

Bildungscontrolling

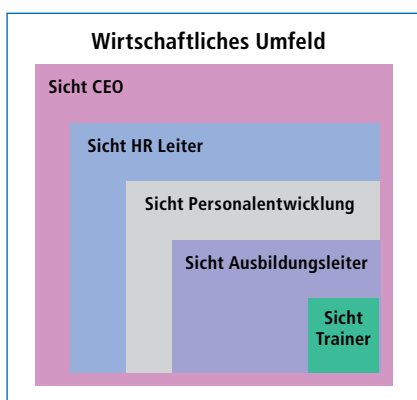
Aus- und Weiterbildungen mit Qualität und nachhaltigem Nutzen

Arbeitnehmende sind heute verpflichtet, sich kontinuierlich weiterzubilden. Bedingt durch Zeitmangel nehmen sie oft an sehr kurzen Veranstaltungen teil, die aber trotzdem einen raschen und nachhaltigen Nutzen bieten sollen. Ein sinnvolles Bildungscontrolling kann in diesem Spannungsfeld Hilfestellung leisten.

Von Sue Rado

Die einzelnen Ausbildungssequenzen werden laufend verkürzt, durch E-Learnings vom regulären Arbeitsort abgekapselt und dauern kaum länger als einen Tag. Trotzdem besteht der Anspruch, dass diese Ausbildungen auch nachhaltig sind. Dies ist der Bereich, in dem wir uns bewegen. Mit einem sinnvollen Bildungscontrolling werden die Ressourcen aller dort genutzt, wo sie Sinn machen. Damit werden die Aus- und Weiterbildungs-Abteilungen zum ernstzunehmenden Dienstleister für die ganze Firma, weil sie nachvollziehbaren Nutzen bieten und einen konkreten Beitrag zur Umsetzung der Firmen-Strategie und zur Erreichung der Ziele leisten.

Sichtweise ändern



Ich erlebe noch immer viele Trainings- und Seminar-Leitende, die sich sehr stark in ihrer eigenen Welt bewegen. Aus meiner Sicht sind wir Dienstleister der Unternehmung und deren Angestellte. Unsere Aufgabe liegt nicht nur darin, spannende Ausbildungssequenzen anzubieten, sondern Trainings, mit denen die Bedürfnisse

der Firma abgedeckt werden. Es gilt also Seminare zu konzipieren, die mithelfen, dass die Firma ihre Unternehmensziele erreichen kann.

Damit dies gelingt, muss z.B. ein Trainer eines Moduls neben der eigenen Sichtweise auch die Sichtweise seines Ausbildungsleiters, der Personalentwicklung, des Human Resources – aber auch die des CEO einnehmen können. Und dafür braucht es allenfalls anderes Wissen und andere Kompetenzen. Gefragt ist also nicht, woran ich und meine Teilnehmenden Spass haben – sondern was der Firma Nutzen bringt.

Wie lässt sich Bildungscontrolling definieren?

Damit wir ein gemeinsames Verständnis bezüglich «Bildungscontrolling» haben, hier zwei mögliche Definitionen:

W. Reinhold (1996)

«Bildungscontrolling ist ein umfassendes Informations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem, welches alle relevanten Entscheidungsfelder der Weiterbildung, angefangen von der Bedarfsermittlung über die Organisation und Durchführung der Massnahme bis zur Erfolgskontrolle und Transfersicherung erfasst.»

Meine Definition

«Bildungscontrolling beinhaltet alles, was uns aufzeigt:

- nach welchen Massstäben
- in welcher Qualität
- mit welchen Resultaten
- zu welchen Kosten

- mit welchen Erträgen und welchem Nutzen wir in unserem Bereich arbeiten bzw. Bildungsaktivitäten erledigen.»

Wichtig ist, dass Sie eine Definition finden, die zu Ihrer Unternehmung passt – und unter der alle dasselbe verstehen.

Grundsatz-Überlegungen zu Bildungscontrolling

Bevor Sie loslegen, macht es auch hier Sinn, sich ein paar Grundsatzfragen zu stellen und deren Antworten dann auch mit dem eigenen Vorgesetzten abzustimmen. Einfach im Sinne eines Bilderabgleiches, damit Sie Ihre Ressourcen dort einsetzen, wo es auch gewünscht wird.

- Was ist der Auslöser, dass das Bildungscontrolling zum Thema wird?
- Wer ist der Auftraggeber für das «Projekt Bildungscontrolling»?
- Was wollen Sie mit dem Bildungscontrolling genau erreichen?
- Möchten Sie das Bildungscontrolling für den ganzen Bereich – oder bloss für einzelne Schulungsaktivitäten anwenden?
- Innerhalb von welchem Zeitrahmen soll es eingeführt sein?
- Welchen Kostenrahmen haben Sie?
- Welche zeitlichen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welches Wissen ist dazu in der Firma vorhanden?
- Wer ist alles involviert – und wie steht es um deren Motivation für das Thema?
- Ist geplant, damit auch eine Zertifizierung zu machen (Bsp. EduQua)?

Überblick über Bildungscontrolling

Diese kleine Übersicht beinhaltet aus meiner Sicht alle wichtigen Komponenten des Bildungscontrollings (siehe Abbildung).

Qualitätssysteme

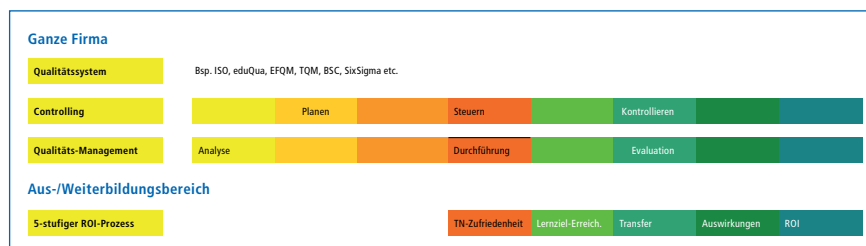
In vielen Firmen gibt es bereits andere Qualitäts-Systeme. Sinnvollerweise lehnt man sich dann auch daran an, wenn es ums Bildungscontrolling geht.

Controlling

Viele Firmen haben definierte Controlling-Verantwortliche bzw. Controlling-Abteilungen. Deren Aufgabe ist es, zu «planen, steuern und kontrollieren». Auch diese Personen haben bereits Vorgaben und Vorstellungen, wie ein Controlling auszu sehen hat. Mein Tipp: Holen Sie diese Personen ins Boot – und holen Sie deren Wünsche (und ihr Wissen) frühzeitig ab.

Qualitäts-Management

Qualitäts-Spezialisten denken immer in den vier Phasen: Analyse, Planung & Entwicklung, Durchführung und Evaluation.



Bildungscontrolling: Zusammenhänge verschiedener Systeme/Modelle

Genau dieselben Phasen können Sie perfekt für den Aufbau des Bildungscontrollings brauchen für Ihre ganze Abteilung. Definieren Sie also pro Phase, welche Qualität Sie dort erreichen möchten. Einige Beispiele (siehe Tabelle unten).

Wie Sie sehen, sind dies alles Massnahmen, die es für die ganze Abteilung zu definieren gilt. Sie geben dann den Rahmen vor für die einzelnen Schulungen.

5-stufiger ROI-Prozess

Lohnt es sich, einen ROI (Return on Investment) für eine Ausbildung zu berechnen? Ja, wenn es Sinn macht – absolut. In der Praxis jedoch werden Sie in den meisten Fällen nicht über Stufe 2 herauskom-

men – obwohl ich mir mindestens Stufe 4 bei aufwendigen Schulungen wünsche. Auch hier wieder ein paar konkrete Beispiele (siehe Tabelle auf Seite 33):

Der ROI-Prozess wird für einzelne Schulungsaktivitäten eingesetzt. Dabei werden die definierten Rahmenbedingungen aus den Qualitätsphasen berücksichtigt.

Stufe 5 macht Sinn, wenn:

- die Schulung ein spezielles Interesse der Geschäftsleitung genießt
- umfangreiche Mittel eingesetzt werden
- viele Mitarbeitende geschult werden
- es sich um ein erfolgskritisches Projekt handelt
- Neuland betreten wird

Immer sinnvoll ist, sich zu überlegen, wie die Alltags-Umsetzung überprüft und wie der Nutzen der Schulung im Alltag nachgewiesen werden könnte. Häufig ist das nicht als ROI möglich. Aber versuchen Sie wenigstens, einen messbaren Nutzen aufzeigen zu können – und erstellen Sie zusätzlich eine Liste von allen anderen Nutzen, die sich in keiner Art messen lassen – aber trotzdem wichtige Zusatzargumente für die Schulung sind. Das sind nämlich auch sehr gute «Verkaufsargumente» im Vorfeld der Schulung.

Umsetzungstipp

Bildungscontrolling bietet unendliche viele spannende Elemente. Erfahrungsgemäss haben Sie jedoch kaum die Zeit, alles miteinander anzupacken. Daher hier mein pragmatischer Vorschlag:

1. Sprechen Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten über Ihre Ideen und seine Wünsche bezüglich Bildungscontrolling ab. Einigen Sie sich auf einige Hauptziele inkl. Zeitrahmen & Ressourcen.
2. Machen Sie eine kurze Schulung für Ihre Trainer, damit verständlich wird, was Bildungscontrolling ist.

Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Klar definierte Budgets (pro Bereich, Zielgruppe, Thema etc.) • Berücksichtigung relevanter strategischer Firmenunterlagen • Vorgaben und Leitfäden für Bedarfserhebungen • Vorlage Auftragserteilung und -bestätigung • Definierte Ausbildungs-Standards (z.B. zu Methodik-Didaktik) • Klare Anforderungsprofile für Ausbilder • Definiertes Kennzahl-«Cockpit»
Planung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung Corporate Identity und Design bei Dokumenten • Vorlagen für Trainingsplanungen • Einheitliche Kursausschreibungen • Klare Definition Zielpublikum • Nutzung firmeneigener Modelle (Bsp. Kompetenzmodelle) • Klar definierte Prozesse • Gute Kenntnisse zu Zielpublikum
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionierende Stellvertreter-Lösungen für Notfälle • Einhaltung des definierten Methoden-Mix • Funktionierende Infrastruktur • Stattfinden von Lernkontrollen • Vorbereitung des Praxis-Transfers • Monitoring-Konzept für Ausbilder • Prozess zur Einführung neuer Trainer
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung verschiedener Evaluationen • Auswertung Kursbeurteilungen etc. • Rückmeldung und Schlussbericht an Auftraggeber • Kennzahlen Auswertung und Nutzung • Erfahrungsaustausch mit Trainer • Nachschulungen Dozenten

Stufe 1: Teilnehmer-Zufriedenheit	Schriftliche Auswertungen Interviews mit Teilnehmenden
Stufe 2: Kontrolle Lernzielerreichung	Kontrollfragen – Prüfungen Simulationen
Stufe 3: Umsetzungsgrad Alltag	Arbeitsproben Feedbacks von Vorgesetzten
Stufe 4: Nutzen im Alltag	Optimale Version: Nutzen in CHF/Euro Wichtige Version: Wenn kein ROI möglich, wenigstens Ausweisung von messbarem Nutzen Mini-Version: Auflistung aller Nutzen (wenn auch nicht messbar und nicht in CHF ausweisbar)
Stufe 5: ROI-Berechnung (Rendite)	Klassische Renditeberechnung (Kosten und Ertrag)

Aufwand – Ertrag

Der Trend geht in die Richtung, dass immer kürzere und kurzfristiger angesetzte Trainingseinheiten durchgeführt werden. Oft werden E-Learnings eingesetzt. Auch hier macht ein Bildungscontrolling Sinn, aber das Verhältnis Aufwand zu Ertrag betreffend Controlling für ein halbtägiges Seminar muss im Auge behalten werden.

Wie Sie sehen, ist Bildungscontrolling ein wichtiges und spannendes Thema. Bei vielen Aus- und Weiterbildungsabteilungen ist es leider noch nicht angekommen. Dabei ist es ideal, wenn man dieses Projekt mit den eigenen Ausbildern startet. Zuerst in einer kleinen Version und dann je nach Ressource und Umständen laufend ausbaut. Damit stellen wir auch sicher, dass wir noch besser aufzeigen können, was unsere Arbeit für einen Nutzen bringt – und dass es uns auch zukünftig braucht, als wichtige Partner, die das Geschäft verstehen und aktiv mitdenken!



Sue Rado ist Autorin des «HRM-Dossier, Nr. 50: Bildungscontrolling» ISBN 978-3-908244-80-6



Sue Rado, eidg. Dipl. Ausbildungsleiterin, ist Betriebsausbildnerin und Performance Improvement Coach. Sie hat u.a. auch ein CAS Personalentwicklung absolviert und ist NLP Master. Ihre praxisnahen

Trainings sind bekannt für hohe Teilnehmerinnen-Aktivität, den Einbezug aktueller Beispiele von den Teilnehmenden und die Abgabe vieler zusätzlicher, zeitsparender Hilfsmittel für den Alltag (Checklisten, Vorlagen).

- Starten Sie Ihren eigenen Raster «Qualitäts-Phasen» – und füllen Sie alles auf, was Sie bereits haben.
 - Überprüfen Sie, wie regelmässig diese Instrumente / Vorgaben in der ganzen Abteilung genützt werden
 - Ergänzen Sie dann die Liste mit neuen Themen, die Sie zukünftig angehen möchten – und gehen sie diese Punkte Schritt für Schritt an.
- Starten Sie ebenfalls Ihre «ROI-Liste» – auch hier: Füllen Sie aus, was Sie bereits haben.
 - Definieren Sie dann, bis zu welcher Stufe in Ihrem Team regelmässig gearbeitet werden soll.
 - Füllen Sie die Liste laufend auf.
 - Entscheiden Sie pro Auftrag, bis zu welcher Stufe Sie hier gehen möchten und können.
- Definieren Sie für sich erste sinnvolle Kennzahlen, die Sie eruieren möchten. Starten Sie dann mit einem «Cockpit», das Ihnen die Zahlen in visueller Form aufzeigen.
 - Nehmen Sie sich anfangs nicht zu viele Zahlen vor!

Ein paar letzte Gedanken

Lernpfad

Ich bin ein grosser Fan von «Lernpfaden» statt der bekannten Impuls-Trainings. Meines Erachtens bringen Impulse zu wenig Nutzen im Alltag. Mit einem Lernpfad – bei dem Sie verschiedene Elemente von Beginn weg einplanen – haben Sie die Repetition, die Umsetzung, die Reflexion, die Kontrollen etc. alles automatisch eingeplant. So könnte z.B. ein ganz einfacher Lernpfad für ein 1-Tages-Seminar aussehen:

