

## **„Bildungscontrolling als ein Mittel, Bildung wertzuschätzen“**

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers ist anerkannter Experte in Bildungscontrolling und Qualitätsforschung im Bereich E-Learning. Seine Veröffentlichungen gehören zur wegweisenden Literatur.*

*Dr. Ehlers lehrt am Institut für Wirtschaftsinformatik der Produktionsunternehmen an der Universität Duisburg-Essen und am University College an der University of Maryland. Darüber hinaus ist er in seiner Rolle als Vize-Präsident der European Foundation for Quality in E-Learning ein engagierter Streiter für mehr Qualität bei computergestützter Aus- und Weiterbildung.*

**LernQuotient:** Herr Dr. Ehlers, wie würden Sie den Begriff „Bildungscontrolling“ definieren und abgrenzen?

**Dr. Ulf-Daniel Ehlers:** Bildungscontrolling umfasst alle Aktivitäten, in denen es darum geht, Bildungsmaßnahmen zu bewerten. Und zwar vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Zusammenhangs einer Organisation. Nicht nur in einem Wirtschaftsunternehmen wird das immer wichtiger, sondern auch in der öffentlichen Verwaltung. Stichwort: „New-Public-Managementansätze“. In denen geht es zwar nicht um eine Produktivitätssteigerung, aber um eine effektive Mittelverwendung.

**LernQuotient:** Das Wort „Bildungscontrolling“ wird erst seit Anfang der 90er Jahre in der Fachliteratur verwendet. Aber Kosten-Nutzen-Rechnungen von Bildungsmaßnahmen hat es schon vorher gegeben. Was unterscheidet das heutige Bildungscontrolling von den klassischen Ansätzen und warum wird es gerade in den letzten Jahren von den Bildungsverantwortlichen als so wichtig angesehen?

**Dr. Ulf-Daniel Ehlers:** Bildungscontrolling ist in der Tat nicht neu. Jack Philipps ist schon in den 60er Jahren damit berühmt geworden, den „Return on Investment“ von Bildungsmaßnahmen zu berechnen - was er ja bis heute sehr gut und ausgiebig macht. Vielleicht ist es so, dass sich der Stellenwert von Bildung insgesamt verändert hat und jetzt die Frage gestellt wird, welchen Beitrag Bildung im Unternehmen leistet. Wir reden ja immer von der Informationsgesellschaft und davon, dass es nach der industriellen Revolution nun eine neue Revolution gibt, die dazu führt, dass Information und Wissen - oder eigentlich das, was wir Kompetenz und Qualifikation nennen - in Unternehmen denselben Stellenwert bekommt, den damals die klassischen Produktionsfaktoren im Zuge der Industrialisierung bekommen haben. Wenn das so ist, dann ist die Schaffung, die Erhaltung und die Weiterentwicklung dieses Produktionsfaktors plötzlich ein ganz zentraler Mechanismus für wirtschaftlichen Erfolg in Unternehmen!

Im Zuge dieses Prozesses hat Bildungscontrolling auch ein bisschen seine Form gewandelt. Also Bildungscontrolling, wie es noch vielfach unter dem Stichwort „Return on Investment“ thematisiert wurde - wo es also darum geht, zu schauen, ‚was uns das Ganze bringt‘ - hat sich zunehmend in Richtung von Planungs- und Steuerungsfunktionen gewandelt. Hier geht es mehr um die Fragen: „Wie müssen wir Bildungsmaßnahmen und Kompetenzentwicklungen in Unternehmen eigentlich steuern, damit wir zukünftig noch mindestens genau so gut dastehen oder vielleicht sogar besser? Wie können wir uns über die Steuerung von Bildungsmaßnahmen und Kompetenzentwicklung in unserem Unternehmen neue Märkte erschließen?“

Ein ganz interessanter Aspekt ist hier das Thema „Zeitarbeit“. Das war immer so eine Sache für Leute, die keinen Job gefunden haben. Zeitarbeitsfirmen sind aber mittlerweile Unternehmen, die teilweise hochqualifizierte Menschen „verwalten“. Sie machen sich zunehmend Gedanken, wie sie als Unternehmen, dessen Ressource es ist, Köpfe zu verleihen, dafür sorgen können, diese noch besser zu qualifizieren. Solchen Unternehmen wird ganz deutlich: Man muss an jedem Tag in der Lage sein, zu analysieren, welche Köpfe, welche Kompetenzen man für welche Märkte in Zukunft braucht. Bildungscontrolling hat da ganz stark die Bedeutung von Steuerung- und Planungsprozessen übernommen.

Die Welt hat sich also verändert und Bildungscontrolling hat sich mit verändert: Von einer summativen, abschließenden Bewertung „was hat mir diese Bildungsmaßnahme gebracht?“ hin zu einer proaktiven Ermöglichungsfunktion „wie kann ich in neuen Märkten weiter mitspielen?“

**LernQuotient:** Kann man also davon sprechen, dass sich das operative Bildungscontrolling gewandelt hat hin zu einem strategischen Bildungscontrolling?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Ja, so kann man das vielleicht noch besser beschreiben, als ich es jetzt mit langen Worten gemacht habe. (lacht)

**LernQuotient:** Das Verhältnis zwischen Markt- und Buchwert eines Unternehmens bewegt sich zwischen 1:1 etwa bei der Automobilindustrie und 20:1 bei Softwareherstellern. Der Wert eines Unternehmens steckt in wissensbasierten Branchen also eher in den Köpfen der Mitarbeiter als in Gebäuden und Anlagen. Gibt es in diesem Zusammenhang bereits Modelle, die das Verhältnis zwischen Wissen und Unternehmenswert an der Börse untersuchen?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Noch nicht als ausgereifte Modelle. Es gibt Wissensbilanz- oder Kompetenzbilanzansätze - in Dänemark gibt es Ansätze auf staatlicher Ebene, die von Ministerien verabschiedet und an Unternehmen herangetragen werden, um Wissensbilanzen aufzustellen. Und es gibt, glaube ich, auch Ansätze den Börsenwert und die Wissensbilanz eines Unternehmens zu korrelieren. Dabei kommen Wissenschaftler oft auf interessante Zusammenhänge, an denen man sieht, dass sich eine Wissensbilanz auch positiv in der

Bewertung an der Börse niederschlägt. Da sind wir allerdings noch ein bisschen in den Anfängen, denn das Aufstellen von Kompetenzbilanzen ist bislang kein Standardinstrumentarium, sondern liegt teilweise noch im Bereich der Forschung.

Zusätzlich ist das Thema „Kompetenzmanagement“ wichtig, also das Human-Capital-Management. Die HCM-Lösungen in Enterprise-Ressource-Planning-Software Paketen beschäftigen sich damit, Kompetenzprofile zu erfassen. Möglicherweise geschieht die Unternehmenssteuerung dann nicht mehr nach einer rein hierarchischen Logik, in der man den Verantwortlichen für eine Position beauftragt, sondern dadurch, dass man die Frage stellt: „Wer ist der kompetenteste Partner in unserem Unternehmen, um diese Aufgabe zu lösen?“

Das sind Prozesse, die in ganz unterschiedlichen Geschwindigkeiten ablaufen. Entwicklungsprozesse in wissensintensiveren Branchen, wie Finanzdienstleistungen, Software- und Beratungsunternehmen, verlaufen ein bisschen schneller - in weniger wissensintensiven eben langsamer.

**LernQuotient:** Die Halbwertszeit von Wissen sinkt stetig, dementsprechend wird es in Zukunft also immer mehr darauf ankommen, dass eine Organisation flexibel auf die Anforderungen des Marktes reagieren kann - beispielsweise was den Einsatz neuer Technologien angeht. Gibt es neben den Versuchen, das Wissen eines Unternehmens zu bilanzieren, die Sie gerade beschrieben haben, auch Ansätze, die Veränderungs- oder Lernkultur einer Organisation abzubilden?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Solche Ansätze sind mir nicht bekannt. Es gibt aber Balanced-Scorecard-Ansätze, bei denen versucht wird, verschiedene Bereiche zu bilanzieren. Hier geht man davon aus, dass nicht nur die harten, externen Bedingungen zählen, sondern auch Faktoren, die in die Richtung „unternehmensinterner kultureller Indikatoren“ gehen.

**LernQuotient:** Nun ist der Lernprozess ja auch schwierig zu bewerten. Kritiker halten daher Bildungscontrolling für einen Versuch, das Unmögliche messen zu wollen: Lernen ist ihrer Meinung nach ein subjektiver Prozess und nicht nach ökonomischen Kennzahlen zu beurteilen. Was halten Sie von diesem Standpunkt?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Also, den finde ich richtig. Ich halte Lernen auch für einen subjektiven Prozess - aber bei Bildungscontrolling geht es ja nicht so sehr darum, einen Lernprozess zu bewerten. Ich bin ein Vertreter der Schule, die sagt, Bildungscontrolling ist - genau wie auch Qualitätsmanagement, da hat man sozusagen eine Parallele - der Versuch, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Kompetenz zum Unternehmenswert beitragen kann. Aber in dieser Formulierung sieht man schon, dass es kein zwangsläufiger Wirkmechanismus ist.

**LernQuotient:** Es ist demnach also keinesfalls garantiert, dass sich ein Zuwachs an Kompetenzen im Unternehmen auch tatsächlich positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt. Können Sie uns dafür ein Beispiel geben?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Gerne. Also, Unternehmen A ist in der Softwarebranche beschäftigt, hat junge Mitarbeiter und sieht zu, dass die auch immer geschult werden, damit die neuen Anforderungen immer erhöht oder erfüllt werden können. Unternehmen B hat die gleiche Consultingfirma für ihr Training engagiert, aber sie ist in der Eisenindustrie tätig und hat ältere Mitarbeiter. Hier kann die gleiche Maßnahme am Ende zu ganz anderen Ergebnissen führen. Zu einer ganz anderen Wirkung möglicherweise. Das ist das eine Beispiel.

Das andere Beispiel: Man steckt eine Million Euro in Schulungsmaßnahmen und dann geht das Unternehmen im nächsten Jahr Pleite, weil die Produkte zu teuer waren. Oder man steckt nichts in Schulungsmaßnahmen und der Börsenwert steigt dramatisch, weil die letzte Marketingkampagne hervorragend war. Also, das sind klare Beispiele, an denen man ganz deutlich sieht: Es gibt keine logisch und verpflichtend auf Bildung folgende Unternehmensgewinne, sondern Kontext ist in diesem Fall ‚King‘. Es kommt darauf an, dass man für den spezifischen Organisationskontext das spezifisch Richtige tut. Und die Frage danach zu stellen, was ist das spezifisch Richtige und was ist unser Kontext, das ist Bildungscontrolling in meinen Augen.

Das heißt, ich bin auf Seiten der Kritiker. Trotzdem sage ich, dass es wichtig ist, Bildungscontrolling zu machen. Denn es führt dazu, dass man die Fragen stellt: „Was trägt Bildung bei? Warum ist es wichtig?“ Es macht auch die Beschäftigung mit dem Thema wichtig. Deswegen finde ich es gut. Der Versuch zu ermitteln, was Bildung unserem Unternehmen spezifisch bringt und wie man das verbessern kann, das ist eine Beschäftigung, die ich für sehr, sehr sinnvoll halte! Das ist eine Beschäftigung, die sich weniger damit auseinandersetzt, am Ende einer Berechnung einen Prozentwert, der dann der „Return on Investment“ ist, herauszubekommen. Sondern es ist mehr eine Beschäftigung mit der Frage, die in die Richtung Balanced-Scorecard und Planungsmodelle geht und die versucht, die Prozesse, die in einem Unternehmen ablaufen, nicht nur anhand von finanziellen, sondern auch anhand von motivationalen Faktoren zu optimieren.

**LernQuotient:** Bildungscontrolling ist also mehr als nur eine Kostenaufschlüsselung und -bewertung von Weiterbildung. Sie sprechen den ganzheitlichen Ansatz an und verweisen darauf, immer den Organisationskontext im Blick zu haben. Können Sie diese Aussage noch einmal genauer erläutern?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Ja, das ist eine ziemlich schwierige Sache, so ein Bildungscontrolling unternehmensweit oder organisationsweit einzuführen. Denn es ist nur zum Teil ein struktureller Prozess. Für Bildungscontrolling und auch für Qualitätsmanagement kommt es am Ende des Tages darauf an, dass man eine organisationskulturelle Wandlung vornimmt. Das ist das Ziel eines guten Qualitätsmanagements und auch eines guten Bildungscontrollings. Dass man sagt: „Wir wertschätzen Bildung bei uns und akzeptieren,



dass Bildung nicht etwas ist, was ein Mitarbeiter bitte von 13 bis 14 Uhr in seiner Mittagspause machen darf, sondern wir akzeptieren, dass Bildung insgesamt- sei es, dass sie den beruflichen als auch den persönlichen Interessen eines Mitarbeiters entspricht - etwas ist, von dem wir ausgehen, dass es sich am Ende des Tages in unserem Unternehmensergebnis widerspiegelt.“

Das heißt, diese kulturelle Komponente zu erzielen, wie ein soziales System mit dem Aspekt „Bildung“ umgeht, das ist die wirkliche Herausforderung: Die Kultur, das Commitment, die Werte. Die andere Seite ist die Struktur, die wir ermitteln können. Also die Aufschlüsselung, wie hoch die Kosten für diese Schulung oder für diesen Mitarbeiter sind.

Es ist einfach, ein Zeiterfassungssystem einzuführen, um dann zu wissen, dass der Mitarbeiter auch wirklich 40,0 Stunden anwesend ist. Aber ihn zu motivieren, in diesen 40 Stunden auch wirklich produktiv tätig zu sein, seine ganze Kompetenz einzusetzen und sich weiter zu entwickeln, das ist eine echte Herausforderung... Und beides zusammenzubringen ist wirklich ideal!

**LernQuotient: Was hindert denn ein Unternehmen oder eine Organisation daran, diesen Idealzustand zu erreichen? Welche typischen Barrieren sehen Sie?**

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Ich bin immer etwas versucht, davon auszugehen, dass Mitarbeiter in einem positiven Umfeld tendenziell geneigt sind, sich einzubringen und sich weiterzuentwickeln. Das muss aber nicht immer so sein und es gibt viele Arbeitsplätze, die gar nicht darauf ausgelegt sind, dass Mitarbeiter sich weiterentwickeln. Wenn man Hochschullehrer, Unternehmenschef oder Berater ist, dann ist das keine Frage. Dann sucht man so etwas. Aber wenn man in niedrig qualifizierten Berufsbereichen ist, dann sieht die Lage oft anders aus. Dann ist das, was wir hier als Organisations- beziehungsweise als Unternehmenskultur thematisieren, zunächst einmal neu zu überdenken, vielleicht zu übersetzen. Dahin, was das dann sozusagen heißt auf nicht so wissensintensiven, niedrigqualifizierteren Unternehmensbereichen. Und diese Übersetzung ist sehr, sehr wichtig.

Um Mitarbeiter zu motivieren, an dem Unternehmensergebnis produktiv mitzuarbeiten, muss ihnen auch transparent sein, was sie da eigentlich machen und wie sie zum Ganzen beitragen. Diese Transparenz herzustellen, das ist eine sehr große Herausforderung, weil es vielfach Hierarchien gibt, die das verhindern. Wenn Sie sich an unser gemeinsames Seminar erinnern, da war ein Herr aus der öffentlichen Verwaltung, der zum Thema Bildungscontrolling sagte: „Diejenigen, die bei uns über Budgets entscheiden, sind ganz andere als ich, der über die Inhalte und über die Bildungsmaßnahme entscheidet.“ Das heißt, das ist völlig getrennt voneinander. Wir stehen dann vor einer strukturellen Barriere, wo es offenbar gar nicht darum geht, dass man das Geld effektiv einsetzt, denn die Steuerungsmechanismen sind völlig voneinander entkoppelt.

Ich glaube, es ist wichtig, dass man Strukturen schafft, in denen Mitarbeiter sich potenziell entwickeln können. In denen sie sagen können: „Wenn ich möchte, kann ich im nächsten und übernächsten Schritt tatsächlich auch mehr Verantwortung oder einen Bereich übernehmen, wo ich mich auch einbringen kann.“ Aber ich gebe zu, dass es schwierig ist, diesen Zustand wirklich in einem beliebigen Unternehmenskontext zu verwirklichen. Dann geht es mehr um die Frage danach, was es für Barrieren gibt, die Leute daran hindern, vollständig dabei zu sein. Das ist wieder eine Frage, die wieder auf die unternehmenskulturelle Seite zielt.

Auf der mehr strukturellen Seite, wenn es darum geht, Zeit zu erfassen oder Indikatoren festzulegen, gibt es nicht so viele Schwierigkeiten. Natürlich kann man das alles erfragen und ablesen. Das ist mehr Controlling als Bildungscontrolling. In meinem Buch mit dem Titel „Bildungscontrolling im E-Learning - Erfolgreiche Strategien und Erfahrungen jenseits des ROI“ haben wir zunächst mit Beiträgen angefangen, die aufschlüsseln: „Was sind eigentlich Kostenarten für E-Learning, Kursentwicklung usw.“

Zusätzlich haben wir dann auch Unternehmen gebeten, die Bildungscontrolling eingesetzt haben, einmal ihre Erfahrungen aufzuschreiben. Die meisten dieser Erfahrungsberichte zielen tatsächlich darauf ab, die unternehmenskulturelle Dimension, das Einbeziehen der Mitarbeiter, die Motivation in den Vordergrund zu stellen. Diese Faktoren haben sich als wirklich wichtig herausgestellt im Rahmen eines Bildungscontrollingkonzeptes. Aber diesen Aspekt aufzuwerten, das haben die Autoren am Ende gesagt, das war es, was uns schließlich etwas gebracht hat auf unserer ‚Reise‘.

**LernQuotient: Gäbe es denn eine Art „Baukasten“ als Hilfsmittel für ein Unternehmen, das gerade erst ins Bildungscontrolling einsteigt?**

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Ich persönlich favorisiere verschiedene Scorecard-Modelle, die versuchen, nicht rein quantitativ zu messen, sondern Entscheidungen, Prozesse und Abhängigkeiten nach einem ausgewogenen Modell zu beschreiben. Das geschieht nicht nur eindimensional. Da gibt es übrigens eine ganze Reihe von Ansätzen: Von der E-Learning-Scorecard, von Andrea Back in St. Gallen über die Learning-Scorecard, bis zu den Balanced-Scorecards, die das generische Modell darstellen. Das sind Sachen, mit denen ein Unternehmen anfangen kann.

Machen Sie vor allem niemals etwas alleine, sondern arbeiten Sie in einen partizipativen Prozess. Beteiligen Sie also die Mitarbeiter. Nehmen Sie sich eine Scorecard und überlegen Sie gemeinsam, was sind die wichtigen Dinge, die Werte schöpfen und schaffen Sie ein Gremium an Leuten, die dort arbeiten und entscheiden.

**LernQuotient:** Anhand einer von Ihnen angesprochenen Scorecard lassen sich Indikatoren ablesen, die sich auf verschiedene Unternehmensbereiche beziehen wie beispielsweise Finanzen, interne Prozesse und Kunden. Hier vervielfacht sich die Zahl der möglichen Kennzahlen. Bedeuten denn möglichst viele ermittelte Kennzahlen folglich eine bessere Erfolgsmessung?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Nein, das natürlich nicht. Sondern man muss schon die richtigen Daten ermitteln. Es gibt Daten, die haben gar nichts mit dem Unternehmenswert zu tun. Was interessant ist für ein Unternehmen, ist die Frage: „Was wirkt eigentlich auf was bei uns, welche Kosten haben Einfluss auf das Produkt am Ende und welche Kosten fallen eigentlich an?“ Da gibt es so einen Ansatz zur Lerneffektivitätsmessung (LEM) von IBM. Dean Spitzer hat in dem Buch „Bildungscontrolling im E-Learning“ einen Beitrag darüber geschrieben. Er ist ein Experte darin, Wirkungskettenanalysen zu erstellen und genau zu schauen, was auf welche Kosten im Unternehmen wirkt. Und da müssen natürlich eine Menge Daten erhoben werden, das kann man auch machen und ich halte das nicht für sinnlos - wenn man das gut macht, wenn man sich lange damit beschäftigt und neben der strukturellen Tätigkeit auch die kulturelle Tätigkeit mitberücksichtigt - aber dann findet man irgendwann heraus. Übrigens sagt auch Jack Philipps, dass viele der erhobenen Daten vielleicht gar nicht zur Aussage am Ende beitragen und sich die Eignung der Datenstrukturen, die man erhebt, mit der Zeit auch verändert. Das kann sein, weil ein Bewusstseinsprozess in dem Unternehmen eingetreten ist, wo die Mitarbeiter gesehen haben: „Bildung, das macht Sinn, das wird auch wertgeschätzt!“ Die Leute wollen auch wissen, was es bringt und wollen sich in ihrer eigenen Bildungshaltung professionalisieren.

Aber natürlich bedeuten mehr Daten nicht gleich automatisch ein besseres Controlling, sondern eben die richtigen Daten... *„do the right things first“!* Was die richtigen Daten sind, das ist letztendlich natürlich kontextabhängig.

**LernQuotient:** Jack Philipps und Frank Schirmer schlagen in ihrem Buch „Return on Investment in der Personalentwicklung“ einen fünf-stufigen Evaluationsprozess vor. Dabei wird die erste Stufe mit sogenannten „Happy Sheets“ fast überall angewendet. Die fünfte Stufe, die tatsächliche Ermittlung des Return on Investment, wird aber nur von wenigen Unternehmen praktiziert. Woran liegt das?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Ich glaube gar nicht mal, dass der ROI so selten ermittelt wird. Ich glaube, dass das relativ einfach ist, den ROI zu ermitteln, weil es eben ein Verfahren ist, welches ganz klar bewertet werden kann. Die Schwierigkeit in der ROI-Berechnung ist die Wertzuweisung. Aber es gibt gute Bücher dazu und ein Rechenmodell, das man am Ende des Tages tatsächlich durchführen kann. Das Problem ist nur: Was macht man dann damit? Wenn man eine Kennziffer herausbekommt und man weiß, wir haben X Prozent Return bei dieser Bildungsmaßnahme... aber eigentlich hat man nicht viel in der Hand.

Man könnte sagen, man hat eine Legitimation in der Hand, aber man weiß zum Beispiel nicht, ob ein und dieselbe Bildungsmaßnahme beim nächsten Mal auch genau den gleichen

ROI bringt. Das weiß man nicht, weil das keine Hebelwirkung ist, sondern es ist Bildung in einem dynamischen Unternehmenskontext. Mitarbeiter, die von einer Kompetenz A auf B gebildet werden, brauchen nicht unbedingt den gleichen Geldbetrag um von B nach C gebildet zu werden. In Gesprächen sagen mir die Bildungsverantwortlichen oft: „Der ROI ist für mich als Bildungsplaner wichtig, weil mein Vorstand das braucht. Die wollen das eben wissen. Es ist aber für mich nicht wichtig, um eine gute Lehrveranstaltung zu machen oder einen guten Trainer zu erkennen.“

**LernQuotient:** In der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift „OrganisationsEntwicklung“ gibt es einen Artikel zum Thema „evidence based management“. Unternehmen sollten sich demnach den Methoden der Wissenschaft bedienen, um „Beweis-gestützte“ und so schließlich auch bessere Entscheidungen treffen zu können. Inwieweit kann Ihrer Meinung nach die Wirtschaft von der Wissenschaft profitieren und umgekehrt - gerade, was die Datenerfassung angeht?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Oft gibt es eben einen Theorie-Praxis-Gap. Hier in der Uni sind wir alle Experten in Forschungsmethoden, also können wir hier unmittelbar herausfinden, was wie worauf wirkt und warum. Natürlich mit einem teilweise enormen Aufwand dahinter. In einem Unternehmen dagegen hat man keine drei Jahre Zeit, um eine Studie durchzuführen, diese hervorragend zu operationalisieren sowie quantitativ und qualitativ abzusichern. Das ist das Problem. Deswegen gibt es immer diese „Shortcuts“, bei denen man versucht mit einigermaßen sinnvollen Methoden einigermaßen valide Daten für sich nutzbar zu machen. Ich kenne das „evidence based management“ nicht, aber es wäre ja schlimm, wenn es früher nicht *evidence based* gewesen wäre. (lacht) Wahrscheinlich geht es da darum, die Möglichkeit von Datenaggregationen gut zu nutzen. Datenpiloten in Unternehmen werden immer wichtiger...: Einige meiner Bekannten arbeiten heute als Datenaufbereiter bei großen Unternehmen. Die sehen in großen Datenmengen dann unmittelbar, was Kundenpräferenzen sind und wie sie sich entwickeln. Im Mobilfunkgeschäft ist das zum Beispiel wichtig. Daher werden in diesen Unternehmen alle möglichen - an der Universität noch nicht mal entwickelten - Data-Mining-Konzepte gefahren, um für die Entscheider Controlling-Cockpits zu bauen. Hier sind die Unternehmen also die Trendsetter.

**LernQuotient:** In den letzten Jahren sind Benchmarks in verschiedenen Branchen immer beliebter geworden, um das eigene Unternehmen im nationalen und internationalen Umfeld zu vergleichen. Sind Benchmarks auch im Bildungsbereich empfehlenswert?

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Ich glaube schon. Benchmarks sind weniger die Möglichkeit sich am Ende des Tages auf die Schultern zu klopfen, sondern Benchmarks sind ja vor allem eine Lernmöglichkeit. Zum Beispiel muss man schauen, was eigentlich geeignete Modelle, Faktoren und Dimensionen für uns sind. Das ist überhaupt schon einmal ein Bewusstwerdungsprozess. Wenn man diese Dimensionen entwickelt hat und das mit

anderen Hochschulen vergleicht, dann hat man schon einmal operationalisiert, was wichtige Punkte für Erfolg sind. Dann bleibt man natürlich nicht stehen, wenn man weiß, das man „nur“ im Mittelfeld der PISA-Studie ist, sondern man stellt sich die Frage, was die auf den vorderen Plätzen denn besser machen als wir. Ob Benchmarks jetzt beliebter geworden sind, dass kann ich nicht beurteilen, da sind Sie wahrscheinlich der Experte. Aber das sind auf jeden Fall Lernmöglichkeiten auch für Unternehmen zu schauen, was für Bildungsmöglichkeiten durchgeführt werden, wie man aufgestellt ist im Bereich Bildung und Kompetenzentwicklung und wie das andere machen. Das finde ich sehr sinnvoll.

**LernQuotient: Welche Benchmark-Quellen halten Sie für besonders aussagekräftig?**

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Das variiert sicher von Branche zu Branche. Es gibt natürlich Indikatoren wie Teilnehmerzahlen, Lernstunden und so. Aber ich persönlich würde die gar nicht so für aussagekräftig halten. Innerhalb einer Branche, eines Marktes ist ein Vergleich vielleicht möglich, aber ein richtiges Ranking durchzuführen, über Branchen hinweg zum Beispiel, stelle ich mir eher schwierig und am Ende des Tages auch nicht sehr aussagekräftig vor.

**LernQuotient: Es gibt ja Benchmarks von Universitäten und staatlichen Einrichtungen, im Vergleich zu Studien von Unternehmen. Welchen Wahrheitsgehalt sehen Sie bei den jeweiligen Quellen?**

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Was Sie hier ansprechen ist, dass die Ergebnisse eines Rankings z.B. im Hochschulbereich aber auch bei Unternehmen, nicht unbedingt valide sein müssen. Einige Rankings, wie die Ökobilanz, werden übrigens von privaten Unternehmen durchgeführt und nicht von staatlichen Instituten. Wenn ein Unternehmen im internationalen Öko-Ranking sehr hoch bewertet ist, dann kann es sein, dass die Kunden diese Produkte lieber kaufen möchten, als die der Konkurrenz und dadurch auch der Börsenwert steigt. Hier kann man Selbstauskünfte geben, die gar nicht stimmen.

Mich interessiert allerdings immer eher die Frage, wie man individuell Verbesserungen erreichen kann. Vielleicht könnte ich sogar sagen: „Ich halte Bildungscontrolling und Qualitätsmanagement vielmehr für Lernmethoden als für Prüfmethode. Es geht darum besser zu werden in dem, was ich tue.“ Einmal mit Blick auf wirtschaftliche Parameter und natürlich am Ende auch beim Qualitätsmanagement.

**LernQuotient: Zum Schluss noch eine letzte Frage: Wo sehen Sie Bildungscontrolling in 5 Jahren - vom Stellenwert und von der Umsetzung?**

*Dr. Ulf-Daniel Ehlers:* Insgesamt erkenne ich, dass Controlling in Richtung von Kulturveränderungen in Organisationen geht. Das heißt, dass wir zusätzlich dort, wo wir jetzt schon gut sind und auch Rechenmodelle haben, einen weiteren Bereich sowie



Managementansätze entwickeln, die den Bereich, wo wir jetzt noch nicht gut sind, stärken.

Das ist der Bereich des Commitments, der Werte, in dem Bildung sozusagen als organisationskultureller Faktor zu verstehen ist. Das wäre so meine Prognose. Also Ansätze, die mehr in Richtung von TQM, Scorecard und Six-Sigma gehen. Insgesamt eher ganzheitliche Ansätze und weniger partikularistische Aussagen.

Das wäre zumindest mein Wunsch - allerdings bin ich gelegentlich auch ein wenig idealistisch.

**Herr Dr. Ehlers, vielen Dank für das Gespräch.**