

Werden Sie zum „Master der Kommunikation“
Männersprache – Frauensprache – Wie sie durch optimierte
geschlechterspezifische Kommunikation Ihre Ergebnisse noch
verbessern können.
Ihre Teilnahme an dem 2-tägigen Seminar können Sie über unsere
home-page www.kundenerfolg.net anmelden.

20./21. Mai 2005 in Wien

**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte- News-Letter
Nr. 3/05**

„Betriebe in Europa setzen auf Bildungscontrolling“

Sehr geehrte Frau Wietasch,

in Zeiten knapper Kassen und stetiger Budgetkürzungen sehen sich auch Personalentwickler und Weiterbildungsverantwortliche zunehmend in der Pflicht, **erwirtschafteten Nutzen und damit den Wertschöpfungsbeitrag der Bildungsarbeit anhand von Zahlen zu belegen**. Nicht umsonst steht das Thema „Bildungscontrolling“ auf aktuellen Personal-Kongressen derzeit ganz oben auf der Tagungsordnung.

Betrachtet man bislang vorliegende Erfahrungen und Dienstleistungsangebote, so entsteht allerdings schnell der Eindruck, dass es noch an Konzepten mangelt, die über eine reine Kennzahlenbetrachtung hinausgehen und zugleich pragmatisch genug für den Einsatz in Unternehmen sind.

Der Schweizer Management Lehrer **Fredmund Malik** sagte jüngst in einem Interview mit dem Magazin Trend: **„Gerade weil Kostendruck herrscht, müssen die Mittel richtig eingesetzt werden. Professionalität in der Managementausbildung heißt, das richtige Wissen in Nutzen umsetzen über alle Führungsebenen hinweg und von der Unternehmensstrategie zum individuellen Ergebnis. Das ist effizient und eben auch effektiv... Managementausbildung ist Bedingung für unternehmerischen Erfolg. Wichtig ist, aus der Fülle von Möglichkeiten, die richtige Kombination von praxisrelevantem Wissen und zwar je nach Ausganglage und Aufgabe der Auszubildenden.“** (Er geht auch davon aus, dass auf die Hälfte der Weiterbildungsseminare und Trainer verzichtet werden könne. Dies spare Zeit und Geld und steigere die Effizienz der Mitarbeiter mehr als jedes Training. Wichtig ist das Gesamtbild der Management-Weiterbildung nicht das arbeiten mit Puzzlesteinen).

Gerade da setzt Bildungscontrolling an!

Bildungscontrolling wird in Zukunft für immer mehr Betriebe unterschiedlicher Größe und Branche zum entscheidenden Instrument zur Planung und Steuerung betrieblicher Weiterbildung: 90 % der Betriebe in den Niederlanden und **jeweils 85 % in Österreich und Deutschland gehen davon aus, dass in Zukunft das Bildungscontrolling als Verfahren für eine effektive und effiziente Gestaltung ihrer Bildungsarbeit** und die Bewertung ihres Nutzens einen hohen Stellenwert haben wird.

Auch wenn dem Bildungscontrolling für die Zukunft ein hoher Stellenwert zuerkannt wird – in der Gegenwart scheint seine Bedeutung für weniger wichtig gehalten zu werden: Nur rund 50 % der befragten niederländischen und deutschen und zwei Fünftel der österreichischen Betriebe sehen in ihm ein wichtiges Steuerungsinstrument heutiger betrieblicher Bildungsarbeit. Dennoch ist festzustellen: Auch wenn gegenwärtig erst in wenigen Betrieben ein umfassendes Bildungscontrolling auf der Tagesordnung steht, **nutzen die meisten Betriebe doch bereits einzelne wichtige Elemente dieses Instruments**. In allen drei Ländern

- Findet in einem großen Teil der befragten Betriebe eine systematische Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs statt,

- Werden relativ häufig Maßnahmen zur Erfolgskontrolle der Qualifizierungsaktivitäten und zur Transfersicherung des Gelernten ins Arbeitsfeld durchgeführt,
- Erfolgt eine Nutzeinschätzung der durchgeführten Qualifizierungsaktivitäten nach verschiedenen Kriterien und
- Werden in den weitaus meisten Betrieben die Kosten der Weiterbildung, d.h. zumindest die bedeutendsten Kostenarten erfasst.

Der Schlüssel zum Nachweis, dass Weiterbildung tatsächlich effektiv ist, liegt im Transfercontrolling. Es gilt ein Konzept zu finden, mit dem nachgewiesen werden kann, dass sich nach einer Bildungsmaßnahme das Verhalten der Teilnehmer tatsächlich im Sinne eines zuvor definierten Ziels verändert hat.

Umgekehrt bedeutet das: Anhand von Lernzielen, die für jede Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsmaßnahme definiert sind, wird ein Katalog an Verhaltensweisen oder Kompetenzen abgeleitet, der Basis für eine Vorher-Nachher-Betrachtung ist. Fällt dieser Vergleich positiv, d.h. im Sinne einer Verbesserung, aus, so scheint die Maßnahme und auch damit verbundene Veränderungen im Umfeld zu einem veränderten Verhalten geführt zu haben.

Dennoch sind wir damit den echten Nachweis für den Wertschöpfungsbeitrag noch schuldig. Sicherlich können in einigen Fällen Indikatoren abgeleitet werden, die zeigen, **dass das veränderte Verhalten im Sinne des Unternehmens Wert stiftet: Höhere Umsatzzahlen, verringerte Fehlerquoten oder verkürzte Prozessdurchlaufzeiten**, um nur einige Beispiele anzuführen. Die Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten zeigt aber, dass diese Form des Nachweises echte Grenzen hat, die nicht verschwiegen werden sollten: Weder kann für jedes Verhalten der Beitrag zum Unternehmenserfolg in messbare Kriterien überführt werden, noch kann anhand eines Messmodells, das in der Praxis umgesetzt werden soll, der Einfluss der Weiterbildungsmaßnahme auf die gemessenen Kriterien eindeutig belegt werden.

Die unternehmerische Wirklichkeit zwingt oftmals zum pragmatischen Vorgehen: Wird der Nachweis für den Transfer geliefert, ist damit schon eine gute Grundlage für das Gespräch mit den Budgetverantwortlichen gelegt. Können wir basierend auf einem daraus abgeleiteten Transferindex dann noch relative Vergleiche oder Beobachtungen über die Zeit anstellen, so können Entscheidungen für neue Prozesse und Anhaltspunkte für Optimierung anhand dieser Indikatoren „schwarz auf weiß“ begründet werden.

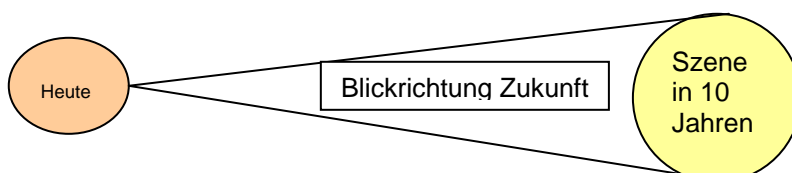
Hier können wir gemeinsam mit unserem Kooperationspartner eine webbasierte Unterstützung von Befragungsprozessen anbieten und gemeinsam mit Ihnen die Umsetzung eines Bildungscontrollings effizient gestalten.

Ziele und Zeithorizont des Bildungscontrolling

Ausrichtung an den Unternehmenszielen

Das Bildungscontrolling hat sich in die Reihe der Instrumente einzuordnen, die der Erreichung der Unternehmensziele dienen. Im Hinblick auf die betriebliche Aus- und Weiterbildung können das sein:

- Adäquate Qualifikation der Mitarbeiter als strategischer Wettbewerbsvorteil
- Hohes Qualitätsniveau im Weiterbildungsprozess
- Optimales Kosten-Nutzen Verhältnis der Maßnahmen



Erst aus der Zielvorstellung kann das Unternehmen Strategien entwickeln, wie diese Ziele zu erreichen sind (Zeithorizont des Bildungscontrollings)

Transparenz und Wirtschaftlichkeit

Ziel des Bildungscontrolling ist es, **die Effizienz und Effektivität der Weiterbildung unter Beachtung der ökonomischen und sozialen Zielsetzungen des Unternehmens aufzuzeigen**, transparent zu machen und zu dokumentieren. Es ermöglicht so die Wirtschaftlichkeit und Notwendigkeit der Weiterbildung nachzuweisen.

Akzeptanz schaffen

Schon in der Vorbereitung gilt es, den Grundstein für erfolgreiche Schulungen zu legen. Schulungen richten sich auf die Qualifikation der Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmensziele. Dem Vorurteil, Schulungen seien nur für schlecht oder gar nicht qualifizierte Mitarbeiter müssen klare Vorgaben der Geschäftsleitung sowie systematisch und konsequent geplante Schulungsmaßnahmen entgegentreten.

**Unser Slogan des Monats:
Das große Ziel der Bildung ist nicht Wissen sondern Handeln!**

Wir wünschen weiterhin alles Gute und einen erfolgreichen April 2005.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.