

## Bildungscontrolling: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser

von Sue Rado

„Das Seminar war echt spitze! Das Hotel liegt direkt am See, das Essen war genial und am 2. Tag waren wir sogar noch in der Kletterwand! Ein bisschen wenig geschlafen habe ich ...“ – „Und was war das Thema des Seminars, was hast du für dich mitgenommen und was setzt du davon im Alltag um?“ – „Ähm, also... ja, es ging ganz generell um Führungsthemen. War zwar vieles Repetition – ich mache meinen Job ja auch schon lange. Aber ist immer wieder mal gut, etwas darüber zu hören – und es bleibt ja bei jeder Ausbildung immer etwas hängen. Und du weisst ja, wie es ist: In der Theorie tönt ja alles ganz toll, wenn es der Trainer erzählt. Aber im Alltag lässt sich vieles nicht umsetzen – leider!“

Kennen Sie diese Situationen? Unbefriedigend, nicht? Und zwar aus der Sicht des Auftraggebers, des Trainers, des Vorgesetzten und auch aus der Sicht vieler Teilnehmenden. Nur was lässt sich daran ändern und vor allem wie? Und was sind häufige Stolpersteine und Barrieren, die es zu beachten und wenn möglich zu verhindern oder zu überwinden gilt? Zielführende Fragestellungen und Antworten und viele Denkanstösse geben das Bildungscontrolling. Aber zuerst: Was wird unter Bildungscontrolling überhaupt verstanden?

„Bildungscontrolling

- ist ein Instrument zur ziel- und ergebnisorientierten Planung, Gestaltung und Steuerung der betrieblichen Weiterbildung.
- Bildungscontrolling ist zudem eine Entscheidungs-Unterstützung und Erfolgssteuerung.
- Dazu gehören Tätigkeiten des Planens, Messens, Bewertens und Nachsteuerns im Verlauf des gesamten Bildungszyklus – angefangen bei der Bedarfsanalyse über die Gestaltung und Realisierung bis hin zur Erfolgskontrolle.“



*Sue Rado ist seit vielen Jahren mit den Kernkompetenzen Entwicklung und Umsetzung von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten sowie Begleitung von Firmen in Veränderungsprozessen tätig. Sie ist Mitinhaberin der Firma Axios, Dübendorf ([www.axios.ch](http://www.axios.ch)) und unterrichtet bei der Lernwerkstatt Olten in den Lehrgängen eidg. dipl. Ausbildungsleiter/ in und im Nachdiplomstudium Bildungsmanagement.*

(Landsberg 1995)

Das sieht nach einer Menge Arbeit aus – und ist es auch. Zumindest bis Sie ein System aufgebaut haben, dass zu Ihrer Firma passt. Ein „Betty-Bossi Rezept“ für das Erreichen eines sinnvollen Bildungscontrollings kann ich Ihnen leider auch nicht bieten. Viel zu individuell sind hier die Erwartungen der Firmen und deren Entscheidungsträger als dass es nur einen Weg zum Erfolg geben würde. Was ich Ihnen jedoch geben kann, sind einige Denkanstösse aus der Praxis. Damit lassen sich sicher einige „Fettnäpfchen“ vermeiden.

## Ziele

---

*Mark Twain:*

„Wer nicht weiss wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt!“

---

Statt einfach voller Begeisterung für die neue Idee loszustürmen, müssen wir uns Gedanken darüber machen, wohin die Reise gehen soll. Hilfreiche Fragen sind die folgenden:

- Was wollen Sie erreichen mit dem Bildungscontrolling?
- Wie hoch setzen Sie die Messlatte für dieses Projekt an?
- Innerhalb welcher Zeit soll es realisiert sein?
- Setzen Sie dabei auch gleich eines der bekannten Qualitäts-Management-Systeme wie z.B. die eduQua-Zertifizierung ein?
- Gelten die neuen Richtlinien für alle Bereiche?

... und viele andere Fragen gilt es im Vorfeld zu klären.

Denken Sie daran, Ihre Antworten mit der Geschäftsleitung bzw. dem HR-Leiter zu besprechen. Es ist wichtig, bereits von Anfang an dieselben Vorstellungen davon zu haben, was mit dem Bildungscontrolling erreicht werden soll. Dadurch werden auf beiden Seiten die Erwartungen transparenter und Sie können viel schneller, zielgerichteter und mit der nötigen Unterstützung „von oben“ an

Ihrem Projekt arbeiten und dieses in der vorgegebenen Zeit durchziehen.

---

*Tipp 1:*

Definieren Sie Ihre Ziele – und zwar SMART-mässig korrekt (spezifisch, messbar, attraktiv/anspruchsvoll, realisierbar, terminiert)

---

## Ist-Situation

Nehmen Sie für sich eine Standortbestimmung vor – vielleicht hilft Ihnen hier auch eine der bekannten Analysemodelle wie z.B. die SWOT-Analyse. Es gilt auch hier wieder diverse Fragen zu beantworten, wie zum Beispiel:

- Wer ist Ihr offizieller Auftraggeber für dieses Projekt und wie sind seine Erwartungen?
- Über welche Kenntnisse und Erfahrungen verfügen Sie selber bezüglich Bildungscontrolling?
- In welcher Situation steckt Ihr Unternehmen zurzeit? Was sind die Hauptherausforderungen?
- Wie bekannt sind Ihnen und anderen involvierten Personen das Prozess- und Qualitätsmanagement?
- Was sind andere aktuelle Projekte in Ihrem Bereich – und wie viele Ressourcen binden diese bereits?
- Welche Priorität hat das Thema Bildungscontrolling bei Ihnen und Ihren Mitarbeitenden?
- Welche zeitlichen Ressourcen sind verfügbar?
- Wer sind Ihre offiziellen „Mitreiter“ – und wer davon ist auch wirklich bereit sich für das neue Thema zu commiten und zu engagieren?

---

*Tipp 2:*

Nehmen Sie sich Zeit, die aktuelle Situation möglichst realistisch einzuschätzen. Sie können sich damit auf vieles besser vorbereiten und erleben später weniger (unangenehme) Überraschungen.

---

## 5-stufiger Evaluationsprozess für Schulungsaktivitäten

Jack J. Phillips („Return on Investment in der Personalentwicklung“) hat das bekannte Modell von Kirkpatrick (1975) erweitert. So sieht sein neues 5-stufiges-Evaluationsmodell folgendermassen aus:

### 1. Stufe

Erhebung: „Wie fanden die Teilnehmenden das Seminar?“

### 2. Stufe

Erhebung: „Was haben die Teilnehmenden gelernt?“

### 3. Stufe

Erhebung: „Wenden die Teilnehmenden das Erlernete an?“

### 4. Stufe

Erhebung: „Welche Geschäftsergebnisse wurden erzielt?“

### 5. Stufe

Erhebung: „Wie hoch ist der ROI (Return-on-Investment)?“

Ihre nächste Aufgabe: Nehmen Sie nun ein aktuelles, wichtiges Aus- oder Weiterbildungsprojekt. Notieren Sie dann für sich pro Stufe, welche Instrumente Sie heute einsetzen und rechnen Sie auch gleich den ROI aus. (Fehlen Ihnen noch Ideen? Dann werfen Sie doch einen Blick auf die separate Ideensammlung „Ideenbox Evaluationsprozess“).

Könnte es sein, dass Sie gerade bei diesem Beispiel zu den vielen Firmen gehören, die zwar Stufe 1 und vielleicht noch Stufe 2 ermitteln – aber spätestens ab der 3. Stufe „Transfer-Erfolg“ keine Kontrollen mehr durchführen? Zu Ihrer Beruhigung: Sie sind in bester Gesellschaft. In den USA setzen sich die ROI-Berechnungen je länger je mehr durch; vor allem in grossen Firmen. Wenn auch mit einiger Verspätung, wird sich dieser Trend bei uns sicher fortsetzen. Nützen wir die Zeit, die wir noch haben, um uns optimal vorzubereiten.

---

*Tipp 3:*

Eignen Sie sich die notwendigen Kenntnisse zu diesem Modell an und stellen Sie sich ein Repertoire von verschiedenen Instrumenten zusammen, die Sie hier einsetzen können. Mit diesem Evaluationsmodell lassen sich dann im Alltag schon rasch die ersten Verbesserungen einleiten.

---

## Kennzahlen – im Aus- und Weiterbildungsbereich?

Ja! Da kommen auch wir im Aus- und Weiterbildungsbereich nicht mehr darum herum. Diverse Kennzahlen sind jedoch schon heute im Einsatz (oder könnten leicht errechnet werden) wie z.B.:

- Ausbildungstage pro Mitarbeiter/in
- Kosten pro Trainingstag / pro Teilnehmer / pro Seminar / pro Seminarart / pro Unternehmensbereich
- Durchschnittliche Dauer von Veranstaltungen
- Stornoquote
- Durchschnittliche Teilnehmerzahl
- Auslastungsgrad der Trainer
- Verhältnis interne/externe Weiterbildungskosten
- Verhältnis Kosten Personalentwicklung/Gehaltssumme

Neu dazu kommen nun noch andere interessante Zahlen wie:

- ROI, Kosten-Nutzenfaktor, Gewinnschwelle
- Amortisierungszeit
- Entwicklungskosten
- Deckungsbeitrag
- oder auch der neue „Value of Investment“ (Buch-Tipp: Herbert J. Kellner)

Eingeständnis an die Skeptiker unter uns: Nicht alle Kennzahlen sind wirklich interessant und notwendig. Auch ist es korrekt, dass nicht jede evaluierte Kennzahl den Aufwand rechtfertigt, die gesamten Kosten und Erträge zusammenzutragen, die wir für die Berechnung benötigen. Ebenfalls richtig ist die Feststellung, dass nicht alle Werte

100% bestimmt werden können und wir auf Trendberechnungen, Schätzungen etc. ausweichen müssen. Und trotzdem, liebe Skeptiker: All diese Punkte sind keine Entschuldigung dafür, dass wir überhaupt keine dieser Werte evaluieren und aktiv damit arbeiten.

---

*Tipp 4:*

Mögen diese betriebswirtschaftlichen Überlegungen auch keine Begeisterungstürme in Ihnen auslösen – machen Sie sich selber fit dafür, bevor es von Ihnen verlangt wird. Machen Sie sich selber ein Bild davon, welche Kennzahlen in Ihrem Bereich nützlich sind und finden Sie einen Weg, an das entsprechende Datenmaterial zu kommen (z.B. Finanzabteilung, Marketingabteilung, Abteilungs-Statistiken etc.)

---

## Begeisterung für das neue Thema

Erwarten Sie hier am besten anfangs noch nicht zu viel: Weder von Ihren eigenen Trainer-Kollegen/innen (auch hier kann man Überraschungen erleben), noch von den Teilnehmenden und auch nicht von den Vorgesetzten der Kursteilnehmenden. THEORETISCH finden alle das Bildungscontrolling eine gute Sache – ist doch klar, dass jede Ausbildung so gewinnt und optimiert werden kann. Aber in der PRAXIS – werden die meisten von uns nicht gerne „gemessen“. Mit Messkriterien jeder Art legen wir „Ist“ und „Soll“ fest; d.h. es werden Lücken bzw. Mankos aufgedeckt. Stehen diese dann schwarz auf weiss, kann ich mich nicht mehr verstecken und muss mich der Situation stellen. Das löst viele Ängste aus – und zwar bei allen Betroffenen: Ob es sich nun um Mitarbeitende oder Führungskräfte handelt – und ob wir im Bereich Aus- und Weiterbildung oder in einem anderen Bereich arbeiten. Und wenn diese „Übung“ auch noch zeitliche Ressourcen bindet (z.B. wenn ich für die Messung der Stufe 3 die direkten Vorgesetzten brauche), entwickeln viele grosse Kreativität beim Finden von Ausreden, warum genau jetzt ein Auftrag für das Bildungscontrolling „leider“ nicht erledigt werden kann.

---

*Tipp 5:*

Wir geben uns zwar gerne „rational“ – und werden trotzdem vom Bauch regiert. Behalten Sie Ihre Linie und Ihre Ziele im Auge, haben Sie aber auch Verständnis für Ihre Kollegen/innen und Teilnehmenden und deren Reaktionen. Ich wünsche Ihnen die Weisheit zu unterscheiden, ob es sich bei einem Gegenargument einer betroffenen Person um eine Ausrede oder um einen guten Input handelt, den es zu überdenken gilt – auch wenn es Ihr

---

---

Konzept kurzfristig in Frage stellen sollte.

---

## Weniger ist of mehr

Messungen und Kennzahlen machen dann Sinn, wenn nachher mit ihnen gearbeitet wird. Das heisst, sie helfen mit schneller zu erkennen, wo wir heute stehen, ob wir auf Kurs sind, wo Verbesserungspotenzial besteht etc. Zahlen nur zu haben – ohne sie zu nützen – ist Zeitverschwendung. Lieber weniger Zahlenmaterial, das sich effizient zusammentragen lässt und genützt wird, als seitenlange Reportings, die niemand anschaut.

So erwähnt Jack J. Phillips, dass komplette ROI-Berechnungen vor allem in folgenden Situationen Sinn machen (Ausschnitt):

- wenn die Schulung ein spezielles Interesse der Geschäftsleitung geniesst
- wenn umfangreiche Mittel eingesetzt werden
- wenn sehr viele Mitarbeitende geschult werden bzw. regelmässige Wiederholungen stattfinden
- wenn es sich um ein erfolgskritisches Projekt handelt
- wenn mit der Schulung Neuland betreten wird

---

### *Tipp 6:*

Überlegen Sie sich kritisch, welche Zahlen Sie wirklich benötigen. Möchte jemand mehr von Ihnen, fragen Sie ihn/sie, was damit konkret unternommen wird bzw. welche Aktivitäten damit ausgelöst werden. Oft ist dann das Interesse plötzlich nicht mehr ganz so gross.

---

## Performance Improvement – ein weiterer Denkanstoss für zielgerichtetes Arbeiten

Kennen Sie die Philosophie des Performance Improvements (PI)? Mit PI ist ein Seminar/Training – also die zusätzliche Wissensvermittlung – nicht automatisch die richtige Lösung für ein aktuelles Problem. Bevor eine Ausbildungsaktivität gestartet wird, werden die gewünschten Ziele nochmals mit den Unternehmenszielen verglichen und in eine messbare Form gebracht. Dann wird das gesamte Umfeld

durchleuchtet. Und zwar werden dabei verschiedene Personenkreise involviert, damit ein möglichst realistisches Bild entsteht über die Ist-Situation, die vorhandenen Gaps und allfällige Barrieren/Hindernisse, die bisher den Erfolg verhindert haben. Als nächstes wird eine Übersicht zusammengestellt, aufgeteilt nach Lernanforderungen an Mitarbeitende und Optionen in den Umgebungsbedingungen. Daraus werden Massnahmen abgeleitet und priorisiert – und wirklich Chancen haben nur Massnahmen, die einen messbaren Beitrag zum Ziel leisten und in Harmonie stehen mit den aktuellen Unternehmenszielen. Und erst dann wird eventuell ein Training durchgeführt (meist jedoch kürzer als früher geplant, dafür werden die frei werdenden Ressourcen für die Optimierung von Prozessen, für das Erstellen von klaren Kompetenzen, für das Zusammenstellen von Hilfsmitteln etc. genutzt). Übrigens: Was denken Sie, welche Liste meist länger ist: Die Aktivitätenliste für die Optimierung der Umgebungsbedingungen oder die Liste mit den Lernanforderungen für die Mitarbeitenden?

---

*Tipp 7:*

Performance Improvement ist eine weitere Herausforderung, die auf uns zukommt im Aus- und Weiterbildungsbereich. Damit wir auch dieser Aufgabe gewachsen sind, helfen uns viele Überlegungen aus dem Bildungscontrolling. Doch damit reichen unsere Qualitäten noch nicht aus. Wir übernehmen mit dem PI andere Rollen und Aufgaben – wie fit fühlen Sie sich hier? Anpacken – bevor es verlangt wird und auch hier genügend früh für Rückendeckung sorgen. Nicht jeder mag es, wenn Sie so viele konkrete Fragen stellen und klare Aussagen verlangen.

---

## Reden ist Silber – Schweigen ist Gold?

Sie haben sicher bemerkt: Mit dem Bildungscontrolling lancieren wir ein kleines Change Management Projekt. Im Change Management reden wir von:

- rund 80% der Menschen, die nicht gerne Veränderungen haben
- und von ca. 70% der Beteiligten, die wir im Boot brauchen, um die neue Idee umzusetzen und im Alltag zu verankern

Im Wissen darum, dass fehlende oder mangelhafte Kommunikation einer der häufigsten Stolpersteine in Change Projekten ist, kann ich



Ihnen nur sehr ans Herz legen: Reden Sie über Ihre Pläne bezüglich Bildungscontrolling. Und reden Sie nicht nur vor Projektstart, sondern auch während der gesamten Projektphase und auch später, wenn Sie Ihr Projekt erfolgreich umgesetzt haben. Selbstverständlich ganz nach dem Motto: „Bevor ich gut reden kann, muss ich gut nachgedacht haben.“

Haben Sie sich schon überlegt, wie viele Personenkreise involviert sind, wenn Sie ein Bildungscontrolling in Ihrer Firma einführen möchten? Es sind ziemlich viele:

#### Geschäftsleitung

gibt gewisse Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen vor

#### Bereichsleitung

gibt detaillierte, messbare Vorgaben für geplante Trainings

#### Human Ressource

stimmt HR-Strategie und Bildungscontrollings ab

#### Qualitäts-Management

erweitert die Prozesse um einen neuen Bereich

#### Aus-/Weiterbildung

muss Abläufe anpassen und neue Hilfsmittel schaffen

#### Trainer/innen

eignen sich neue Kenntnisse an

#### Vorgesetzte der Teilnehmenden

haben mehr Controlling-Aufwand

#### Teilnehmende

führen z.B. mehr Selbstkontrollen durch



Kunden

werden häufiger befragt

IT

bereitet neues Statistik-Material auf

Finanzen

stellen diverse Buchhaltungszahlen zur Verfügung

Das sind nur einige, nicht abschliessende Beispiele. Sie zeigen hoffentlich: Zu reden gibt es viel.

---

*Tipp 8:*

Begeistern Sie für die Idee des Bildungscontrollings, überzeugen Sie mit guten Argumenten und holen Sie sich von Anfang an „Opinion Leader“ ins Boot - diese nehmen Ihnen einen Teil der Arbeit ab.

---

Ein Bildungscontrolling einzuführen – ob im kleinen oder im grossen Rahmen – ist eine spannende und lohnenswerte Aufgabe. Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg dabei.

## Literaturempfehlungen

- Frank Sieber Bethke:  
KOMPENDIUM: Controlling, Evaluation und Reporting von  
Weiterbildung und Personalentwicklung (ISBN 3-932229-67-3)
- Jack J. Phillips (erwähnt im Text):  
Return on Investment in der Personalentwicklung (ISBN 3-540-  
22190-9)
- Herbert J. Kellner (erwähnt im Text):  
Value of Investment (3-89749-634-8)
- Thomas Lorenz:  
Vom Training zur Performance (ISBN 3-89749-134-6)
- Thomas Lorenz / Stefan Oppitz:  
30 Minuten – zu einem erfolgreichen PERFORMANCEDialoog  
(ISBN 3-89749-569-4)
- Thomas Lorenz:  
Leading to Performance - Führungs- und Trainingserfolge nach-  
haltig umsetzen und messen (ISBN 3-89749-300-4)
- Herbert J. Kellner / Peter A. Bosch:  
Performance Shaping (ISBN 3-89749-469-8)
- Ralf Besser:  
Transfer: Damit Seminare Früchte tragen (ISBN 3-407-36403-2)

## Checklisten-Download

[www.lernwerkstatt.ch](http://www.lernwerkstatt.ch) > Toolbox

- Ideenbox: Instrumente zum 5-Stufen-Evaluationskonzept
- Kurzinfo: Wichtige Kennzahlen-Berechnungen