

Serie „Qualitatives Personalcontrolling“, Teil 4

Weiterbildung messbar machen



Autorin

Monika Pleschinger

Unternehmensberaterin und Trainerin
mit Schwerpunkt Personalmanagement,
Mitarbeiterführung, Einzel- und
Teamcoachings



[www.hrm.at/profiles/
monika-pleschinger](http://www.hrm.at/profiles/monika-pleschinger)

Wahrscheinlich kennen Sie das Phänomen: Da sitzen Sie voller Begeisterung in einem Seminar, bekommen jede Menge guter Ideen, Tipps und Ratschläge, alles ist wunderbar – der Trainer, die anderen Teilnehmer und das Seminarhotel. Sie malen sich schon während der Veranstaltung aus, was Sie umsetzen und ausprobieren möchten. Doch bereits am Tag danach im Büro kommt die Ernüchterung: unzählige unbeantwortete E-Mails warten in der Inbox, der Terminkalender ist voll, der Schreibtisch quillt über. Vorbei ist es mit dem Tatendrang. Sie sind schneller wieder im Alltag als Ihnen lieb ist.

Doch warum gelingt es so schwer, Trainingsinhalte in den beruflichen Alltag umzusetzen? Zahlreiche Erfahrungsberichte und Studien zeigen, dass es meist an der Zeit mangelt, das Gelernte auch in die Praxis umzusetzen. Hinzu kommt hin und wieder auch die Angst oder Unsicherheit, etwas Neues auszuprobieren. Der Gedanke, was die Kollegen oder der Chef sagen könnten, kann diese Unsicherheit hervorrufen. Manchmal liegt es auch an den Seminarinhalten oder an der eigenen Selbstdisziplin, die verhindern, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte umsetzen. Selten – aber doch hin und wieder wird das Seminar auch als „Kurzurlaub“ verstanden.

Tschuang-Ise, ein Chinesischer Philosoph, der bereits Ende des 4. Jahrhunderts vor Christi

gelebt hat, brachte es bereits vor mehr als 2000 Jahren auf den Punkt: „Dschu Ping Mau gab sein ganzes Vermögen dafür hin, von Meister Dschu Li Yi das Drachentöten zu erlernen. Nach drei Jahren war er in dieser Kunst bewandert, doch gab es nirgends die Gelegenheit seine Geschicklichkeit zu zeigen.“ Und genau hier kommt das Bildungscontrolling ins Spiel: **Bildungscontrolling befasst sich mit der Planung, Kontrolle und Steuerung von Bildungsprozessen.** Hätte Dschu Ping Mau bereits vorher gewusst, dass er seine neuen Fähigkeiten nicht in der Praxis einsetzen kann, hätte er wohl eine andere Kunst erlernt.

Doch wie können wir überhaupt messen, ob wir in Seminaren etwas dazulernen? Das Problem: Unsere Qualifikationen lassen

sich – jenseits von Zeugnissen und Zertifikaten – nur schwer objektiv oder vollständig messen. Sie sind zudem in einem ständigen Fluss. Wenn wir also erheben wollen, wie sich unsere Fähigkeiten durch Seminare entwickelt haben, können wir diesen Zugewinn an Kompetenz nur subjektiv auf einer Likert Skala einschätzen. Daher sind die meisten Qualifikationsdaten qualitativ. Im Unterschied dazu sind Weiterbildungstage oder Weiterbildungskosten quantitative Daten. Auch sie haben unter gewissen Voraussetzungen ihre Berechtigung. Doch dazu später.

Grundsätzlich ist das Bildungscontrolling eine strategische Aufgabe, der folgende Fragen vorausgehen sollten:

- ▶ Welchen Stellenwert hat das strategische Bildungsmanagement im Unternehmen?
- ▶ Ist das Bildungsmanagement Teil der strategischen Unternehmens- und Personalplanung?
- ▶ Welche Mitarbeiterkompetenzen und -potenziale gibt es im Unternehmen?
- ▶ Welche Ziele wollen wir mit der Bildungs- und Entwicklungsarbeit erreichen?
- ▶ In welcher Form können wir Mitarbeiter bei der Kompetenzentwicklung unterstützen?
- ▶ Welche Schritte, Veränderungen und Projekte sind dafür erforderlich?
- ▶ Wie können wir die angestrebten Bildungs- und Entwicklungsziele erreichen?
- ▶ Welche Ressourcen sind dazu notwendig und zielführend?
- ▶ In welcher Form kontrollieren wir, ob wir die Ziele erreicht haben?

Das Bildungscontrolling untersucht im Anschluss daran vier Ebenen: die Effektivität, die Effizienz, die Kosten und die Rentabilität der Fortbildungen. Die Kosten sind am einfachsten zu erheben, die Rentabilität einzuschät-

zen wird bereits etwas schwieriger. Effizienz und Effektivität hängen im Wesentlichen am Bildungsprozessmanagement, welches Abbildung 1 im Überblick darstellt.

Aus dieser Abbildung geht hervor, wie der Prozess „Weiterbildung“ in den HR-Performance-Prozess eingebettet ist. Ausgangspunkt ist die Mitarbeiterbeurteilung, von der sich gegebenenfalls Weiterbildungen ableiten lassen, die sich auf die jeweilige Stelle beziehen.

Wie bereits oben erwähnt, umfasst das Bildungscontrolling zunächst die Steuerung und Planung. Sie beginnt mit der Qualifizierungsplanung. Zunächst müssen die strategischen Herausforderungen im Unternehmen bekannt sein, um die dafür notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen abzuleiten. Dabei spielt sowohl die qualitative Planung („Welche Qualifikationen und Kompetenzen benötigen wir im Unternehmen?“) als auch die quantitative Planung („Wie viele Mitarbeiter benötigen diese Qualifikationen und Kompetenzen?“) eine große Rolle. Daraus abgeleitet ergibt sich, in welche Qualifikation- und Kompetenzentwicklungen das Unternehmen mittel- und langfristig investieren muss.

Im zweiten Schritt erfolgt die Bildungsbedarfsanalyse. Hier geht es darum, die Umsetzung der Ziele zu planen. Ein wichtiger Schritt ist der strukturierte Abgleich von vorhandenen und künftig notwendigen Qualifikationen. Sie bilden die Basis für das weitere Vorgehen und künftige Weiterbildungsprojekte. Wenn Unternehmen Qualifikationsdaten sammeln, beschränken sie sich dabei noch häufig auf fachliche Qualifikationen, weil diese leichter zu erheben und zu messen sind als die der Methoden- und Sozialkompetenz. Mitarbeiterbeurteilungen und Feedbackgespräche beziehen sich jedoch fast immer auch auf soziale Kompetenzen. Für die Planung und Steuerung der Weiterbildungsaktivitäten in Unternehmen ist es jedenfalls notwendig, alle Kompetenzbereiche zu betrachten.

Die Bildungsbedarfsanalyse geht von der Stellenbeschreibung und dem Anforderungsprofil aus. Viele Unternehmen legen auf dieser Basis die Bildungs- und Entwicklungsziele fest, um die angestrebten Kompetenzen aus der Qualifizierungsplanung aufzubauen. Die

Entwicklungsvorhaben können sie on the job, off the job oder auch near the job umsetzen. Die Detailplanung erfolgt im Anschluss daran in der Konzeptions- und Entwicklungsphase.

Wenn es mehrere Mitarbeiter gibt, die ein und dieselbe Weiterbildung absolvieren, kann es sinnvoll sein, diese inhouse als Seminar anzubieten. Ein Vorteil von internen Seminaren ist, dass Unternehmen die Inhalte beeinflussen können, was den anschließenden Transfer in den Berufsalltag wesentlich begünstigt. Darüber hinaus können Unternehmen die Teilnehmergruppe individuell zusammenstellen und den Trainer im Vorfeld entsprechend briefen. Der große Nachteil interner Seminare ist, dass ein Erfahrungsaustausch zwischen Teilnehmern aus verschiedenen Unternehmen fehlt. Eine Möglichkeit, diesen Nachteil auszugleichen, ist, ausgewählte Unternehmen gezielt anzusprechen und diesen die Teilnahme am Seminar zu ermöglichen. So lassen sich die Inhalte nach wie vor steuern, aber gleichzeitig ist Erfahrungsaustausch möglich.

Auch die Methoden des Seminars müssen geplant und richtig eingesetzt werden. So empfiehlt es sich, Rollenspiele oder Fallbeispiele auf den Unternehmensalltag abzustimmen, da sich die Teilnehmer so besser mit der Rolle identifizieren können, was den Transfer begünstigt. Auch die notwendigen Schritte der Evaluierung und des Transfers sollen Unternehmen vor dem Start der Weiterbildungen festlegen.

Nehmen wir das Beispiel des Außendienstes: Ein Unternehmen könnte die Ziele für diese Mitarbeitergruppe folgendermaßen definieren:

1. Strategisches Ziel für den Markt XY:
„Wir wollen im Gebiet X den Marktanteil von 5 Prozent auf 10 Prozent steigern. Das erreichen wir, indem wir die Kunden stärker an unser Unternehmen binden und den After Sales Service erhöhen.“

2. Personalziel:
„In jeder Region in diesem Verkaufsgebiet verfügen wir über Außendienstmitarbeiter, die mehrere Produkte betreuen und durch ihr Verhalten bei den Kunden die Kundenbindung erhöhen können.“

3. Verhaltensziel:
„Die Außendienstmitarbeiter können auf die Kundenbedürfnisse eingehen, verkaufen zusätzlich zu den Produkten Serviceleistungen und lösen die Kundenprobleme zielorientiert und im budgetierten Rahmen.“

4. Kompetenzziel:
„Die Außendienstmitarbeiter verfügen über gute Kenntnisse über Produkte, Serviceleistungen und Kundenbedürfnisse und können Beratungs- und Verkaufsgespräche gut führen.“

Darauf aufbauend kann das Unternehmen ein Trainingskonzept erstellen, das darstellt, wie sich diese Kompetenzen durch Weiter-

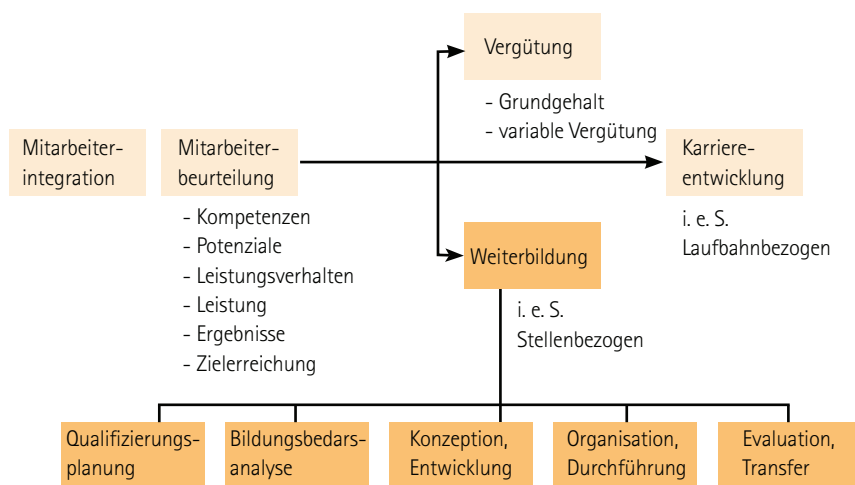


Abb. 1: Bildungsprozessmanagement, Viktor Lau, Grundlagen der Personalentwicklung – Prozesse, Methoden und Systeme, Rainer Hampp Verlag

bildung und Personalentwicklung stärken lassen. Wenn Unternehmen zudem ihre Ziele auf die Kompetenzziele herunterbrechen, werden die Weiterbildungen wesentlich leichter messbar, zumindest beobachtbar und somit kontrollierbar.

Auch die Auswahl geeigneter Trainer ist ein wesentlicher Teil der Konzeptions- und Entwicklungsphase, immerhin ist der Trainer oft ausschlaggebend für die erfolgreiche Durchführung des Seminars.

Der anschließende Teil – die Organisation und Durchführung der Trainings – ist durch operative Aktivitäten gekennzeichnet, die zu meist in der Administration und Koordination liegen. Das Unternehmen muss die Teilnehmer zum Seminar anmelden, Seminarhotels beziehungsweise Unterkünfte buchen und eventuell Rückzahlungsvereinbarungen unterschreiben. Für ein gutes Gelingen wäre es auch vorteilhaft, wenn sich die Teilnehmer auf das Seminar vorbereiten beziehungsweise zumindest darüber Gedanken machen, was sie sich erwarten beziehungsweise welche Ziele sie mit der Teilnahme verfolgen.

Nach dem Training sollte auch eine Evaluierung stattfinden, was meist in Form von Feedbackbögen erfolgt, wo unter anderem der Trainer, die Inhalte, Methoden, Atmosphäre, aber auch Seminarräumlichkeiten von den Teilnehmern bewertet werden. Diese Evaluierung dient dazu, die Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Trainern sowie den Inhalten und Methoden der Weiterbildung zu messen, um so für weitere Veranstaltungen zu lernen. Entscheidend ist der Zeitpunkt der Evaluierung: Direkt im Anschluss an das Seminar erreicht der Trainer noch alle Teilnehmer. Erfolgt die Evaluierung erst einige Zeit später, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allerdings besser beurteilen, ob und wie sie das Gelernte in die Praxis umsetzen können. Häufig sind die Teilnehmer unmittelbar nach einem Seminar wesentlich positiver gestimmt als einige Zeit danach. Ideal wären daher zwei Evaluierungen – eine unmittelbar nach der Veranstaltung, eine weitere wenige Wochen danach.

Ein sehr wichtiges und zugleich schwieriges Thema im Bildungscontrolling ist der Lerntransfer. Dieser lässt sich auf vielfältige

Weise fördern. So kann zum Beispiel ein Mitarbeiter, der eine Weiterbildung besucht hat, seinen Kolleginnen und Kollegen die Inhalte vorstellen. Möglicherweise bespricht auch der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen, welche Aspekte des Trainings er umsetzen kann. Der Transfer gelingt umso mehr, je besser die Seminarinhalte und die verwendeten Methoden auf das Unternehmen und den Berufsalltag abgestimmt sind. Auch das Gespräch mit dem Vorgesetzten dient dazu, die Wichtigkeit des Transfers herauszustreichen. Bei einem Kompetenzabgleich vor und nach dem Training oder zumindest im jährlichen Mitarbeitergespräch lässt sich sicherstellen, ob die Weiterbildung auch den notwendigen Erfolg gebracht hat.

Viele Unternehmen ermitteln auch Kennzahlen wie die Weiterbildungstage pro Mitarbeiter oder die Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter bzw. pro Unternehmen. Diese sind meistens relativ einfach zu berechnen, sagen aber nichts über die Qualität der Weiterbildung aus. Hier ist der oben erwähnte Vergleich der Kompetenzen vor und nach einer Fortbildung oder auch die Evaluierung eines Trainings wesentlich aussagekräftiger, wenn auch schwieriger zu ermitteln. Unter gewissen Voraussetzungen macht es natürlich auch Sinn, die Weiterbildungstage zu berechnen, wenn Unternehmen zum Beispiel die Anzahl erhöhen möchten, um so eine intensive Lernkultur zu schaffen.

Auch die Kosten von Weiterbildungen berechnen viele Unternehmen, wobei sie hier meist nur die offensichtlichen Kosten wie Trainerkosten, Seminarräume, Unterkunft und Verpflegung sowie Schulungsunterlagen berücksichtigen. Hin und wieder werden auch die Personalkosten des Teilnehmers hineingerechnet oder die Kosten der Bildungsabteilung beziehungsweise der Mitarbeiter, die mit der Bildung betraut sind. Auch interne Schulungen sind entsprechend zu berücksichtigen. Kaum berechnet werden Auslastungskosten – wenn zum Beispiel ein Training für zwölf Teilnehmer konzipiert ist, aber nur fünf daran teilnehmen. Auch eventuelle Überstunden der Kolleginnen und Kollegen in Abwesenheit der Teilnehmer, Produktionseinbußen oder Umsetzungskosten werden kaum in die Rechnung einbezogen.

Die Schwierigkeit im gesamten Bildungscontrolling ist, dass der Nutzen nur schwer in Zahlen fassbar ist. Deshalb reduzieren viele Unternehmen auch gleich einmal das Schulungsbudget, wenn sie sparen müssen, weil dies – zumindest kurzfristig – kaum Auswirkungen hat. Mittel- und langfristig kann sich jedoch kein Unternehmen erlauben, Mitarbeiter nicht weiter zu qualifizieren.

Trotz aller Ungenauigkeiten können Unternehmen den Nutzen von Weiterbildungen dennoch grob schätzen – zum Beispiel mithilfe der folgenden Fragestellungen:

- ▶ Welchen Beitrag liefert die Weiterbildung zur Reduktion der Kosten (z. B. von Ausschuss, Lieferproblemen, Reklamationen oder Überstunden)?
- ▶ Können wir durch die Weiterbildung Fehlzeiten- oder Fluktuationskosten senken?
- ▶ Inwieweit entlasten wir durch die Weiterbildung die Führungskraft?
- ▶ Welchen Beitrag liefert die Weiterbildung zur Produktivitätssteigerung (z. B. schnellere Auftragsabwicklung oder kürzere Rüstzeiten)?

Diese Schätzung des Nutzens können die Unternehmen dann mit den Kosten der Weiterbildungen vergleichen. Im Normalfall rechnen sich die Veranstaltungen immer.

Fazit

Bildungscontrolling umfasst wesentlich mehr als das Evaluieren von Seminaren oder Trainings. Ein gutes Bildungscontrolling greift strategische Fragestellungen auf, steuert und plant die notwendigen Fortbildungen und stellt im Anschluss daran die Evaluierung und den notwendigen Transfer in den Berufsalltag sicher. So lässt sich sicherstellen, dass Weiterbildungen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Neben quantitativen Daten spielen qualitative Messgrößen im Bildungscontrolling eine entscheidende Rolle. Erst mit ihrer Hilfe lässt sich sinnvoll abbilden, wie sich die Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Weiterbildungen verändern.