

weiter gelernt



Nr. 8 – Dezember 2015

Bildungscontrolling in der Weiterbildung

Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion

„Wer mit Weiterbildung aufhört, um Geld zu sparen, kann auch seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.“ (F. Widmayer).

Bildungscontrolling ist ein Konzept, das ein Ablauf- und Phasenmodell für das Management betrieblicher Weiterbildung zur Verfügung stellt. Dieses nimmt nicht ausschließlich die betriebswirtschaftlichen Kosten einer Weiterbildung in den Blick, sondern ist vielmehr als steuernde Managementaufgabe zu verstehen, deren Ziel die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Weiterbildungsprozesse sowie die Optimierung ihrer Effektivität und Effizienz ist. Für die Zielerreichung müssen verschiedene Aspekte des Bildungsprozesses berücksichtigt werden, die sich sowohl quantitativ als auch qualitativ abbilden lassen.

In der achten Ausgabe der Heftenreihe „weiter gelernt“ wird anhand eines Phasenmodells für die betriebliche Weiterbildung ein erster Überblick der wichtigsten Inhalte und Instrumente des innerbetrieblichen Bildungscontrollings vermittelt.

ISBN: 978-3-9816785-1-2



Impressum

Herausgeber:
k.o.s GmbH
Am Sudhaus 2, 12053 Berlin
www.kos-qualitaet.de
E-Mail: info@kos-qualitaet.de

Autorinnen:
Sophie Keindorf, Dr. Elke Scheffelt

Auftraggeber:
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen des
Landes Berlin, Referat Berufliche Qualifizierung
Oranienstraße 106, 10969 Berlin

Das Projekt „Koordinierungsstelle Qualität“ wird im Rahmen des Programms BerlinArbeit der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen durchgeführt und aus Landesmitteln gefördert.

Das Projekt Koordinierungsstelle Qualität hat im Rahmen der Beauftragung durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Konzepte und Modelle als Unterstützungspraxis für die Berliner Weiterbildungsanbieter entwickelt, die mit der Heftenreihe „weiter gelernt“ verbreitet werden. Bei einer Nutzung und Verwertung der Heftenreihe „weiter gelernt“ ist die urheberrechtliche Stelle zu nennen:

k.o.s GmbH, Projekt Koordinierungsstelle Qualität, beauftragt durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen des Landes Berlin, Referat Berufliche Qualifizierung.

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber/-innen verantwortlich. Das Team der k.o.s freut sich über Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise zur Heftenreihe.



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Bildungscontrolling – eine kurze Einführung	4
Bildungscontrolling – Bausteine, Instrumente und Beispiele	8
Praxistipps	25
Glossar	26
Literatur und Quellen	27



Einleitung

In den vergangenen Jahren haben sich so viele Unternehmen an betrieblicher Weiterbildung beteiligt wie noch in keinem Jahr zuvor. Die Bedeutung von Weiterbildung ist fest verankert sowohl für die laufende Aktualisierung der Kompetenzen und die Bindung von Mitarbeitenden als auch für die Gewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen. Dabei greifen drei Viertel aller Unternehmen auf die klassische externe Lehrveranstaltung zurück, immerhin zwei von drei gestalten aber auch Lehrveranstaltungen in Eigenregie.

Je weiterbildungsaktiver ein Unternehmen ist, desto häufiger wird auch Bildungscontrolling zur Planung, Steuerung und Kontrolle der innerbetrieblichen Weiterbildungen genutzt. Dabei ist Bildungscontrolling stark betriebsgrößenabhängig. Großunternehmen setzen Bildungscontrolling häufiger und umfassender als kleine Unternehmen ein (Käpplinger 2010, S. 8). Angesichts der Tatsache, dass Bildungscontrolling, wie jeder andere Managementprozess auch, Personal- und Zeitressourcen braucht, die in Großbetrieben eher vorhanden sind als in kleinen, verwundert diese Verteilung wenig. Der Begriff des Bildungscontrollings wird dabei sehr unterschiedlich in der betrieblichen Praxis ausgelegt und eine Vielzahl an unterschiedlichen Elementen findet Eingang. Oft überwiegt das Kosten- gegenüber dem Nutzencontrolling.

Im vorliegenden Heft unserer Reihe „weiter gelernt“ stellen wir einen Bildungscontrollingansatz vor, der die Nutzenperspektive in den Mittelpunkt stellt, im Sinne der Steuerung des Lerntransfers und damit des strategischen Unternehmenserfolges. Die einzelnen Prozessschritte und Instrumente werden kurz und anschaulich beschrieben, so dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen das Heft für ihre Arbeit nutzen können.

Bildungscontrolling – eine kurze Einführung

Ziel des betrieblichen Bildungscontrollings ist es, die Weiterbildung der Beschäftigten zu unterstützen und dabei die Bedarfe des Unternehmens und der Beschäftigten miteinander in Einklang zu bringen. Das Bildungscontrolling übernimmt die Aufgabe der Planung, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Weiterbildungsprozesse sowie die Optimierung ihrer Effektivität und Effizienz.

Dabei ist Controlling nicht gleichzusetzen mit Kontrolle, es handelt sich vielmehr um ein in die Zukunft gerichtetes Steuern von Abläufen und Prozessen und erstreckt sich auf den gesamten Funktionszyklus der betrieblichen Bildungsarbeit: Auf die Bedarfsanalyse, die Zielsetzung, die Gestaltung und Realisierung von Bildungsmaßnahmen, die Transfersicherung sowie auf die Erfolgskontrolle. In jeder Phase des Weiterbildungsprozesses finden sich also Anknüpfungspunkte für Controlling-Aktivitäten (Gnahs/Krekel 1999, S.19 ff.; Lendner/Scholer 2012, S. 53 ff.).

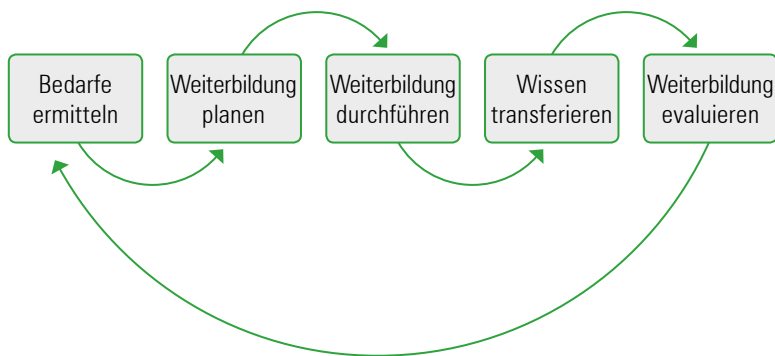


Abbildung 1: Phasen des Bildungscontrollings

Eine wichtige Aufgabe des Bildungscontrollings ist es, umfassende Informationen auf der Basis von messbaren Ergebnissen über den gesamten Weiterbildungsprozess eines Unternehmens zu sammeln und zu bewerten. Damit trägt es zu einer höheren Transparenz im Weiterbildungsbereich bei und erlaubt, präzisere Aussagen über die Kosten unterschiedlicher Qualifizierungsangebote zu machen und

gleichzeitig Möglichkeiten der Verbesserung von Abläufen und Prozessen zu ermitteln.

Bildungscontrolling, das dem Ursprung nach Bildungsprozesse eher aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht betrachtet, beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Kosten und Nutzen von Weiterbildung. Unterschieden wird dabei zwischen variablen Kosten und Fixkosten. Fixkosten sind Kosten, die ohnehin anfallen (z. B. Raummiete, Personalkosten der Teilnehmenden) und nicht der jeweiligen Bildungsmaßnahme zugerechnet werden können. Variable, leistungsabhängige Kosten betreffen alle Kosten, die konkret der Planung und Durchführung der Bildungsmaßnahme angerechnet werden können (z. B. Honorare für Lehrende, Reisekosten für Teilnehmende). Sowohl variable als auch Fixkosten setzen sich zusammen aus Personal- und Sachkosten.

Variable (leistungsabhängige) Kosten	Fixe (leistungsunabhängige) Kosten
Konzeption und Planung	Bereitstellung von Ressourcen
Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen	Raumkosten
Betreuung	Ausstattung
Transfer- und Qualitätssicherung	Personal
Begleitende Analyse	Serviceleistungen (Druckerei, Post, Telefon)

Abbildung 2: Variable Kosten und Fixkosten von Weiterbildung

Wer sich mit dem Thema näher beschäftigt, erkennt schnell, dass sich die Kosten von Bildungsmaßnahmen noch recht gut beziffern lassen, während bei der Quantifizierung des Nutzens von Weiterbildung schon viele kaum quantifizierbare Aspekte mit sozialen oder pädagogischen Dimensionen eine Rolle spielen. In den meisten Unternehmen steht deshalb nicht die rein quantitative Betrachtung im Vordergrund, vielmehr werden im Rahmen von Controlling-Prozessen quantitative und qualitative Dimensionen gesteuert.

Quantitative Kennzahlen	Qualitative Kriterien
Teilnehmendenzahlen	Verbesserung der Arbeitsmotivation
Teilnehmendenzufriedenheit	Veränderung der Unternehmenskultur
Abschlüsse/Zertifikate	Leistungsbereitschaft
Mitarbeitendenzufriedenheit (Fehlzeiten, Krankenstand, Fluktuation)	Verbesserung der Kommunikation
Zahl der durchgeführten Seminare	Lerneffekte in organisatorischen Einheiten
Umsatzzahlen	Entwicklung von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen
Weiterbildungskosten je MA/Abteilung	Verbesserung der Führungskultur
Kundenzufriedenheit	Verbesserung der Zusammenarbeit

Abbildung 3: Quantitative Kennzahlen und qualitative Kriterien

Dennoch können auch die Weiterbildungsverantwortlichen in den Unternehmen bestimmte qualitative Effekte nicht eindeutig auf die Weiterbildungsteilnahme einzelner Beschäftigter zurückführen.

Generell setzen Unternehmen bislang nur selten ein konsistentes, ganzheitliches Bildungscontrolling-Konzept zur Verbesserung der Weiterbildungsarbeit um. Meist orientieren sie sich an unterschiedlichen Verfahren der Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle bzw. kombinieren einzelne Controlling-Instrumente. Bildungscontrolling wird somit eher als Weiterentwicklung bzw. Ergänzung bestehender Verfahren gesehen. Sehr verbreitet sind beispielsweise Verfahren zur regelmäßigen Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und zur jährlichen Weiterbildungsplanung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen. Auch die Absprache von Weiterbildungszielen und -inhalten mit Dozierenden bzw. den entsprechenden Weiterbildungsorganisationen ist ebenso Teil der betrieblichen Praxis wie die schriftliche Beurteilung der Weiterbildungsmaßnahmen. Eine Messung der zu erreichenden Ziele, die Beurteilung des Nutzens einer Weiterbildungsmaßnahme sowie Maßnahmen, die den Transfer des Gelernten sicherstellen sollen, bilden in der Praxis immer noch die Ausnahme.



Wann ist eine Weiterbildung eigentlich erfolgreich? Wie kann der Nutzen gemessen werden? Das Ziel, den Erfolg zu messen und sichtbar zu machen, ist oft mit der Anforderung an die Personalabteilung verbunden, die internen und externen Kosten dem erwarteten Nutzen gegenüberzustellen. Dieser Denkklogik entsprechend, wird „gute Weiterbildung“ dann als gut bewertet, wenn sie besonders kostengünstig ist. Weiterbildungserfolg mit Kostenersparnis gleichzusetzen, ist ein fataler Irrtum, hinter dem sich oft der unreflektierte Glauben an die ultimative Wahrheit von Zahlen und Messungen verbirgt: „Wer viel misst, misst viel Mist.“ (Sprenger 2002).

Das eigentliche Ziel betrieblicher Weiterbildung, das in der Erhöhung bzw. Sicherstellung der Leistungsfähigkeit in Bezug auf die aktuellen und zukünftigen Aufgaben im Unternehmen liegt, bleibt so unberücksichtigt. Für eine Erfolgssteuerung in diesem Sinne bietet es sich daher an, die beabsichtigte Wirkung als Ausgangspunkt für das Controlling zu nehmen:

- Welche Wirkung erreiche ich durch die Weiterbildung bei dem Lernenden selbst bzw. will ich erreichen?
- Welche Wirkung erreiche ich auf Unternehmensebene bzw. will ich erreichen?

Damit wird zum einen sowohl die strategische als auch die individuelle Ebene bei der Planung, Umsetzung und Erfolgsmessung im Bildungsprozess berücksichtigt, zum anderen finden quantitative Kennzahlen und qualitative Kriterien Anwendung.

Bildungscontrolling – Bausteine, Instrumente und Beispiele

Bildungscontrolling als eine den gesamten Bildungsprozess begleitende und steuernde Managementaufgabe richtet sich an den einzelnen Phasen des gesamten Bildungsprozesses aus und reicht von der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs über die Zielbestimmung der Weiterbildung, die Konzeption, Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle und Sicherung des Transfers in die Praxis. Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Prozessschritte samt praxisorientierter Instrumente erläutert und Fallbeispiele beschrieben.

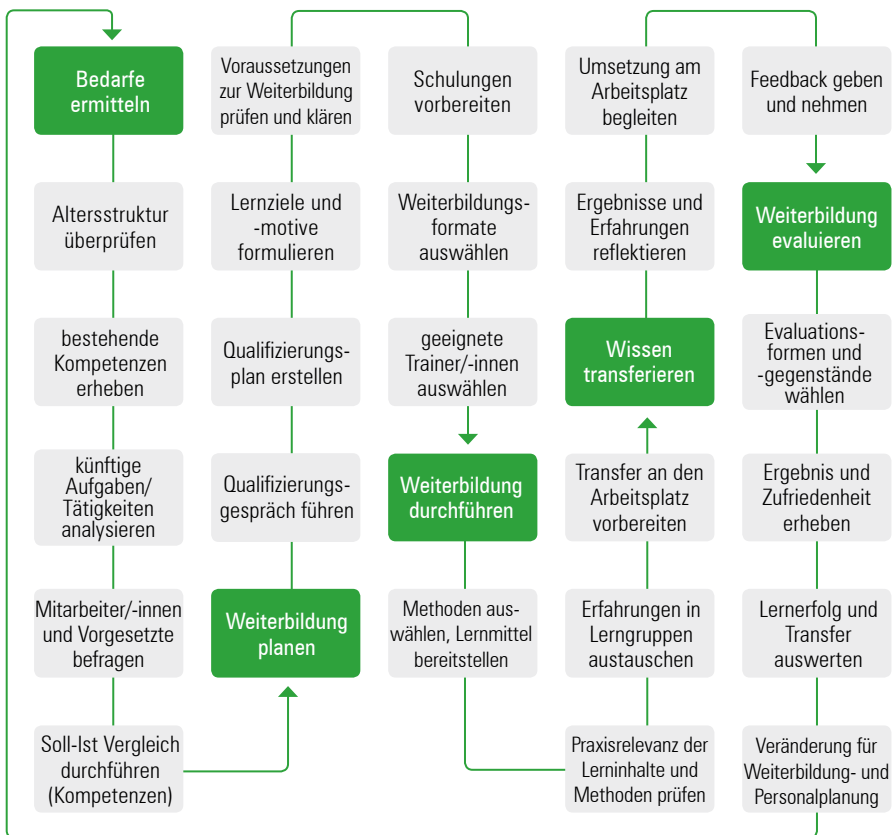


Abbildung 4: Phasen und Instrumente des Bildungscontrollings
Quelle: IG-Metall-Vorstand 2015



Bedarfsermittlung

Der erste Schritt in der Planung und Gestaltung des Weiterbildungsprozesses ist eine regelmäßige und systematische Bedarfsanalyse. Der Bedarfsanalyse wird eine zentrale Bedeutung im Prozess des Bildungscontrollings zugemessen. Auch ein Großteil der deutschen Unternehmen sieht die Bedarfsanalyse als entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterbildungsarbeit. Personalverantwortliche und Geschäftsführer/-innen geben an, dass sie den Weiterbildungsbedarf regelmäßig in Mitarbeitergesprächen oder schriftlichen Befragungen ermitteln (Seyda/Werner 2014, S.13).

Bedarf ist all das, was im Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig fehlt, um die aktuellen und zukünftigen Ziele und Aufgaben der Organisation zu erreichen. Wichtig ist es sowohl die Erfordernisse des Unternehmens und die individuellen Bildungswünsche als auch vorhandene Qualifikationen und Potenziale zu berücksichtigen. Dabei gilt es auch die Interessen der Beschäftigten und verschiedener Abteilungen im Sinne der Chancengleichheit zu behandeln.

Zum Bildungsbedarf eines Unternehmens gehören:

- individuelle Bedarf der Mitarbeiter/-innen
- Bedarf auf der Ebene der Bereiche und Abteilungen
- Bedarfe aus Sicht des Gesamtunternehmens

Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Bedarfsermittlung ist eine enge Kommunikation zwischen den Abteilungen, die den Bedarf ermitteln und denjenigen, die die Weiterbildungen organisieren.

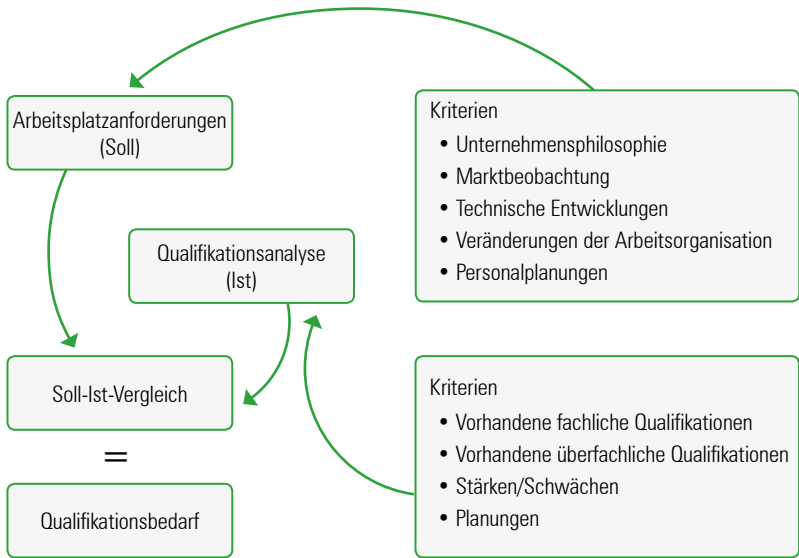


Abbildung 5: Ermittlung des Bildungsbedarfs
 Quelle: Seusing/Bötel 2000, S. 22

Das Ziel einer Bedarfsanalyse besteht aber nicht nur in der Erhebung des Qualifikationsbedarfs und der vorausschauenden Weiterbildungsplanung, sie bietet auch die Grundlage zur Feststellung des Nutzens von Weiterbildungsaktivitäten im Sinne des Bildungscontrollings (Seusing/Bötel 2000, S. 21 ff.). So kann sich durch eine systematische Bedarfsanalyse beispielsweise auch ergeben, dass in bestimmten Fällen nicht Bildungsmaßnahmen das Mittel der Wahl sind, sondern eher die Ausbildung von Mentoren bzw. Mentorinnen, die Durchführung eines Coachings oder die Einführung von Selbstlernereinheiten.



Zentrale Fragen für die Bedarfsermittlung:

- Welche Herausforderungen kommen auf das Unternehmen zu?
- Welche Ziele sollen in den kommenden Jahren verstärkt verfolgt werden?
- Welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?
- Welche Lücken sehen wir auf dem Weg zur Erreichung der strategischen Ziele?

Instrumente der Bedarfsermittlung

- Bedarfsermittlung in Mitarbeitergesprächen
- Anforderungsanalysen (Kennzahlen)
- Soll-Ist-Vergleiche (Anforderungs-/Kompetenzprofile)
- angebotsorientierte Ansätze (z. B. Weiterbildungskataloge)
- Trendanalysen und Szenarien
- Befragungen von Führungskräften (zentral) und/oder arbeitsplatz- bzw. projektnahe Befragungen (dezentral)
- Vier-Felder-Matrix (SWOT)
- gruppenbezogene Verfahren (Qualitätszirkel: Diskussion von Weiterbildungsbedarfen und -planungen auf der Ebene der Fachbereichsleitungen)

Beispiel: Anforderungs- und Kompetenzprofile erstellen

Ein kleiner Bildungsdienstleister (< 50 MA) hat durch eine **Kundenbefragung** ermittelt, dass das Thema „Digitale Lernformate“ in den kommenden zwei Jahren für die Hauptkundengruppe an Bedeutung gewinnen wird und zunehmend Online-Lernformate angeboten werden sollen.

Nun möchte das Unternehmen den **Personalentwicklungsbedarf** der **pädagogischen Mitarbeiter/-innen** ermitteln. Welche Kenntnisse und Kompetenzen sind bereits vorhanden? Wo besteht Qualifizierungsbedarf? Dafür geht das Unternehmen in vier Schritten vor:

1. In einem ersten Schritt werden durch die/den Personalverantwortliche/-n in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung, auf Basis der ermittelten Kundenbedarfe und strategischen Zielstellung des Unternehmens, die bestehenden Anforderungsprofile überarbeitet.
2. Durch Fremd- und Selbsteinschätzung werden in einem zweiten Schritt daraus abgeleitete Kompetenzprofile der Mitarbeiter/-innen erstellt. Sowohl der/die jeweilige Vorgesetzte als auch der/die Mitarbeitende füllt – zunächst jeder für sich allein – die Kompetenzprofile aus. Zwischen fachlichen und persönlichen Kompetenzen wird unterschieden.
3. Im Rahmen eines vertraulichen Mitarbeitergespräches erfolgt dann ein Soll-Ist-Vergleich, in dem die Fremd- und Selbsteinschätzung abgeglichen und dem Anforderungsprofil gegenüber gestellt werden. Im Rahmen dieses Gespräches wird der individuelle Qualifizierungsbedarf ermittelt und dokumentiert.
4. Die Einzelergebnisse werden in einer Kompetenzmatrix aller Mitarbeitenden zusammengefasst. Hier wird ersichtlich, welcher Entwicklungsbedarf sich aus gesamtunternehmerischer Perspektive ableitet.

Beteiligte Personen: Geschäftsführung, Personalverantwortliche, MA

Dokumente: Anforderungs-, Stellen- und Kompetenzprofile, Strategieplan des Unternehmens (z. B. Management Review), Kompetenzmatrix

Weiterbildungsplanung

Bedarfsanalysen bilden die Grundlage für eine gezielte und vorausschauende Weiterbildungsplanung. Wichtig ist es deshalb, die Ergebnisse dieser Analysen systematisch auszuwerten und zeitlich, finanziell und mit Bezug auf die Teilnehmergruppen zu planen. Die Erfahrungen, Kenntnisse und Voraussetzungen der Beschäftigten sollten idealerweise in die Planung mit einbezogen werden. Häufig wird die Bedarfsanalyse in Unternehmen auch dazu genutzt, um bestimmte Präferenzen beispielsweise in Bezug auf Lernformen, Lernwege und die verfügbare Zeit zu ermitteln (Meier 2005, S. 83 ff.).

Wenn diese Ergebnisse ausgewertet sind, können die Weiterbildungen mit Blick auf den konkreten Bedarf des Unternehmens und der Beschäftigten vorbereitet und geplant werden.

Wichtige Schritte in der Weiterbildungsplanung:

- Qualifizierungsgespräche führen
- Teilnehmer/-innen auswählen
- Lernziele und -motive formulieren
- Lernwege festlegen
- Qualifizierungsplan erstellen
- Voraussetzungen zur Weiterbildung prüfen und klären
- Schulungen vorbereiten
- Weiterbildungsformate auswählen
- geeignete Dozenten/-innen auswählen

Grundsätzlich sollte an dieser Stelle im Bildungscontrolling-Prozess geklärt werden, ob eine Bildungsmaßnahme überhaupt sinnvoll ist: Möglicherweise bieten sich eher organisatorische Veränderungen an, wie z. B. die Veränderung von Arbeitsaufgaben, die Versetzung in eine andere Abteilung bzw. ein anderes Projekt oder die Einführung von verstärkter Teamarbeit. Weiterhin ist festzulegen, wer teilnimmt und

ob die Teilnahme an einer einzelnen Maßnahme ausreicht. Vielleicht ist ein ganzes Maßnahmenbündel bzw. modular aufgebaute Einheiten sinnvoll, vielleicht auch eine Inhouse-Schulung für eine Gruppe von Beschäftigten. Neben der Klärung der Finanzierung sollte schließlich auch abgestimmt werden, welche Unterstützung die betreffenden Mitarbeiter/-innen bzw. Gruppen benötigen.

Folgende Instrumente können die Weiterbildungsplanung im Unternehmen unterstützen.

Instrumente der Weiterbildungsplanung

- Vorbereitung und Dokumentation eines Qualifizierungsgesprächs
- Erwartungsabfrage
- Maßnahmenplan
- Checkliste zur Auftragsklärung
- Auswahlkriterien für Weiterbildungsanbieter
- Absprachen zwischen Bildungsverantwortlichen im Unternehmen und der Bildungseinrichtung (Ziele, Inhalte, Didaktik, Schulungsunterlagen etc.) (externe Schulung)
- Absprachen zwischen Bildungsverantwortlichen im Unternehmen und den Dozenten/-innen (Inhouse)
- Vorinformation von Teilnehmenden und Dozierenden



Beispiel: Lernziele formulieren

Durch die → **Bedarfserhebung** wurde festgestellt, dass drei der pädagogischen Mitarbeiter/-innen Qualifizierungsbedarf in methodisch-didaktischen Kompetenzen für Online-Lernformate haben. Frau Maxi Müller soll nun an einer 3-monatigen Weiterbildung teilnehmen und später das erworbene Wissen an ihre Kollegen/-innen weitergeben.

In einem ersten Schritt hat der Bildungsdienstleister auf Unternehmensebene Ziele und Wirkungen für die beabsichtigte Weiterbildung formuliert. Konkret sollen MOOCs (Massive Open Online Course) angeboten werden. Nun gilt es, individuelle Lernziele mit den drei Mitarbeiter/-innen zu vereinbaren.

Mit jedem/jeder Mitarbeiter/-in wird eine **Lernzielvereinbarung** abgeschlossen. Hintergrund ist, dass die verschiedenen beteiligten Akteure (Mitarbeiter/-in, Arbeitgeber/-in, Dozent/-in) ggf. ganz unterschiedliche Erwartungen an eine Weiterbildung haben. Beschreibt und verständigt man sich bereits in einer frühen Phase auf gemeinsame Ziele, so sind diese transparent, die Verantwortlichkeiten geklärt und Missverständnissen kann vorgebeugt werden. Diese Vereinbarungen sind ein wichtiger Schritt zur Sicherung des Transfererfolges für alle Beteiligten.

In einem **Qualifizierungsgespräch** werden die Lernziele nach dem SMART-Prinzip vereinbart, Indikatoren/Kennzahlen zur Erfolgsprüfung, Unterstützungsleistungen und ein Zeitrahmen gemeinsam festgelegt. Für Mitarbeiterin Frau Maxi Müller sind die vereinbarten Lernziele und Indikatoren/Kennzahlen (Auszug):

Lernziel: In 6 Monaten möchte ich ein MOOC-Konzept mit entwickelt und umgesetzt haben.

Indikatoren/Kennzahlen

- 1 methodisch-didaktisch entwickeltes MOOC-Konzept
- 1 Gespräch zu Lernergebnissen während der Weiterbildung zw. Mitarbeiterin und der personalverantwortlichen Person
- 1 Transfergespräch nach Abschluss der Weiterbildung

Beteiligte Personen: Personalverantwortliche, Mitarbeiter/-innen

Dokumente: Qualifizierungsplan, Lernzielvereinbarung

Durchführung der Weiterbildung

Die erfolgreiche Durchführung von Bildungsmaßnahmen liegt zum größten Teil in der Verantwortung von externen Weiterbildungsanbietern bzw. externen/internen Dozenten/-innen, die eine Inhouse-Schulung im Unternehmen durchführen. Aufbauend auf einer sorgfältigen Weiterbildungsplanung haben Personalverantwortliche oder Bildungsmanager/-innen eines Unternehmens einige weitere Ansatzpunkte um sicherzustellen, dass die Weiterbildungen entsprechend der Bedarfe und Bedürfnisse der Teilnehmenden und der Ziele des Unternehmens durchgeführt werden.

Wichtige Aspekte sind:

- Vorbereitung der Schulung (Technik und Medien, Infrastruktur, Materialien, Seminarzeiten, Lernumgebung, Teilnehmerunterlagen)
- Methodik und Didaktik
- Motivation, Vermittlung, Lernklima
- Praxisrelevanz
- Lernergebnisse

Neben der Prüfung der Ausstattung der Räume und der vorhandenen Materialien ist es sinnvoll, die methodisch-didaktische Ausgestaltung der Bildungsmaßnahme ebenso zu beleuchten wie die praktische Relevanz der zu vermittelnden Inhalte.

So gibt die Darstellung der Bildungsmaßnahme Aufschluss darüber, ob Ziele und Inhalte klar beschrieben, praxisrelevant und aktuell sind. Ist beispielsweise die Abfolge der Themen nachvollziehbar und logisch? Gibt es angemessene Übungszeiten während der Weiterbildung? Gibt es die Möglichkeit für die Teilnehmer/-innen eigene Themen und Schwerpunkte einzubringen? Inwieweit wird der Lernaustausch zwischen den Teilnehmenden angeregt? Inwieweit wird der Wissenstransfer schon in der Weiterbildung vorbereitet?

All diese Punkte können vorab mit dem Bildungsanbieter bzw. dem/der Dozent/-in, z. T. auch noch während des Seminars, besprochen und entsprechend der jeweiligen Anforderungen angepasst werden.

Anbieter		Bewertung
Lerninhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Sind Lerninhalte im Vorfeld transparent einsehbar? • Werden Lerninhalte im Vorfeld abgestimmt? 	
Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> • Formuliert der Anbieter überprüfbare Lernziele? • Stimmen diese mit den Lernzielen der TN / des Unternehmens überein? 	
Lehre / Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Werden zeitgemäße Lernmaterialien verwendet? • Orientiert sich die Lehre an der Praxis der TN? • Gibt es Angaben zur Qualifikation des Lehrpersonals? 	
Zeit/Ort	<ul style="list-style-type: none"> • Besteht die Möglichkeit des Blended Learnings? • Können die Arbeitszeiten der TN berücksichtigt werden? 	
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Kosten im Verhältnis zum Nutzen angemessen? • Gibt es Fördermöglichkeiten? 	
Lern- ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Werden nach Abschluss der WB Zertifikate erstellt? • Wird der Transfer in die Unternehmenspraxis unterstützt? 	

Abbildung 6: Anbietercheck

Mit Blick auf die Wirkungsorientierung gewinnt die transferfördernde Gestaltung von Bildungsmaßnahmen große Bedeutung. Für die Vorbereitung des Wissenstransfers in die Praxis gibt es unterschiedliche Instrumente, die schon im Seminar eingesetzt werden können. Dazu gehören u. a. der Brief an mich selbst, das Rückkehrer-Rollenspiel, Selbstsabotage, Umsetzungspläne oder auch Transferbögen (Lendner/Scholer 2014, S. 128).

Beispiel: Transfer vorbereiten - Umsetzungsplan

Mit Frau Maxi Müller wurde im Vorfeld der Weiterbildung eine → **Lernzielvereinbarung** abgeschlossen. Diese ist Bestandteil des **Transferplans**, der die transferfördernden Maßnahmen im Anschluss an die Weiterbildung systematisiert und operationalisiert. Festgehalten und dokumentiert werden:

- ✓ die beteiligten Personen
- ✓ Ziele und beabsichtigte Wirkung
- ✓ Indikatoren und Kennzahlen zur Messung
- ✓ Maßnahmen zur Zielerreichung (inkl. Verantwortlichkeit, Zeitraum, notwendige Ressourcen wie Arbeitsmittel, Zeit etc.)
- ✓ Dauer der Transferphase
- ✓ Festlegung der Evaluationsinstrumente, mit denen der Transfer überprüft wird (z. B. Lehrgangsbeurteilung, Selbstbewertung, Arbeitsprobe etc.)

Sowohl für den Transferplan als auch die Vereinbarung zu den Lernzielen gilt: Aufwand und Nutzen müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Da die angedachte Weiterbildung von Frau Müller relativ kosten- und zeitintensiv ist, bietet es sich an, den Transfer langfristig vorzubereiten und dafür ausreichend Ressourcen einzuplanen.

Beispiel für einen Transferplan:

Transferplan für:							
Planungszeitraum: ... KW bis ... KW							
Ziel / Wirkung	Indikator / Kennzahl	Maßnahme	Wer ist beteiligt?		Umsetzung		
			MA	FK	Wer?	Was?	Bis wann?
Notwendige Ressourcen							
Evaluation (Instrumente, Zeitraum, beteiligte Personen)							

Wissenstransfer

Der gelungene Wissenstransfer ist das zentrale Bindeglied zwischen einer Bildungsmaßnahme und dem erwünschten Lernergebnis. Wie auch die Evaluation der Bildungsmaßnahme ist der Transfer nicht auf einen einzelnen Schritt im Bildungsprozess zu beschränken und beginnt bereits vor der eigentlichen Bildungsmaßnahme. Ziel eines gelungenen Transferprozesses ist es, in der Weiterbildung erworbenes Wissen, Kenntnisse und Fertigkeiten am Arbeitsplatz und in der betrieblichen Praxis anwenden zu können. Idealerweise sind die Teilnehmer/-innen nach der besuchten Weiterbildung in der Lage, ihre Erfahrungen und Umsetzungen am Arbeitsplatz zu reflektieren und an die Kollegen/-innen weiterzugeben (Multiplikatorenfunktion).

transferbegünstigend	transferhemmend
Hohe Motivation und Zufriedenheit mit dem Verlauf und dem Ergebnis der Weiterbildung	Unzufriedenheit mit dem Seminar
bedarfsgerechte Vorbereitung auf die Weiterbildung (Vorbereitungsgespräche)	Lerninhalte entsprechen nicht dem Bedarf
Einbeziehung der bisherigen Erfahrungen der Weiterbildungsteilnehmenden (Planung/ Ausgestaltung)	praxisferne Inhalte/didaktische Widerstände
Ähnlichkeiten der Lernaufgaben mit den Praxisaufgaben im Betrieb	mangelnde Ausstattung und mangelnde Unterstützung
Angemessene Übungszeit für das neu Erlernte	mangelnde Gelegenheit, schlechte Konzeption des Seminars
Erfahrungsaustausch mit Teilnehmenden und Nachgespräche mit den Dozenten/-innen	mangelnde Zeit, keine Nachbetreuung, keine Transfergespräche, Umsetzungspläne

Abbildung 7: Transferförderung und Transferhemmnisse

Für die Transferförderung in den Unternehmen steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, die sich gut in den Unternehmensalltag integrieren und an die jeweiligen Anforderungen anpassen lassen. Allen ist gemeinsam, dass sie sowohl eine Reflexion der Weiterbildung und des Gelernten fördern als auch den Blick darauf lenken, wie gut das Gelernte in die Praxis umgesetzt werden kann bzw. welche Herausforderungen hier bestehen.

Möglichkeiten des Wissenstransfers

- Erfahrungsaustauschgruppen
- Transferaufgaben/Transferpläne
- Transferbögen/Umsetzungspläne
- Lernpatenschaften/Lerntandems
- Lernpartner aus der Weiterbildung/Netzwerke
- Sprechstunde
- Chat, Foren, E-Mail
- Arbeitsplatzbeobachtung
- Umsetzungsgespräche

Transfer- und Umsetzungspläne systematisieren und operationalisieren transferfördernde Maßnahmen. Sie schreiben die Voraussetzungen, Bedingungen und Verantwortlichkeiten für einen erfolgreichen Transfer und definieren die beabsichtigte Wirkung und den Nutzen für das Unternehmen und den Lernenden bzw. die Lernende. Ein optimaler Transferplan bezieht alle Beteiligten am Lern- und Transferprozess ein: Lernende, unmittelbar Vorgesetzte, für die Weiterbildung verantwortliche Mitarbeiter/-innen.



Beispiel: Wissen weitergeben durch Lerntandems

Im Anschluss an ihre externe Weiterbildung soll Frau Maxi Müller ihr erworbenes Wissen am Arbeitsplatz anwenden und an die anderen Kolleginnen weitergeben. Die einzelnen Schritte wurden im Vorfeld im → **Transferplan** festgelegt. Im Rahmen eines **Lerntandems** wird Frau Müller ihr Wissen an die Kolleginnen weitergeben und dadurch das eigene Wissen reflektieren.

Lerntandems sind eine strukturierte Form des Wissenstransfers, in dem erfahrene und unerfahrene Mitarbeiter/-innen gemeinsam eine Aufgabe übernehmen. Im vorgestellten Beispiel entwickelt Frau Maxi Müller gemeinsam mit ihrem Kollegium ein MOOC-Konzept für den Bildungsdienstleister. Der große Vorteil in diesem Vorgehen besteht darin, dass Arbeit und Lernen nicht getrennt voneinander stattfinden, sondern miteinander verzahnt werden.

Häufig findet nach einer Weiterbildung das neu erworbene Wissen der Teilnehmenden im Unternehmen keine direkte Anwendung. Durch die Implementierung von Lerntandems kann dem entgegengewirkt werden und das neu erworbene Wissen durch den Praxisbezug verstetigt und sogar erhöht werden.

Wichtig ist, dass der/die „Wissensgeber/-in“ ausreichend auf diese Aufgabe vorbereitet wurde. Zusätzlich brauchen Lerntandems Zeit zum Austausch und Klärung von offenen Fragen. Im vorliegenden Beispiel wurde dem Lerntandem ein Zeitbudget von 1 Tag alle 14 Tage zugesprochen, verteilt auf 3 Monate. In dieser Zeit erarbeiten alle drei Kolleginnen gemeinsam das neue Lehrkonzept. Durch die Dokumentation des vorher festgelegten Lernfortschritts sowie der kontinuierlichen Überprüfung des Transferplanes wird der Lernerfolg sichergestellt.

Die zunächst scheinbar hohe Zeitinvestition rechnet sich für das Unternehmen um ein vielfaches im Anschluss an die Konzeptionsphase. Nach drei Monaten steht ein neues Produkt, das bereits von den Kunden/den Kundinnen nachgefragt wurde.

Beteiligte Personen: Mitarbeiter/-innen

Dokumente: Transferplan, Transferaufgaben und -bögen

Weiterbildungsevaluation

Die Evaluation ist schließlich der letzte Schritt im Prozess des Bildungscontrollings. Gemeint ist damit die Beurteilung und Bewertung der Qualität, des Ergebnisses, des Nutzens und der Wirksamkeit der Bildungsmaßnahmen. Hierzu werden die Ergebnisse und Prozesse in systematischen Verfahren erhoben und bewertet. Den Bewertungsmaßstab für die Evaluation liefern die eigenen Ziele und intendierten Wirkungen (Soll-Anforderungen), die den tatsächlich erzielten Ergebnissen gegenübergestellt werden.

Häufige Aspekte von Weiterbildungsevaluationen sind:

- Zufriedenheit der Teilnehmenden
- Qualität der Weiterbildung (inhaltlich, organisatorisch, didaktisch, methodisch, lernklimatisch...)
- Praxisnähe der Weiterbildung
- Lernergebnisse und Lernerfolge
- Umsetzungserfolge
- Kosten der Weiterbildung (direkte und indirekte)
- ...

Typische Evaluationsinstrumente

- Feedback- oder Fragebögen
- Nachbefragungen zu Inhalten, Umsetzungserfolgen und -problemen
- Feedbackgespräche
- Interviews mit Durchführenden der Weiterbildung bzw. Weiterbildungsorganisationen

Ebenso wie der Prozess des Wissenstransfers beginnt die Planung der Evaluation schon mit der Formulierung der Ziele und der Klärung, anhand welcher Kriterien die Wirkung später gemessen werden soll und welche konkret beobachtbaren bzw. messbaren Indikatoren die Wirkungen abbilden.

Ein häufig angewendetes Modell ist das „Modell der vier Ebenen“ des amerikanischen Bildungsforschers Donald L. Kirkpatrick, das den Erfolg von Bildungsmaßnahmen auf vier, aufeinander aufbauenden Ebenen unterscheidet:

- den Zufriedenheitserfolg (reaction),
- den Lernerfolg (learning),
- den Transfererfolg (behaviour) und
- den Arbeitsergebnissen (results).

Ebene	Kernfragestellung	Typische Erhebung
1. Reaction	Wie reagieren die Lernenden auf die Weiterbildung?	Fragebogen am Ende der Weiterbildung
2. Learning	Gab es eine Verbesserung der Fertigkeiten?	Befragung der Lernenden einige Zeit nach der Weiterbildung
3. Behaviour	Hat sich das Verhalten in der Praxis verändert?	Befragung der Vorgesetzten, Kollegen/-innen oder Kunden/-innen einige Zeit nach der Weiterbildung
4. Results	Welche Ergebnisse wurden mit der Lernmaßnahme erzielt?	Berechnung des ROI für die Weiterbildung

Abbildung 8: Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick

Evaluationen von Bildungsmaßnahmen beschränken sich häufig auf den Zufriedenheitserfolg bzw. den Lernerfolg. Das folgende Fallbeispiel beschreibt eine Möglichkeit auch den Transfererfolg und die Arbeitsergebnisse zu evaluieren.

Beispiel: Erfolgskontrolle durch Heiß-Warm-Kaltabfragen

Für die Erfolgskontrolle der Weiterbildung, hat sich der Bildungsdienstleister – neben der konkreten Beobachtung des Arbeitsergebnisses von Frau Maxi Müller bei der Konzeptentwicklung – entschieden, eine sogenannte mehrstufige Evaluation durchzuführen. Dafür wird das Instrument der Heiß-Warm-Kaltabfrage genutzt.

Heißabfrage meint eine erste Einschätzung der Teilnehmenden am Ende der Weiterbildung. Frau Müller beantwortet in einem Kurzfragebogen Fragen zur Organisation, Inhalten, Umfeld, Gesamteindruck etc. der Weiterbildung. Hierbei geht es um ihre direkte Einschätzung, wenn das Gelernte noch unmittelbar gegenwärtig ist. **Warmabfrage** meint eine erneute Befragung ca. 2-4 Wochen nach der Weiterbildung. Ziel ist die Beurteilung des Gelernten am Arbeitsplatz. Frau Müller füllt dafür einen Bewertungsbogen aus. Zusätzlich hat sie ein Gespräch mit ihrem Fachvorgesetzten, wie im → **Transferplan** festgelegt. Inhaltliche Schwerpunkte sind Schwierigkeiten, Fragen der Praxisnähe und Umsetzbarkeit des Gelernten sowie Fragen zur Weiterbildung/Organisation in der Nachbetrachtung. Nach ca. 12 Wochen erfolgt eine **Kaltabfrage**, in der die Wirksamkeit beurteilt werden soll. Für die Kaltabfrage werden sowohl Frau Müller als auch ihr Vorgesetzter um eine unabhängige Einschätzung per Fragebogen gebeten. Die Ergebnisse werden zentral ausgewertet und im Rahmen des finalen Transfergesprächs reflektiert.

An das Bildungscontrolling können somit, inkl. der Bewertungsbögen, die vorab definierten **Kennzahlen zum Bildungserfolg** übermittelt werden:

- Anzahl der Zertifikate
- Ergebnis der Arbeitsprobe
- Messung des Kompetenzzuwachses
- Quote der Erreichung der Transferziele
- Teilnehmerzufriedenheit
- Anteil Produktinnovationen

Beteiligte Personen: MA, Personalverantwortliche, Geschäftsführung

Dokumente: Transferplan, Lernzielvereinbarung, Feedback- und Transfergespräch, Kennzahlen



Praxistipps

- ▶ Um den Erfolg von Weiterbildung sinnvoll gestalten zu können, muss Bildungscontrolling in frühen Phasen von Personalentwicklungsmaßnahmen ansetzen.
- ▶ Erfolgsmessung ausschließlich mittels Kosten-Controlling ist kein sinnvolles Instrument.
- ▶ Der Wissenstransfer sollte frühzeitig mitgedacht und geplant werden.
- ▶ Für den Wissenstransfer ausreichend personelle und zeitliche Ressourcen einplanen.
- ▶ Formulierung klarer Ziele und beabsichtigter Wirkung für den Lernenden bzw. die Lernende und das Unternehmen.
- ▶ Konzentration auf wenige, dafür zentrale Kennzahlen.
- ▶ Die Evaluation der Bildungsmaßnahme sollte mittel- bis langfristige Betrachtungen einschließen.
- ▶ Aufwand und Nutzen der eingesetzten Instrumente sollten immer in einem angemessenen Verhältnis stehen.
- ▶ Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Weiterbildung der Mitarbeitenden.

Glossar

Monitoring ist die routinemäßige, ständige und systematische Sammlung von vergleichbaren Daten zu einem Phänomen bzw. zu bestimmten Indikatoren mit dem Ziel, Entwicklungen und Veränderungen des beobachteten Phänomens über die Zeit zu erfassen. Häufig beziehen Monitoring-Systeme Daten zu den Inputs, Outputs, Prozessen und Outcomes mit ein. Sowohl Evaluation als auch Controlling können Monitoring-Daten für ihre eigenen Zwecke nutzen und interpretieren (Bundesamt für Gesundheit 2005, S. 9). Im Bildungsbereich findet Monitoring v. a. als Bildungsmonitoring Anwendung, um z. B. die Lerndienstleistung und/oder das individuelle Lernen zu reflektieren. Dabei ist das Monitoring von Lerndienstleistungen ein Instrument zur systematischen Erfassung des Lernfortschritts sowie der Unterrichtsqualität.

Evaluation wird, in Abgrenzung dazu, durch die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. – als „die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes“ (DeGEval, S.10), definiert. „Solche Evaluationsgegenstände können z. B. Programme, Projekte, Produkte, Maßnahmen, Leistungen, Organisationen, Politik, Technologien oder Forschung sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen.“(ebd.). Evaluationen bedienen sich (meist) sozialwissenschaftlicher Methoden und finden zu einem gewählten Zeitpunkt statt. „Damit unterscheidet sich Evaluation von allen kontinuierlichen Erhebungs- und Bewertungsverfahren wie bspw. dem Monitoring/Controlling.“ (ebd.). Evaluationen können Monitoring- und/oder Controlling-Daten in die Analyse mit einbeziehen. Umgekehrt kann Evaluation gerade in neuen Themengebieten dabei helfen, die geeigneten Indikatoren für ein Monitoring- oder Controlling-System zu identifizieren.



Literatur und Quellen

Birgmayr, R. (2011): Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling. Das Modell von Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Phillips und Kellner. In: Magazin Erwachsenenbildung.at (2011) 12. URL: www.pedocs.de/volltexte/2013/7414/pdf/Erwachsenenbildung_12_2011_Birgmayr_Eine_praxisnahe_Einfuehrung.pdf

Bundesamt für Gesundheit (2005): „Glossar von Evaluationsbegriffen“. URL: www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02603/index.html

DeGEval (2008): Leitfaden. Evaluation in der Wirtschaft. Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“. URL: www.degeval.de/fileadmin/users/Arbeitskreise/AK_Wirtschaft/Leitfaden_Evaluation_Wirtschaft_DeGEval.pdf

Gnahn, D./ Krekel, E. M. (1999): Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis: Begriffsabgrenzung und Forschungsstand. In: Krekel, E.M./Seusing, B.(Hg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung (BIBB), Bielefeld, 13-33.

Hinz, J./Hopen, A./Käpplinger, B./Koitz, K./Rau, T. (2013): Praxisleitfaden Weiterbildungscontrolling. RKW Berlin GmbH (Hg.), Berlin.

IG Metall-Vorstand, Ressort Luft- und Raumfahrtindustrie (Hg.) (2015): Fachkräfteinitiative. Luft- und Raumfahrtindustrie. Personalentwicklung und Weiterbildung betriebsseitig stärken. Projekt-Themenheft BR/Connect, Frankfurt am Main.

Käpplinger, B. (Hg.) (2010): Weiterbildungsentscheidungen und Bildungscontrolling. Impulse aus der Bildungsforschung für die Bildungspraxis. BIBB, Bonn. URL: www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/download/id/6251

Krekel, E. M./Seusing, B.(Hg.) (1999): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung (BIBB), Bielefeld.

Lendner, A./Scholer, S. (2012): Wirksam weiterbilden. Praxishilfen für ein Bildungscontrolling im öffentlichen Sektor, 1. Aufl., Bd. 5, Reihe Personalmanagement im öffentlichen Sektor, (Hg.) Gourmelon, A., Heidelberg u.a.

Meier, R. (2005): Praxis Weiterbildung, Offenbach.

Schöni, W. (2006): Handbuch Bildungscontrolling. Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen, Zürich/Chur.

Seusing, B./Bötel, C. (2000): Bedarfsanalyse – die betriebliche Praxis der Planung von Weiterbildungsbedarfen. In: Bötel, C./ Krekel, E.M. (Hg.): Bedarfsanalyse, Nutzungsbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrollings. Berichte zur beruflichen Bildung (BIBB), Bielefeld, 21-34.

Seyda, S./Werner, D. (2014): IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 41. Jahrgang, Heft 4.

Sprenger, R. K. (2002): Wer viel misst, misst viel Mist. In brandeins, Ausgabe 08/2002. URL: www.brandeins.de/archiv/2002/modern/wer-viel-misst-misst-viel-mist/

Steiner, K./Gutknecht-Gmeiner, M./Kerler, M. (2014): Praxishandbuch – QualiTools: Methoden zu Qualitätssicherung im Training von Gruppen, Wien.

In der Reihe „weiter gelernt“ sind bisher erschienen:

- Heft 1 – Bedarfsanalyse und Angebotsentwicklung
- Heft 2 – Lehr-/ Lernarrangements
- Heft 3 – Netzwerke in der Weiterbildung
- Heft 4 – Outcome-Orientierung in der Weiterbildung
- Heft 5 – Selbstevaluation in der Weiterbildung
- Heft 6 – Seminargestaltung mit Methode!
- Heft 7 – QM-Instrumente in der betrieblichen Praxis

Die Hefte können kostenfrei über die k.o.s GmbH bezogen werden und stehen als Download auf der Website www.kos-qualitaet.de zur Verfügung. Dort finden Sie auch unsere weiteren Publikationen, Umsetzungshilfen sowie Tagungsdokumentationen.

