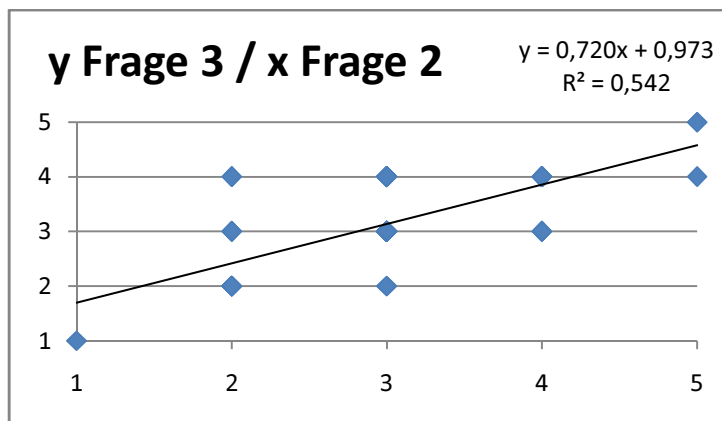


Abbildung 12: Lineare Regression für die Frage3: „Wieviel haben Sie durch die Bildungsmaßnahme an Grundkenntnissen (Wissen) dazu gewonnen?“ und die Frage 2: „Sind die grundlegenden Konzepte des Lerninhaltes für Sie verständlich dargebracht worden?“ – Bildungsmaßnahme mit externen Vortragenden

Diese Annahme kann bestätigt werden, auch bei den linearen Regressionen in Abbildung 10-12 liegen die P-Werte der Regressionen wieder unter dem Wert von 0,05. Die Bestimmtheitsmaße der Regressionen weisen auch hier wieder auf einen signifikanten Zusammenhang der beiden Bewertungen hin.

Die Abbildungen 13-15 unten zeigen die linearen Regressionen bezüglich der drei Bildungsmaßnahmen für die Frage 4 („Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“) und die Frage 5 („Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“). Hier soll gezeigt werden, dass für den Transfererfolg selbst, auch Voraussetzungen innerhalb des Transferprozesses geschaffen werden müssen. Die Annahme lautet hier, dass wenn den Teilnehmern die Gründe einer Veränderung und somit die Gründe einer Bildungsmaßnahme nicht klar sind, auch die Umsetzung im täglichen Gebrauch weniger stark stattfindet und somit die Erledigung des Arbeitspensums laut Selbsteinschätzung darunter leidet.

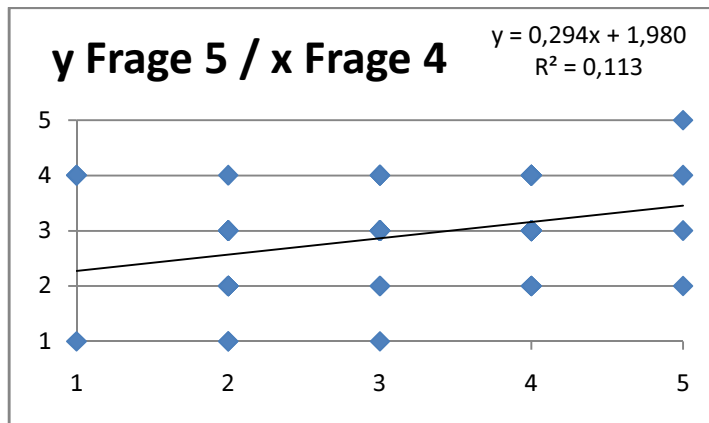


Abbildung 13: Lineare Regression für die Frage5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ und die Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ – Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen und mehreren TutorInnen

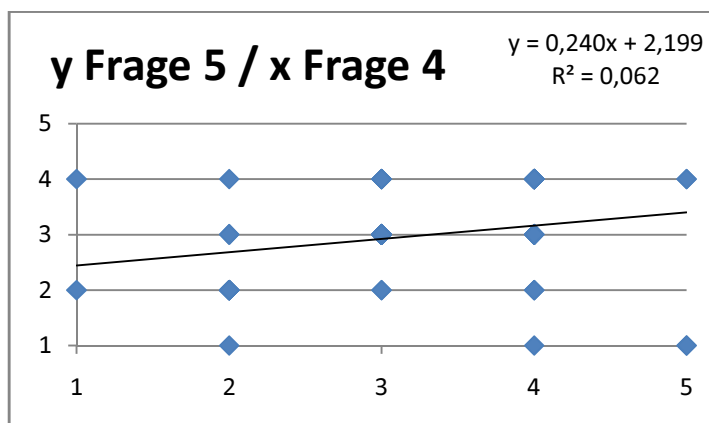


Abbildung 14: Lineare Regression für die Frage5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ und die Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ – Bildungsmaßnahme mit internen Vortragenden.

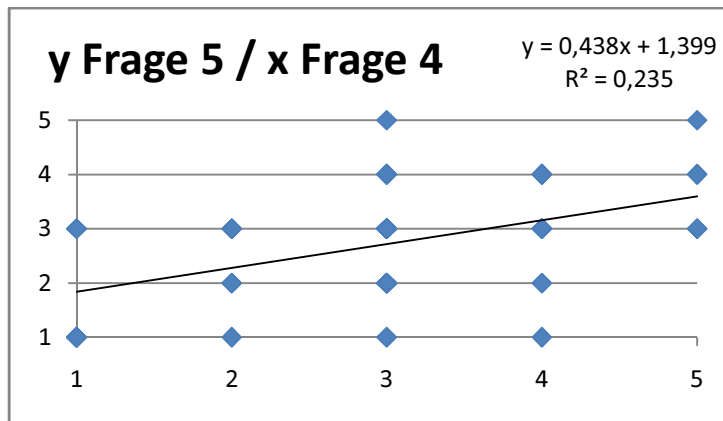


Abbildung 15: Lineare Regression für die Frage 5: „Welchen Beitrag leistete die Bildungsmaßnahme zur Erledigung Ihres Arbeitspensums?“ und die Frage 4: „Wurde bei der Bildungsmaßnahme die Wichtigkeit der Harmonisierung herausgearbeitet?“ – Bildungsmaßnahme mit externen Vortragenden.

Auch bei diesen Regressionen liegen die P-Werte jeweils wieder in einem signifikanten Bereich. Die Bestimmtheitsmaße weisen hier aber geringere Werte als in den vorhergehenden Fragestellungen bei den linearen Regressionen auf. Trotzdem kann auch hier wieder ein positiver Zusammenhang beobachtet werden.

Bezüglich der demografischen Daten konnte bereits beobachtet werden, dass TeilnehmerInnen von Institutionen mit größerer Einwohnerzahl die Bildungsmaßnahmen weniger gut bewertet haben. Dies verleitet zur Annahme dass TeilnehmerInnen von solchen Institutionen sich durch Arbeitsteilung fundiertere Kenntnisse aneignen können und müssen und somit auch nach detaillierteren Informationen verlangen. Kurzum: Je höher die Kenntnisse der Teilnehmer, desto schlechter die Bewertung der Bildungsmaßnahme.

Auch bei der Betrachtung der allgemeinen Zufriedenheitsfrage (Frage 1: „Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?“) wird ersichtlich dass die Verantwortlichen des Finanzdienstes drei der vier Bildungsmaßnahmen schlechter bewertet haben, als TeilnehmerInnen, welche nicht diese zusätzliche Verantwortung haben, und somit vermeintlich weniger gute Kenntnisse der Materie besitzen.

Abbildung 16 unten zeigt in tabellarischer Form die durchschnittlichen Bewertungen der Bildungsmaßnahmen für die Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit, aufgeschlüsselt nach der Verantwortlichkeit der TeilnehmerInnen bezüglich des Finanzdienstes.

Frage 1 zur allgemeinen Zufriedenheit: Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?

Verantwortlicher für den Finanzdienst	Bildungsmaßnahme mit einem/r TeilnehmerIn und einem/r TutorIn	Anzahl	Ø Bewertung der Frage
ja		5	2,6
nein		6	3,17
Total *		11	2,91

Verantwortlicher für den Finanzdienst	Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen/mehreren TutorInnen	Anzahl	Ø Bewertung der Frage
ja		29	2,97
nein		28	3,21
Total *		68	3,13

Verantwortlicher für den Finanzdienst	Bildungsmaßnahme mit internen Vortragenden	Anzahl	Ø Bewertung der Frage
ja		29	3,1
nein		29	3,03
Total *		66	3,09

Verantwortlicher für den Finanzdienst	Bildungsmaßnahme mit externen Vortragenden	Anzahl	Ø Bewertung der Frage
ja		29	3,03
nein		28	3,29
Total *		69	3,16

* hier wurden auch Bewertungen von TeilnehmerInnen eingeschlossen welche keine Angabe zur Verantwortlichkeit im Finanzdienst gemacht haben

Abbildung 16: durchschnittliche Bewertungen der Bildungsmaßnahmen / Frage 1 zur allgemeinen Zufriedenheit: aufgeschlüsselt nach der Verantwortlichkeit der TeilnehmerInnen bezüglich des Finanzdienstes

4.4 Zusammenfassung der Antworten auf die offenen Frage

Einleitend muss festgehalten werden, dass sich die TeilnehmerInnen in ihren Antworten zu den vier offenen Fragen der vier Bildungsmaßnahmen leider nur sehr selten auf die eigentliche Bildungsmaßnahme beziehen. Die Aussagen müssen also in einem allgemeineren Kontext gesehen werden. Anhang 2 listet die Antworten der TeilnehmerInnen zur offenen Frage („Haben Sie Verbesserungsvorschläge für die Bildungsmaßnahme?“) bezüglich der vier Bildungsmaßnahmen auf.

Allgemein kann festgehalten werden, dass sich zum einen die TeilnehmerInnen überfordert fühlten, aber auch Verständnis dafür zeigten, dass der Gemeindenverband selbst stark unter Druck gestanden hat. (Antwort 7: *„Die Bildungsmaßnahme wäre ok, wenn der Arbeitsaufwand nicht so überwältigend wäre, dass dieser nicht mehr zu schaffen ist.“*, Antwort 6: *„Dafür, dass die Harmonisierung im restlichen Italien bereits früher los ging als bei uns, wäre bei uns die Umstellung sicherlich leichter zu planen gewesen. Dabei war der Gemeindenverband leider auch überfordert.“*). Mehr Personal, Zeit und Unterstützung seitens des Gemeindenverbandes wurde immer wieder als eine der wichtigsten Verbesserungsvorschläge genannt (Antwort 19: *„Secondo me il consorzio dovrebbe assumere più personale....E è ovvio che 3-4 persone non possono fare il consuntivo a più di 100 comuni“*).

Wie bereits zuvor gezeigt, war aber für einige der TeilnehmerInnen der Informationsgehalt und das Know-How, speziell bei rechtlichen und technischen Aspekten zu gering (Antwort 2: *„Weiters wäre es meiner Ansicht nach wichtig einen besseren Überblick über die rechtlichen Zusammenhänge zu vermitteln - auch mittels Unterlagen zum Nachschlagen“*, Antwort 5: *„bei der Bildungsmaßnahme sollte immer ein Experte für rechtliche Anliegen sowie ein Techniker des Programmes anwesend sein, um dass Fragen von kompetenten Personen beantwortet werden.“*, Antwort 22: *„Die interne Schulung in Bezug auf die rechtlichen Aspekte fehlt/e gänzlich, es braucht einen Ansprechpartner, der die rechtlichen Aspekte abdeckt, die Weiterbildungen abhält (weil dieser besser auf unsere Situation in Südtirol eingehen kann) und für weitere konkrete Fragen zur Verfügung steht.“*)

Die TeilnehmerInnen nannten aber auch einen stärkeren Fokus auf die Praxis als wichtigen Bestandteil der Bildungsmaßnahmen. Eine aktualisierte und bessere Onlinedokumentation, sowie Standardvorgänge aus der Praxis als Beispiele wurden mehrfach und auch bei den Bildungsmaßnahmen mit operativem Arbeiten genannt. (Antwort 2: *„Häufig wäre es besser wenn die Kurse näher an der wirklichen Arbeit wären., Auch super wäre, wenn für alle möglichen 'Vorfälle' Beschlussmuster zur Verfügung gestellt werden könnte.“*, Antwort 6: *„Die Referate sollten praxibezogener sein und nicht nur so theoretisch. Viel ist auch hier in Südtirol anders als im restlichen Italien, und die Referenten aus Italien wissen da nicht immer so ganz Bescheid.“*).

Die TeilnehmerInnen wünschen sich auch, dass stärker auf die spezifische Situation in der Provinz Bozen eingegangen wird. Dies zeigt sich nicht nur in obiger, sondern auch in einigen weiteren Stellungnahmen der TeilnehmerInnen (Antwort 22: *„Die interne Schulung in Bezug auf die rechtlichen Aspekte fehlt/e gänzlich, es braucht einen Ansprechpartner, der die rechtlichen Aspekte abdeckt, die Weiterbildungen abhält (weil dieser besser auf unsere Situation in Südtirol eingehen kann) und für weitere konkrete Fragen zur Verfügung steht.“*,

Antwort 32: „Kurse durch Fachkräfte, welche die Landesgesetzgebung der Provinz kennen und nicht durch provinzfremde Personen.“, Antwort 33: „Es sollten Südtiroler Referenten die Weiterbildungen veranstalten.“) Diese Aussagen wurden im speziellen bei den Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden geäußert.

Auch Kurse in der jeweiligen Muttersprache scheinen für die TeilnehmerInnen sehr wichtig zu sein, speziell deutsche TeilnehmerInnen äußerten diesen Wunsch auch hier wieder im speziellen bei Bildungsmaßnahmen mit externen Vortragenden (Antwort 28: „höchstens die Sprache“, Antwort 30: „Vorträge sollten für die Teilnehmern in ihrer Muttersprache abgehalten werden.“).

4.5 Optimierungsvorschläge für zukünftige Bildungsmaßnahmen

Die Umfrage hat gezeigt dass speziell die TeilnehmerInnen von Institutionen mit höherer Einwohnerzahl detailliertere Informationen und Kenntnisse benötigen. Auf der anderen Seite konnte in der Umfrage auch festgestellt werden dass viele der TeilnehmerInnen überfordert waren. Vielleicht wäre es von Vorteil die Gruppen der Teilnehmer, bzw. die Bildungsmaßnahmen für die TeilnehmerInnen bezüglich deren Vorkenntnisse zu teilen. Auch die Aussage eines/r TeilnehmerIn selbst nennt diesen Verbesserungsvorschlag direkt (Antwort 21: „Mein Vorschlag ist folgender: wenn ein Kurs zu einem bestimmten Thema organisiert wird, egal um welchen bereich es geht (ob HHVA, AR, IVA, o. ä.) am Vormittag die theoretischen Grundlagen wie z. B. Gesetze, Einheitstexte usw durchgehen, damit wir Buchhalter die 'Regeln des spieles kennen' und z. B. am Nachmittag für die Naulinge oder für all jene die sich in dem Bereich nicht sicher genug fühlen eine Praktische Schulung organisieren, betreffend den Arbeitsbereich, der am Vormittag 'gelehrt' wurde., Ich würde dies als 2 Separate Kurse anbieten damit jeder sich für den Teil anmelden kann, den er braucht. In meinen Augen wäre das eine gute Lösung des Problems.“).

Auch der Umstand dass einige TeilnehmerInnen intensivere Betreuung wünschen (Antwort 3: „Secondo me bisogna prendersi tempo per spiegare tutti i concetti di base del programma JSerfin a un nuovo addetto della contabilità. La qualità va messa prima della quantità. Quasi tutti i movimenti che bisogna fare sono descritto nella documentazione sul GEMINFO, ma in molti casi la documantazione andrebbe integrata/scritta meglio“), während andere Onlinekurse präferieren, oder denen sogar ein Rundschreiben oft reichen würde (Antwort 20: „Mehr online Kurse, 3 Stunden Fahrt für Themen, die mit einem Rundschreiben erklärt werden könnten“, Antwort 10: Es wäre oft auch mit Online Kursen getan, der Weg ist für viele Teilnehmer zu weit, verglichen mit dem Nutzen“), zeugt davon dass der Bedarf an

Betreuung zwischen den TeilnehmerInnen sehr unterschiedlich hoch ausfällt. Die Aussage dass sich Teilnehmer eine Schulung oder Betreuung vor Ort wünschen findet man in mehreren Antworten (Antwort 13: „*'Ausbildung vor Ort' in größeren Gemeinden*“).

Auch der Vorschlag inhaltlich einen stärkeren Fokus auf praktische Aspekte zu legen kam mehrmals in den Antworten der TeilnehmerInnen auf (Antwort 2: „*Häufig wäre es besser wenn die Kurse näher an der wirklichen Arbeit wären., Auch super wäre, wenn für alle möglichen 'Vorfälle' Beschlussmuster zur Verfügung gestellt werden könnte., Weiters wäre es meiner Ansicht nach wichtig einen besseren Überblick über die rechtlichen Zusammenhänge zu vermitteln - auch mittels Unterlagen zum Nachschlagen.*“, Antwort 8: „*Praxisbezogene Umsetzung von Bestimmungen und Neuerungen, Erarbeitung von Buchhaltungsstandards (z.B. Verbuchung von Wohnbauzonen), Bereitstellung/Erarbeitung von Modellen - wo wird was gebucht (gängige Standardmodelle)*“).

Eine weitere konkrete Maßnahme wäre es, laut einem/r Teilnehmern, die direkte Kommunikation zwischen den BuchhalterInnen zu stärken und diese eventuell auch in die Themenagenda der Bildungsmaßnahmen mit einzubinden (Antwort 23: „*Zusammenarbeit/Kommunikation mit den Buchhaltern/innen suchen. Umfrage unter den Buchhaltern starten... in welchen spezifischen Bereichen sollten Weiterbildungskurse angeboten werden.*“).

Allgemein kann noch einmal fest gehalten werden, dass zum einen die interne Weiterbildung der Angestellten des Gemeindenverbandes selbst konsequent verfolgt werden sollte, aber genauso auf die TeilnehmerInnen und deren Bedarf differenzierter eingegangen werden sollte, und dabei nie auf den Aufbau und den Zusammenhang des vier-Level-Modells von Kirkpatrick vergessen werden darf. Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit der Bildungsmaßnahme, Lernerfolg, Transfererfolg und der Erfolg der Unternehmung gehen Hand in Hand.

4.6 Restriktionen der Studie und weiterführende Forschungen

Ein Kritikpunkt an der Untersuchung könnte sein, dass bei der Umfrage, bis auf zwei, nur ordinale Variablen abgespeichert wurden (Verantwortlichkeit des Finanzdienstes - nominal, Mitarbeiteranzahl der Institution - metrisch), da Regressionen mit ordinalen Variablen oft problematisch sein können, und in Ihrer Betrachtung spezielle Aufmerksamkeit erfordern.

Für die Untersuchung bezüglich des Zusammenhangs zwischen den verschiedenen Leveln des Modells von Kirkpatrick, muss natürlich noch einmal erwähnt werden, dass hier nur Südtirol als Quelle für die Umfrage genutzt werden konnte, und die Situation der

Harmonisierung der Buchhaltung im Speziellen vielleicht die eine oder andere Eigenheit aufweisen könnte.

Leider waren die Kommentare zu den Verbesserungsvorschlägen der TeilnehmerInnen nur sehr allgemein gehalten, und der Bezug zur eigentlichen Bildungsmaßnahme fehlte oft weitestgehend. Ein gesonderter Hinweis in der Fragestellung hätte hier Abhilfe schaffen können.

Für die Bildungsmaßnahme mit einem/r TeilnehmerIn und einem/r TutorIn wäre ein Interview im Nachhinein betrachtet die passendere Methode der Datenerhebung gewesen, da durch die geringe Anzahl an TeilnehmerInnen eine quantitative Auswertung leider nicht möglich war.

Für weitere Untersuchungen wäre auch sicher eine direkte Gegenüberstellung aller Bildungsmaßnahmen mit Personal des Gemeindenverbandes und den Bildungsmaßnahmen mit institutions-fremden, externen Vortragenden interessant. Auch eine Gegenüberstellung der operativen, praktisch-orientierten Bildungsmaßnahmen und den Bildungsmaßnahmen mit Frontalvortrag-Charakter könnte weitere interessante Erkenntnisse bringen.

Generell sollte vielleicht noch festgehalten werden, dass Bildungscontrolling am besten schon mit Planung der Bildungsmaßnahme starten sollte, um den kompletten Bereich von Planung, Analyse, Kontrolle und Steuerung der Bildungsmaßnahme abdecken zu können.

4.7 Zusammenfassung

References

- Becker, M. (2004). *Die neue Rolle der Personalentwicklung. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge: Vol. 57.* Halle (Saale): Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Becker, M. (2005). *Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5., aktualisierte und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M., & Schwarz, V. (2001). *Theorie und Praxis der Personalentwicklung: Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis.* München: Hampp.
- Berman, E. M. (2013). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (4. ed.). Los Angeles: Sage Publ.
- Conradi, W. (1983). *Personalentwicklung. Basistexte Personalwesen: Vol. 2.* Stuttgart: Enke.
- Dienel, H.-L. (2004). Wirtschaft und Politik in der Wissensgesellschaft: Vergleichende Befunde und Empfehlungen. In *Deutschland in der globalen Wissensgesellschaft : Auswirkungen und Anforderungen ; Gutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung.* Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Fourastié, J. (1954). *Die grosse Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts* (3. Aufl.). Köln-Deutz: Bund-Verl.
- Fritz, L. (2012). *Bildungscontrolling: Ein wichtiger Bereich der Personalentwicklung.* Hamburg: Diplomica-Verl.
- Gabele, E. (19XX). Betriebliche Bildungsinhalte im Spiegel akuter inner- und ausserbetrieblicher Veränderungen. In *Betriebliche Aus- und Weiterbildung : Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung ; [... Beiträge ... Symposium über betriebswirtschaftliche Bildungsforschung an der Universität-GH-Paderborn ... 1981 ...]* (pp. 111–129). Paderborn [u.a.]: Schöningh.
- Gemeindenverband, S., Consorzio dei Comuni della Provincia di Bolzano, Dei Comuni, C., Gemeindenverband, Suedtirol, Adige, A., . . . consorzio. Satzung des Gemeindenverbandes. Retrieved from <https://www.gvcc.net/de/Organisation/Organe/Satzung>
- Gourmelon, A., Seidel, S., & Treier, M. (2014). *Personalmanagement im öffentlichen Sektor: Grundlagen und Herausforderungen* (1. Aufl.). Heidelberg, Hamburg: Rehm Verl.-Gruppe Hüthig Jehle Rehm.
- Holtbrügge, D. (2018). *Personalmanagement.* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Holtbrügge, D., & Berg, N. (2005). Personalentwicklung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium : WiSt : Zeitschrift für Studium und Forschung*, 34(3), 133–137.

- Hummel, T. R. (1999). *Erfolgreiches Bildungscontrolling: Praxis und Perspektiven ; mit Tabellen. Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium*. Heidelberg: Sauer-Verl.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Handelsblatt-Reihe*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kellner, H. (2005). Nutzen verdeutlichen mit dem „Value of Investment“. *Wirtschaft und Weiterbildung*. (Juli/August), 24–27.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2010). *Evaluating training programs: The four levels* (3. ed., [Nachdr.]). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Klafki, W. (1970). *Funk-Kolleg Erziehungswissenschaft: Eine Einführung in 3 Bänden* (Orig.-Ausg). Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Landsberg, G. v. (Ed.). (1995). *Bildungs-Controlling* (2., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lang, K. (2000). *Bildungs-Controlling: Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren*. Wien: Linde.
- Maslow, A. H., Stephens, D. C., & Heil, G. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley. Retrieved from <http://proquest.tech.safaribooksonline.de/9780471247807>
- Meier, C. (2005). Ansätze für das Controlling betrieblicher Weiterbildung. In *Bildungscontrolling im E-Learning : erfolgreiche Strategien und Erfahrungen jenseits des ROI* (pp. 55–64). Berlin [u.a.]: Springer.
- Mentzel, W. (2001). *Personalentwicklung: Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden* (Orig.-Ausg., 1. Aufl.). dtv: 50854 : Beck-Wirtschaftsberater. München: Dt. Taschenbuch-Verl.; Beck.
- Phillips, J. J., & Schirmer, F. C. (2008). *Return on Investment in der Personalentwicklung: Der 5-Stufen-Evaluationsprozess* (2., aktualis. u. erw. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-79430-1>
- Scheuermann Reimund. (2005). Bildungscontrolling im öffentlichen Dienst. In *Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis*. (Ed.), *Bildungscontrolling und öffentlicher Dienst*. (3rd ed.). München: USP-Publishing.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (6., neubearb. und erw. Aufl.). *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. München: Vahlen. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=811816>

- Staehe, W. H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). *Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. München: Vahlen.
- Weiß, R. Bildungscontrolling: Messung des Messbaren: Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit ; Konzepte - Methoden - Instrumente - Unternehmenspraxis. Retrieved from http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=2665438&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Wunderer, R., & Dick, P. (2007). *Personalmanagement - quo vadis? Analysen und Entwicklungstrends* (5., aktualisierte Aufl.). *Personalwirtschaft Buch*. Köln: Luchterhand.
- Zwick, T. (2004). Weiterbildungsintensität und betriebliche Produktivität. *Journal of business economics* : *JBE*, 74(7), 651–668.

Anhang 1:

Fragebogen

Anhang 2:

Antworten zur offenen Frage 6: Haben Sie Verbesserungsvorschläge für die Bildungsmaßnahme?

Bildungsmaßnahme mit einem/r TeilnehmerIn und einem/r TutorIn (4 Antworten)

Antwort 1:

auf Tickets wurde im Jahr 2016 viel zu spät geantwortet, teilweise auch erst nach 2 - 3 Monaten

Antwort 2:

Häufig wäre es besser wenn die Kurse näher an der wirklichen Arbeit wären., Auch super wäre, wenn für alle möglichen 'Vorfälle' Beschlussmuster zur Verfügung gestellt werden könnte., Weiters wäre es meiner Ansicht nach wichtig einen besseren Überblick über die rechtlichen Zusammenhänge zu vermitteln - auch mittels Unterlagen zum Nachschlagen.

Antwort 3:

Secondo me bisogna prendersi tempo per spiegare tutti i concetti di base del programma JSerfin a un nuovo addetto della contabilità. La qualità va messa prima della quantità. Quasi tutti i movimenti che bisogna fare sono descritto nella documentazione sul GEMINFO, ma in molti casi la documentazione andrebbe integrata/scritta meglio. Per un nuovo impiegato che non conosce il mondo delle contabilità delle PA è difficile capire la finanziaria se viene dal mondo normale con la contabilità economica. Perè che non ha nessuna base di contabilità perchè ha fatto ad esempio un liceo classico o qualche altra scuola superiore è ancora più difficile perchè non deve solo apprendere la contabilità 'normale=doppia' ma anche quella finanziaria=camerale., Mi auguro in futuro più aiuto da parte del consorzio dei comuni perchè nel mio posto di lavoro attualmente nessuno mi può aiutare e devo sempre scrivere un ticket al consorzio se la situazione è molto grave, se è soltanto un piccolo problema allora chiamo qualche collega di un comune limitrofo. In molti casi questo collega mi può aiutare, ma se il problema è un po' più complesso, allora neanche questo collega può aiutarmi e mi tocca scrivere un ticket al consorzio e aspettare 1-2-3 settimane affinché venga risolto il problema. In molti casi bisogna risolvere il problema entro alcuni giorni. Mi

spiego: se ho un problema con il conto consuntivo e mi blocco al punto 10 di 50 punti che bisogna eseguire per poter arrivare a un conto consuntivo (che tra l'altro scade il 30/04/anno) allora non posso permettermi di aspettare 3 settimane, perchè se devo aspettare a lungo, allora sarò fuori termine con il conto consuntivo. Quest'anno abbiamo visto quanto grave è la situazione nei piccoli comuni che hanno solo 1 contabile e non sono riusciti ad approvare il consuntivo entro il 30/04/19. In più a quel 'povero contabile' che si fa il 'culo' per arrivare a un consuntivo viene rinfacciato dagli amministratori e dal segretario comunale che non sa far il suo lavoro, che è incompetente e svariate altre cose che non nomino.

Antwort 4:

Die Unterstützung vom Tutor ist via Telefon erfolgt. Der Tutor hat nebenher noch andere Teilnehmer betreut, bzw. hat nebenher andere Sachen gemacht und war sehr oft abgelenkt und somit konnte auf Fragen nicht immer geantwortet werden. Zudem sind wir alle unter Zeitdruck gestanden, d.h. es konnte nicht im Vorfeld ein Termin ausgemacht werden, wann das Tutoring stattfindet, sondern der SGV hat einfach angerufen und man musste prompt alles liegen und stehen lassen und die Anweisungen des SGV befolgen. Wenn ich schon für diese Dienstleistung bezahlen muss, dann habe ich mir die Zusammenarbeit anders vorgestellt

Bildungsmaßnahme mit mehreren TeilnehmerInnen und mehreren TutorInnen (10 Antworten)

Antwort 5:

bei der Bildungsmaßnahme sollte immer ein Experte für rechtliche Anliegen sowie ein Techniker des Programmes anwesend sein, um dass Fragen von kompetenten Personen beantwortet werden., , Wichtige Kurse, vorallem wenn es um das Anwenden von neuen Gesetzen geht, sollten auch in deutscher Muttersprache veranstaltet werden.

Antwort6:

Die Referate sollten praxibezogener sein und nicht nur so theoretisch. Viel ist auch hier in Südtirol anders als im restlichen Italien, und die Referenten aus Italien wissen da nicht immer so ganz Bescheid., Dafür, dass die Harmonisierung im restlichen Italien bereits früher los ging als bei uns, wäre bei uns die Umstellung sicherlich leichter zu planen gewesen., Dabei war der Gemeindenverband leider auch überfordert.

Antwort7:

Die Bildungsmaßnahme wäre ok, wenn der Arbeitsaufwand nicht so überwältigend wäre, dass dieser nicht mehr zu schaffen ist. Es nutzt nichts, wenn zwar Kurse angeboten werden, aber den Mitarbeitern die Zeit fehlt die Kursinhalte zu verarbeiten und diese nicht die notwendige Zeit haben, die Kursinhalte umzusetzen, d.h. heute Kurs morgen soll die Arbeit gemacht sein und übermorgen der nächste Kurs und das alles nur, weil zuviel Neuigkeiten in extrem kurzer Zeit umgesetzt werden sollen und die Maßnahmen nicht einmal ordentlich ausgereift sind.

Antwort 8:

Praxisbezogene Umsetzung von Bestimmungen und Neuerungen, Erarbeitung von Buchhaltungsstandards (z.B. Verbuchung von Wohnbauzonen), Bereitstellung/Erarbeitung von Modellen - wo wird was gebucht (gängige Standardmodelle)

Antwort 9:

La formazione ha aiutato molto per la comprensione, ma certamente la formazione non aiuta a ridurre il carico di lavoro. Parlo per me perchè sono da solo/a in contabilità e devo gestire tutto da solo/a. Da quando c'è la armonizzazione la mia situazione si è cambiata nel seguente modo: DA MALE IN PEGGIO per non dire che siamo arrivati ad una situazione che non è da sostenere per una persona normale. Mi sono ritrovato/a a fare tantissime ore di straordinario per 'salvare il culo al comune' ma anche questo non era sufficiente (come comunicatmi da amministratori e dal segretario/a).

Antwort 10:

Es wäre oft auch mit Online Kursen getan, der Weg ist für viele Teilnehmer zu weit, verglichen mit dem Nutzen

Antwort 11:

Ich würde mir erhoffen, dass nicht nur die Theoretischen Grundlagen gelehrt werden, sondern auch deren Praktischen Anwendung und dafür kompetente Leute engagieren, nicht nur 'Profis' aus der Privatwirtschaft, die nicht wissen wie eine öffentliche Verwaltung oder Körperschaft funktioniert, welche die Probleme sind und vor allem, die gegenüber uns öffentlich Angestellten nicht voreingenommen sind. Zitat: 'Die Doppelte Buchhaltung macht ja die Kiste (=PC ist damit gemeint), ihr braucht nur einen Klick zu machen hahaha'. Wir wurden von der Referentin fast verspottet bzw. ausgelacht.*

Antwort 12:

bessere Schulung der Tutoren selbst

Antwort 13:

'Ausbildung vor Ort' in größeren Gemeinden

Antwort 14:

15 Teilnehmer und 1 Tutor ist einfach zu viel

Bildungsmaßnahme mit internen Vortragenden (9 Antworten)

Antwort 15:

mehr auf die praktischen Fragen der Teilnehmer eingehen und nicht nur 'Vortragsprogramm' auf Zeitdruck durchdrücken.

Antwort 16:

wie vorher , , bei der Bildungsmaßnahme sollte immer ein Experte für rechtliche Anliegen sowie ein Techniker des Programmes anwesend sein, um dass Fragen von kompetenten Personen beantwortet werden., , Wichtige Kurse, vorallem wenn es um das Anwenden von neuen Gesetzen geht, sollten auch in deutscher Muttersprache veranstaltet werden.

Ergänzung: bezieht sich auf die Antwort 5

Antwort 17:

idem wie zuvor. Die unnötige Bürokratisierung sollte endlich abgebaut werden und nicht noch zusätzlich aufgebauscht werden.

Ergänzung: bezieht sich auf die Antwort 7

Antwort 18:

siehe vorhergehende Vorschläge

Ergänzung: bezieht sich auf die Antwort 8

Antwort 19:

Secondo me il consorzio dovrebbe assumere più personale per poter aiutare di più persone che si trovano nella mia situazione (sono da solo/a che faccio tutta la contabilità del comune inclusi tutti i bilanci di previsione e consuntivi) in modo che i tempi di attesa per risolvere i ticket diventino 1 settimana (un tempo ragionevole) e non 3 o più settimane in fase di conto consuntivo. Mi auguro inoltre un notevole miglioramento del servizio e della qualità del servizio da parte del consorzio dei comuni. In molti casi i corsi di formazione ci dicono in teoria come dobbiamo comportarci, ma ci manca l'approccio di come va eseguito nello specifico caso del comune. Nell'ultimo corso sulla PCC il referente non ha solo spiegato l'approccio normativo con tutti gli obblighi e le responsabilità dell'ente ma anche spiegato

operativamente come il comune o il contabile deve risolvere il problema della PCC., Ai corsi ci viene comunicato che per il consuntivo 2019 non ci sarà più la Heidi che salverà tutti i comuni e gli farà la patrimoniale e economica come ha fatto nel 2017 e nel 2018, ma dall'altra parte il problema rimane da noi contabili che chi blocchiamo al punto 45 di es. 50 passi che dobbiamo fare per avere tutte le carte in ordine e per poter approvare il consuntivo entro i termini., Mi capisce bene che se il ticket / problema viene risolto entro alcuni giorni o massimo entro 1 settimana allora io come contabile sono ancora in tempo per approvare tutta la pappardella del consuntivo entro il 30/04 e tutti sono contenti: il contabile, gli amministratori/tutti i consiglieri, il sindaco, il revisore/ i revisori, il consorzio dei comuni, la provincia e la corte dei conti. Se invece il contabile non riesce ad approvare il conto consuntivo entro il 30/04 non perché è incompetente, ma perché è competente e prima di approvare un conto consuntivo sbagliato vuole avere la sicurezza di ciò che ha fatto sia giusto (qualche volta serve solo un piccolo controllo di magari solo 10 min. o 30 min.) ma non ha nessuno a cui può chiedere aiuto: i colleghi di lavoro dei comuni limitrofi non possono aiutare, il revisore e il commercialista non possono aiutare perché non sono "esperti della materia contabilità PA". Al contabile qualche volta servirebbe anche solo un "consiglio da un esperto della materia" e come sappiamo ci sono pochi e rari gli esperti della materia. In questo caso specifico può solo aiutare la Heidi, Lea, Birgit o Werner E è ovvio che 3-4 persone non possono fare il consuntivo a più di 100 comuni (a tutto l'Alto Adige praticamente, escluse le grandi città che hanno abbastanza personale).

Antwort 20:

Mehr online Kurse, 3 Stunden Fahrt für Themen, die mit einem Rundschreiben erklärt werden könnten

Antwort 21:

Mein Vorschlag ist folgender: wenn ein Kurs zu einem bestimmten Thema organisiert wird, egal um welchen Bereich es geht (ob HHVA, AR, IVA, o. ä.) am Vormittag die theoretischen Grundlagen wie z. B. Gesetze, Einheitstexte usw durchgehen, damit wir Buchhalter die 'Regeln des Spieles kennen' und z. B. am Nachmittag für die Naulinge oder für all jene die sich in dem Bereich nicht sicher genug fühlen eine praktische Schulung organisieren, betreffend den Arbeitsbereich, der am Vormittag 'gelehrt' wurde., Ich würde dies als 2 separate Kurse anbieten damit jeder sich für den Teil anmelden kann, den er braucht. In meinen Augen wäre das eine gute Lösung des Problems.

Antwort 22:

Die interne Schulung in Bezug auf die rechtlichen Aspekte fehlt/e gänzlich, es braucht einen Ansprechpartner, der die rechtlichen Aspekte abdeckt, die Weiterbildungen abhält (weil

dieser besser auf unsere Situation in Südtirol eingehen kann) und für weitere konkrete Fragen zur Verfügung steht. , Im Vorfeld von so grundlegenden Umstrukturierungen wäre es sinnvoll, Tests in Zusammenarbeit mit Gemeinden durchzuführen, damit auch die praktischen Probleme vor Ort erhoben und bei den folgenden Bildungsmaßnahmen gegengesteuert werden kann.

Antwort 23:

Zusammenarbeit/Kommunikation mit den Buchhaltern/innen suchen. Umfrage unter den Buchhaltern starten... in welchen spezifischen Bereichen sollten Weiterbildungskurse angeboten werden.

Bildungsmaßnahme mit externen Vortragenden (10 Antworten)

Antwort 24:

Dass bei wichtigen Themen auch in deutscher Sprache referiert wird.

Antwort 25:

siehe erste Stellungnahme

Ergänzung: bezieht sich auf die Antwort 6

Antwort 26:

Weniger theoretische Wissensvermittlung in Form von Erläuterung von Gesetzen und Bestimmungen., Mehr Umsetzung der Bestimmungen in der Praxis.

Antwort 27:

Si suggerisce di prendere esperti in materia di PA e non esperti del settore privato come ad esempio la dott. Sonja Romagna: Lei sì è molto competente in ambito del settore privato, ma non capisce i problemi di una PA., Ci spiegava di ratei e risconti e i vari metodi di ammortamento, ma non ha capito che a una PA non interessa massimizzare 'l'utile d'impresa', ma che le PA non dovessero avere nè un utile nè una perdita., Il corso di PCC il referente era perfetto.

Antwort 28:

höchstens die Sprache

Antwort 29:

Wie schon vorher 'gesagt' wäre es nötig kompetentere Leute zu engagieren, die eine

Ahnung haben wie es in der öffentlichen Körperschaft aussieht und welche Probleme und Nöte diese haben. , Unsere Buchhaltung unterscheidet sich sehr stark von der 'normalen-Doppelten' in der Privatwirtschaft. Vielen Referenten, die aus der Privatwirtschaft kommen haben das 'know how' aber können uns Gemeinden und uns Gemeinde-Buchhalter oft nicht weiterhelfen oder nur bedingt weiterhelfen, da ihnen die nötige Erfahrung mit öff. Körperschaften fehlt.

Antwort 30:

Vorträge sollten für die Teilnehmern in ihrer Muttersprache abgehalten werden.

Antwort 31:

Zu viel Theorie, nicht praxisbezogen

Antwort 32:

Kurse durch Fachkräfte, welche die Landesgesetzgebung der Provinz kennen und nicht durch provinzfremde Personen.

Antwort 33:

Es sollten Südtiroler Referenten die Weiterbildungen veranstalten