



## Mit Weiterbildung zum Geschäftserfolg

8x3 Fragen helfen beim Performance-Beweis

„Wissen ist Macht“ - dieses Sprichwort scheint sich gerade im heutigen Wirtschaftsleben zu bewahrheiten, denn soviel ist sicher: Ein Unternehmen, das sich dauerhaft am Markt behaupten und seine strategischen Ziele erreichen will, besticht durch einen hohen Grad an Professionalität und Know-how. Das gilt auch für die berufliche Weiterbildung, die immer mehr dazu aufgefordert wird, einen wertschöpfenden Beitrag für das Unternehmen zu leisten. Bessere Schulungen in kürzerer Zeit mit möglichst geringem Aufwand und gewünschtem Ergebnis am Arbeitsplatz, so lautet die knappe Zusammenfassung der Vorgabe des Managements. Doch wie soll das möglich sein?

### **Weiterbildung als dynamischen Prozess begreifen**

Im Kern geht es darum, Weiterbildung als einen dynamischen Prozess zu verstehen, der genau wie ein Geschäftsprozess durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Die Aufgabe des Bildungsmanagers besteht nun darin, diese Faktoren als Entscheidungshilfen zu identifizieren und für eine individuelle Kosten-Nutzen-orientierte Planung zielführend einzusetzen. Es gibt also nicht den einen richtigen Weg sondern vielmehr verschiedene Stationen, die der Bildungsplaner absolviert. Mögen die Wege noch so verschieden sein, die Stationen ähneln sich immer, egal um welche Bildungsmaßnahme es sich handelt.

### **1. Station: Entscheidung für eine Bildungsmaßnahme treffen**

Grundsätzlich gibt es zwei Tendenzen um die Weiterbildung im Unternehmen zu initiieren: Entweder werden Lernziele zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten ausgehandelt (Bottom-Up) oder das Management bestimmt den Bedarf anhand geschäftlicher Randbedingungen (Top-Down). Egal um



welches Prinzip es sich handelt, drei Fragen sollten in jedem Fall mit „Ja“ beantwortet werden:

- Ist die Bildungsmaßnahme relevant für das Unternehmen?
- Lassen sich die angestrebten Ziele überhaupt durch eine Bildungsmaßnahme erreichen?
- Ist jetzt der richtige Zeitpunkt, um die Maßnahme zu starten?

**2. Station:**  
**Aus Unternehmens-  
zielen Bildungsziele  
machen**

Im nächsten Schritt werden die Ziele dann „operationalisiert“, d.h. in kleine, messbare Einheiten unterteilt. Wichtig ist, immer den Bezug zu Kenngrößen des Unternehmens beispielsweise anhand einer Balanced Scorecard oder Business Intelligence (BI) Systemen herzustellen. Das wäre schon der erste Schritt um zu beweisen, dass die Bildungsmaßnahme auch wirklich sichtbare Auswirkungen auf das Unternehmen hat. Auch hier gibt es wieder drei Fragen, die bejaht werden müssen:

- Sind die Bildungsziele realistisch?
- Sind sowohl Vorgesetzte als auch Schulungsteilnehmer informiert worden und haben ein Mitspracherecht bei der Zielfestlegung bekommen?
- Wurde für jedes Ziel das Endverhalten, die Bedingungen und der Bewertungsmaßstab eindeutig festgelegt?

**3. Station:**  
**Weiterbildungsplanung  
auf Unternehmen und  
Mitarbeiter anpassen**

Um die Bildungsmaßnahme so effizient wie möglich zu gestalten, sollte jeder Teilnehmer nur das lernen, was er auch tatsächlich braucht: Daher wird jetzt in einer Soll-Ist-Gegenüberstellung der so genannte Performance-Gap für den Bedarf ermittelt. Mithilfe von Pre-Tests lässt sich der aktuelle Kenntnisstand feststellen, hier eignet sich insbesondere eine



elektronische Lernplattform, die dem Bildungsmanager durch die automatische Auswertungsfunktion viel Arbeit abnehmen kann. Bei größeren Bildungsmaßnahmen sollten außerdem noch Informationen über die Organisationsstruktur, die Zielgruppe und technische Rahmenbedingungen gewonnen werden - nur dementsprechend angepasste Trainings können ihre volle Wirkung entfalten. Daher achtet der Bildungsmanager auf folgende Fragen:

- Wurden individuelle Bedarfsprofile erhoben und dokumentiert?
- Sind alle weiteren Analysen zu den Themen (z.B. Organisation, Umfeld, Technik) durchgeführt worden, die den Erfolg der Maßnahme stark beeinflussen können?
- Wurden parallel akzeptanz- und motivationsfördernde Maßnahmen im Rahmen eines Change Managements konzipiert?

#### **4. Station: Basis für die Erfolgsmessung und -steuerung definieren**

Ein letzter Schritt fehlt noch für eine gute Vorbereitung: Das Evaluationsdesign. Dafür bezieht der Schulungsmanager weitere Nutzergruppen ein, die von der Bildungsmaßnahme profitieren können oder betroffen sind. Je nachdem können das Administratoren, interne Trainer oder auch Führungskräfte sein. Als gute Orientierungsgrundlage für das Evaluationsdesign dient der Standard der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), in dem insgesamt 27 Punkte aufgeführt sind, die es zu beachten gilt. Selbst wenn es sich um eine Einzel-Schulung handelt, lohnt sich schon eine kleine Evaluation, denn nur wer evaluiert, kann später das Verbesserungspotenzial des Trainings ausschöpfen. In seinem Buch *Return On Investment in der Personalabteilung* bezeichnet Jack J. Phillips die Evaluationsplanung daher als



„kritischen Bestandteil“. Drei Fragen sind wesentlich für die Erfolgssteuerung:

- Sind abgesehen von den Schulungsteilnehmern alle Beteiligten und Betroffenen identifiziert worden?
- Funktioniert die interne Kommunikations- und Informationspolitik? (Change Management, internes Marketing etc.)
- Ist der Evaluator glaubhaft neutral?

#### **5. Station: Schulungsmaßnahmen für den Bildungsbedarf konzipieren**

Wenn die Evaluationsplanung abgeschlossen ist, kann die eigentliche Schulungsplanung starten. Anhand der ermittelten Vorgaben wird in der Regel ein Maßnahmen-Mix beschlossen. Für theoretisches Wissen eignen sich externe Seminare oder Vorträge - und natürlich auch E-Learning. Mittlerweile hat das computergestützte Lernen insgesamt wieder an Stellenwert gewonnen. Neben dem bereits angesprochenen Pre-Test haben intranet- oder internet-basierte Lernplattformen den großen Vorteil, dass der Bildungsmanager dort automatisch Daten erheben und auswerten kann. Allerdings können sie natürlich keine psycho-motorischen Fähigkeiten vermitteln, wie sie beispielsweise ein Schlosser benötigt. Der Bildungsmanager sollte hier ein zentrales Kontrollinstrument einsetzen, um die Arbeit der einzelnen Trainer zu koordinieren und um dem Teilnehmer einen optimalen Lernweg zu ermöglichen. Folgende Punkte sollten in jedem Fall beachtet werden:

- Lässt sich durch die eingesetzte Maßnahme das Lernziel effizient und effektiv erreichen?
- Gibt es alternative Schulungsformen, wie beispielsweise Qualitätszirkel oder Job-Rotation, die ein ähnliches Ergebnis bei geringerem Aufwand bringen?



- Werden alle Möglichkeiten, die eine Schulungsform wie E-Learning bringt, auch gewinnbringend ausgeschöpft?

#### **6. Station: Schulungserfolg im Training messen**

Während des Seminars lassen sich bereits zwei Kenngrößen ermitteln: Zum einen die Zufriedenheit, die bereits in der Mehrzahl der Fälle über Happy-Sheets ausgewertet wird, und zum anderen der Lernerfolg, der in Form von Aufgaben oder Simulationen in der Schulungsumgebung abgefragt wird. Dabei muss der Bildungsmanager darauf achten, dass die Ergebnisse nicht verfälscht wurden. Er vergleicht daraufhin die Ergebnisse mit den festgelegten Zielen im Evaluationsdesign, leitet daraus Optimierungspotenzial ab. Wieder führen drei wesentliche Fragen zum Erfolg:

- Sind die gewonnen Daten (vor allem aus der Lernerfolgsmessung) wirklich zuverlässig und gültig?
- Stimmen die erhaltenen Ergebnisse weitgehend mit den Erwartungen aus dem Evaluationsdesign überein?
- Wenn nein, wurden Optimierungsmaßnahmen identifiziert und angestoßen?

#### **7. Station: Schulungserfolg im Arbeitsumfeld messen**

Jetzt wird es für den Bildungsmanager schwieriger. Die Teilnehmer kommen zurück in ihre Arbeitsumgebung und müssen nun beweisen, dass sie aus dem Seminar einen Nutzen gezogen haben, den sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen können. In den meisten Fällen kann der Bildungsmanager nur mit der Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten des Schulungsteilnehmers den tatsächlichen Nutzen messen. Hier zahlen sich die gemeinsam vereinbarten Ziele aus. Der Vorgesetzte kann anhand verschiedener qualitativer und quantitativer Kenngrößen beurteilen, inwieweit ein tatsächlicher TransfERNutzen stattgefunden hat. Diese Beobachtungen sollten nicht unmittelbar nach dem



Seminar erfolgen, sondern besser drei bis vier Wochen später. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Effekte des Seminars nicht nur kurzzeitig waren.

- Können die Teilnehmer die vereinbarten Ziele nach dem Training umsetzen?
- Erfolgt ein Feedback von mehreren Personen, die im Umfeld des Teilnehmers arbeiten?
- Werden sowohl quantitative als auch qualitative Kenngrößen bei der Transferüberprüfung berücksichtigt?

**8. Station:  
Performance  
beweisen, nächste  
Bildungsmaßnahme  
vorbereiten**

Die positiven Auswirkungen eines Trainings auf das Geschäftsergebnis festzustellen ist keine leichte Aufgabe. Tatsächlich lassen sich viele Effekte der Bildungsmaßnahme erst nach einer längeren Zeitspanne eruieren. Bis dahin kann aber eine Reihe von anderen Maßnahmen wie zum Beispiel im Bereich Marketing eine vielleicht noch größere Wirkung entfalten. Bei dieser Herausforderung sind Unternehmen, die mit Qualitätsmanagementsystemen wie TQM oder EFQM arbeiten im Vorteil. Sie haben bereits Wirkungsketten identifiziert und können die Effekte in kleinen Schritten beobachten. Auch die bereits angesprochene Balanced Scorecard oder ein Business Intelligence (BI) System helfen dem Bildungsmanager dabei, die Wertschöpfung für das Unternehmen nachzuweisen. Neben den monetären zählen aber auch die immateriellen Werte wie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit! Dort gibt es zwar einen Nutzen für das Unternehmen, aber eine direkte Auswirkung auf den Geschäftserfolg ist nicht sichtbar. Im letzten Schritt werden dann schließlich Kosten und Nutzen gegenübergestellt und der Return On Investment (ROI) ermittelt. Dazu dienen unterschiedliche Modelle, die zum Beispiel die Dauer des



Trainingseffektes oder auch Opportunitätskosten mit einrechnen. Doch es reicht noch nicht, den ROI ermittelt zu haben: Schließlich ist der Ergebnisbericht am Ende entscheidend. Auf Grundlage des Evaluationsdesigns wird nun untersucht, welche materiellen und immateriellen Ziele erreicht wurden und welche nicht. Stück für Stück identifiziert der Bildungsmanager unter anderem mit den folgenden Fragen dann die Schwachstellen der Schulung und leitet Gegenmaßnahmen ein. So wird Bildungscontrolling zu einer runden Sache!

- Werden ganzheitliche Wirkungskettenanalysen bzw. -dokumentationen wie ISO, TQM oder EFQM sinnvoll mit dem Bildungscontrollingprozess verknüpft?
- Werden die Möglichkeiten von BI-Systemen und Balanced Scorecards für das Bildungscontrolling eingesetzt und genutzt?
- Bildet der Ergebnisbericht die Basis für zukünftige Schulungsplanungen und -optimierung?

#### FAZIT:

Weiterbildung wird zunehmend professionalisiert: Bildungscontrolling setzt sich durch als Möglichkeit, den Mehrwert von Weiterbildung unter Beweis zu stellen. Dafür benötigt der Bildungsplaner umfangreiche Kenntnisse über die strategischen Ziele der Geschäftsführung und über ganzheitliche Kennzahlensysteme. Gleichzeitig setzt er seine pädagogischen, methodischen und technologischen Kenntnisse ein, um den Weiterbildungsprozess auf Basis der systematischen Evaluation immer weiter zu optimieren.

*Übrigens: Welchen Beitrag E-Learning für Ihren Performance-Beweis leisten kann, das erfahren Sie in unserem Workshop am 10. September auf dem Fernausbildungskongress in Hamburg. Mit dabei ist Dr. Ulf-Daniel Ehlers, von dem Sie auf unserer Webseite ein Interview zum Thema „Bildungscontrolling“ finden. Weitere Informationen erhalten Sie bald auf unserer Webseite - oder rufen Sie einfach an. Wir freuen uns auf Sie!*