

Weiterbildung messbar machen

BILDUNGSCONTROLLING. In schlechten Zeiten reduzieren viele Firmen ihre Weiterbildungsbudgets. Aber das ist der falsche Weg. Denn gerade jetzt kommt es darauf an, die Mitarbeiter gezielt zu fördern. Bildungscontrolling hilft der Personalabteilung dabei, den Sinn von Bildungsmaßnahmen zu rechtfertigen.

Wenn im Unternehmen gespart werden muss, werden meist die Weiterbildungsbudgets in Frage gestellt. Der Druck der Führungsetagen auf die Personalentwicklung, die Kosten für Bildungsmaßnahmen möglichst niedrig zu halten und die Ausgaben für die Weiterbildung zu rechtfertigen, wächst. Personalchefs, die bereits ein Bildungscontrolling durchführen, stehen vor ihren Geschäftsleitungen besser da: Sie haben harte Fakten, mit denen sie sich gegen Kürzungen der Weiterbildungsbudgets wehren können.

Das Problem vieler Unternehmen ist, dass Bildung immer noch als Anreiz gesehen wird, um Mitarbeiter bei Laune zu halten und nicht als notwendiges Mittel, um den Wert des Humankapitals im Unternehmen zu erhöhen. Dieses Problem kann Bildungscontrolling lösen, denn es stellt die

Aufwendungen für Qualifizierungsmaßnahmen in den Zusammenhang mit der Investition in das Humankapital.

Erfolgskontrolle setzt sich durch

Immer mehr Betriebe in Europa wollen deshalb eine Erfolgskontrolle für ihre Weiterbildungsmaßnahmen einführen. Das geht aus einer Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung in Bonn (BIBB) hervor, die knapp 200 Unternehmen in Deutschland, Österreich und in den Niederlanden mit mehr als 50 Mitarbeitern befragte: Die überwiegende Mehrheit, zwischen 85 und 90 Prozent der Firmen, misst dem Controlling ihres Bildungswesens eine entscheidende Bedeutung für die Zukunft zu. Aber noch sieht der Stand der Dinge anders aus: Zwar begannen die Unternehmen Mitte der 90er Jahre, sich verstärkt

mit Bildungscontrolling zu befassen. Aber heute verfolgt lediglich rund die Hälfte der befragten Firmen einen systematischen Ansatz, so ein weiteres Ergebnis der Studie.

„Oft wird lediglich die Zufriedenheit der Seminarteilnehmer abgefragt. Dabei wird übersehen, dass es auch einen wichtigen Zusammenhang zwischen den Bildungsmaßnahmen und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gibt“, erklärt Klaus Steven, Managing Director des Düsseldorf-Beratungs- und Trainingsunternehmens AchieveGlobal.

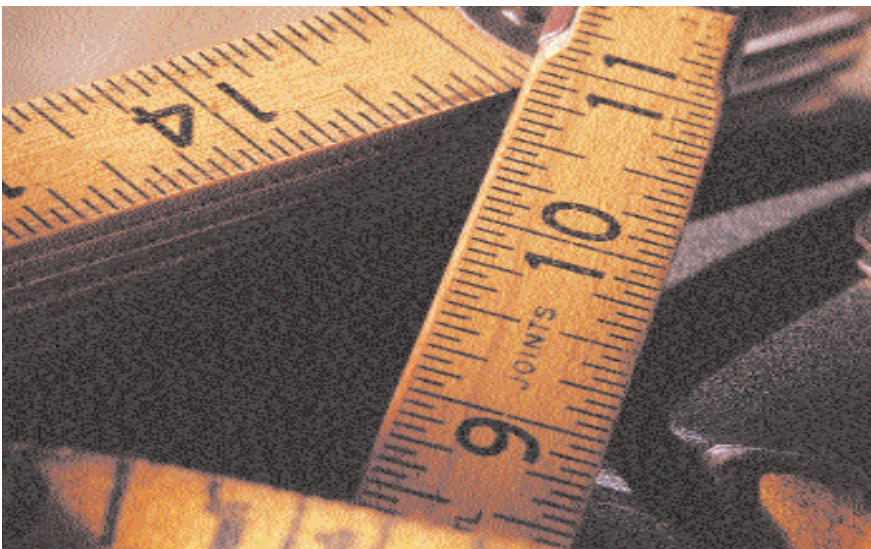
Was ist Bildungscontrolling?

Ein systematisches Bildungscontrolling stellt sicher, dass die permanenten Veränderungsprozesse durch geeignete Qualifizierungsaktivitäten begleitet werden und so rechtzeitig die erforderlichen Anpassungen erfolgen. Zielsetzung des Bildungscontrollings ist es, betriebliche Schulungsmaßnahmen auf die Unternehmensziele auszurichten: Investieren wir in die notwendigen Qualifizierungen für die künftige strategische Ausrichtung? So lassen sich frühzeitig die Qualifikationen ausbilden, die der Betrieb für seine geplanten Arbeitsabläufe benötigt.

„Bildungscontrolling ist die Übertragung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten auf die Bildungswirklichkeit“, erläutert Dr. Elisabeth M. Krekel vom BIBB. Es geht darum, den Nutzen von Seminaren oder Trainings als messbare Daten zu erfassen und festzuhalten, um letztendlich die Maßnahmen bewerten zu können: Welche davon waren wirtschaftlich und haben den gewünschten Erfolg gebracht? Dabei ist das vornehmliche Ziel nicht die Kostensenkung in der Weiterbildung. „Bildungscontrolling betrifft vor allem die Steuerung von Unternehmensprozessen“, erläutert Elisabeth M. Krekel. So könne es auch passieren, dass im Zuge der Controllingmaßnahmen die Weiterbildungsbudgets erhöht werden, weil ein vermehrter Bildungsbedarf der Mitarbeiter ermittelt wurde.

So funktioniert Bildungscontrolling

Grundlage eines Bildungscontrollings ist zunächst die Bedarfsanalyse. Die zuständigen Personalexperten erarbeiten in Zu-



BILDUNG NACH MASS ist nötig, wenn es um die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens geht.

sammenarbeit mit den Führungskräften das Anforderungsprofil der Mitarbeiter und führen daraufhin eine Bestandsaufnahme durch: Wie ist der Ist-Zustand? Welche Unterschiede gibt es zum vorher ermittelten Soll-Profil? Auf Basis dieser Analyse wird ein Bildungskonzept erstellt, das die anschließende Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen steuert. Nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahmen setzt die Erfolgskontrolle ein, um qualitative und quantitative Verbesserungen im Arbeitsablauf zu messen.

An dieser Stelle beginnt ein grundlegendes Problem, denn wie kann die Umsetzung des Gelernten messbar gemacht werden? Es gibt zwar zahlreiche Modelle, deren Praxistauglichkeit aber stark in Frage gestellt wird. „So ist die Utility Analyse, die einen in Geldeinheiten ausgedrückten Nutzen personalwirtschaftlicher Maßnahmen bestimmt, sehr aufwendig in der Durchführung“, nennt Elisabeth M. Krekel ein Beispiel. „Dennoch sollte sich ein Unternehmen nicht vom Bildungscontrolling zurückschrecken lassen“, sagt sie. Denn es ist wichtig, zu operationalisieren, welche Ziele ein Unternehmen mit den einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen verfolgt und ob diese Ziele mit den bestehenden Maßnahmen erreicht werden.

Training messbar machen

Eine Methode, nach der auch Klaus Steven von AchieveGlobal arbeitet, basiert auf dem Vier-Ebenen-Modell der Evaluation von Donald L. Kirkpatrick. Die verschiedenen Ebenen bauen aufeinander auf und messen die Zufriedenheit der Teilnehmer, den Lernerfolg, den Transfererfolg und den Unternehmenserfolg. Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Wie hat es dem Teilnehmer gefallen? (Ebene 1)
- Inwiefern hat der Teilnehmer etwas gelernt? (Ebene 2)
- Wie hat sich das beobachtbare Verhalten des Teilnehmers verändert? (Ebene 3)
- Welche Auswirkungen hatten die Bildungsmaßnahmen auf das Unternehmensergebnis? (Ebene 4)

„Die meisten Unternehmen kommen in ihrem Bildungscontrolling bis Ebene eins“, berichtet Klaus Steven aus Erfahrung. „Jedes zweite Unternehmen betrachtet auch

Ebene zwei. Ebene drei wird von einem Drittel der Firmen erfasst und nur jeder fünfte bis sechste Betrieb geht auch an Ebene vier heran.“ Er erläutert, mit welchen Methoden eine Personalabteilung den Bildungserfolg auf allen vier Ebenen ermitteln kann:

- **Zufriedenheit:** Hier bietet sich ein Fragebogen an die Teilnehmer an oder ein Blitzlicht am Ende des Seminars. Letzteres bedeutet, der Trainer hält auf einem Flipchart fest, wie die Teilnehmer sich fühlen, ob die Erwartungen erfüllt wurden und ob sie diese Schulungsmaßnahme ihren Kollegen empfehlen würden.
- **Lernerfolg:** Dieser kann durch einen Lerntest direkt im Anschluss an das Seminar ermittelt werden. Auch ein nachfolgender Workshop mit einer Auffrischung der Seminarinhalte wäre möglich.
- **Transfererfolg:** Die Leitfrage kann sein: Was kann in der Praxis beobachtet werden – beispielsweise in der Zusammenarbeit im Team oder beim Kontakt mit den Kunden? Eine andere Fragestellung: Inwiefern werden bestimmte Arbeitsabläufe eingehalten? Eine Möglichkeit, den Erfolg von Bildungsmaßnahmen zu ermitteln, ist, dass der Teammanager oder die Führungskraft beobachtet, was die Person seit ihrem Training anders macht und als Coach durch konstruktive Kritik begleitet. Eine andere Möglichkeit ist der Einsatz einer Fokusgruppe, in der die geschulten Mitarbeiter berichten, was seit der Qualifizierungsmaßnahme in der Praxis gut gelaufen ist. Die Teilnehmer der Fokusgruppen sollten Beispiele nennen und Reaktionen von Kunden et cetera vorlegen.
- **Unternehmenserfolg:** Hierfür werden Vergleichszahlen betrachtet: Wie sieht der Deckungsbeitrag einer bestimmten Produktgruppe vor und nach einer Schulung aus? Wie hat sich die Kundenzufriedenheitsrate seit der Schulungsmaßnahme entwickelt?

Vorhandene Kennzahlen nutzen

„Viele Unternehmen verfügen über ganz verschiedene Kennzahlen. Doch diese werden bislang nur selten genutzt, um den Erfolg von Bildungsmaßnahmen zu ermitteln“, sagt Klaus Steven. Seine Erfahrung bei einem Projekt mit der Deutschen Bahn

zeigte: Das Kundenbarometer – die Zufriedenheit der Fahrgäste mit dem Servicepersonal – ist seit der Durchführung einer Schulungsmaßnahme deutlich gestiegen.

Bildungscontrolling als Standard

In der aktuellen Zeit der Sparprogramme hat Klaus Steven festgestellt, dass sich die Nachfrage nach Controllinginstrumenten in der Weiterbildung erhöht hat: „Immer mehr Kunden stellen uns diese Fragen: Was bringt die Maßnahme? Welchen Nutzen hat sie?“ Immer mehr Personal- oder Personalentwicklungsabteilungen wollten diese Fragen beantworten, bevor sie der Vorstand stellt, so Steven.

Auch Elisabeth M. Krekel sieht die Bedeutung von Bildungscontrolling weiter steigen. Ihre Prognose: „Langfristig wird die Erfolgskontrolle von Qualifizierungsmaßnahmen eine Selbstverständlichkeit werden, die in den Unternehmensprozessen fest verankert ist.“ (dfu)

➔ BUCHTIPPS

Literatur zum Thema

Guido Betz: *Bildungscontrolling in der Praxis*. So machen Personalentwickler Weiterbildung messbar. 150 Seiten, 2002, Luchterhand, 35,00 Euro. Ein praxisbezogener Überblick über die Phasen des Bildungscontrollings mit konkreten Tools und Fallbeispielen.

Bötel, Christina; Krekel, Elisabeth M.: *Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings*. 181 Seiten, 2000, Bertelsmann, 12,20 Euro.

Die Beiträge enthalten Forschungsergebnisse aus Betrieben zu den Kernelementen eines Bildungscontrollings sowie Schlussfolgerungen für die Praxis.

Thomas R. Hummel: *Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven*. 201 Seiten, Sauer, 2001, 35,00 Euro.

Professor Thomas Hummel erläutert Aufgaben und Ziele, Instrumente und Voraussetzungen des Bildungscontrollings. Weiterhin gibt es zahlreiche Fallstudien.