

Bildungscontrolling ist mehr als Kostencontrolling

# Effektive Weiterbildung

Von Barbara Brecht

*Wofür brauchen wir eigentlich dieses Seminar? Warum können wir das Weiterbildungsbudget nicht einfach um die Hälfte kürzen? Wer solche Fragen begründet beantworten will, muss harte betriebswirtschaftliche Fakten in der Hand haben.*

Wenn ein Personalentwickler sichtbar machen kann, dass seine Vertriebsmitarbeiter nach einer Verkaufsschulung mehr Verträge an Land ziehen, zeigt er, dass sich die Kosten für diese Schulung rechnen. Wer beantworten kann, was seine Weiterbildung messbar leistet, beweist, dass sie mehr ist als ein Kostenfaktor und ein notwendiges Übel, um Mitarbeiter bei Laune zu halten.

Denn die Kostenseite ist in den meisten Unternehmen schon ganz gut erfasst. Wie viel Schulungstage pro Mitarbeiter oder wie viel Schulungskosten pro Mitarbeiter und Jahr anfallen – dafür gibt es in den Controllingabteilungen eine Menge Excel-Tabellen. Damit ist aber noch nicht gezeigt, was «unten rauskommt» – welchen Return on Investment (ROI) bestimmte Weiterbildungen haben. Bildungscontrolling muss mehr sein als reines Kosten-

controlling, wenn es strategisch eingesetzt werden soll.

## Zufriedenheit reicht nicht

Wenn das Seminar abgeschlossen ist, verteilen sie zwar Fragebögen mit Zufriedenheitsbefragungen. Also, ob den Mitarbeitern die Seminarräume gefielen, ob sie sich mit der Leitung gut verstanden haben und ob sie meinen etwas gelernt zu haben. Aber diese Fragebögen verfehlen das Ziel nach der Frage, ob das Gelernte im Unternehmen Vorteile bringt.

## Wie wird man fähig fürs Bildungscontrolling?

Bildungscontrolling wird in Zukunft einen hohen Stellenwert haben. Darin herrscht Einigkeit. Die Bedeutung ist erkannt, umgesetzt wird das Ziel nur teilweise. Oft wird lediglich die Zufriedenheit der Seminarteilnehmer abgefragt. Dr. Martin Cierjacks, Senior Consultant in der Speyrer

Unternehmensberatung processline GmbH hält nicht viel von den üblichen Evaluationsbögen, in denen die Mitarbeiter nach einem Seminar zum Beispiel solche Fragen beantworten müssen:

- Wie hat Ihnen das Seminar insgesamt gefallen?
- Waren Sie mit der Auswahl des Dozenten einverstanden?
- Hat Ihnen der Raum gefallen?
- Hat die Organisation des Seminars gut funktioniert?
- Haben Sie die Lehrinhalte verstanden?

«Für die strategische Personalentwicklung ist dieser Fragebogen völlig

irrelevant», sagt Cierjacks. Cierjacks ist Spezialist für controllingfähige Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen. «Meist erfährt man über die Varianzen in den Antworten mehr darüber, wie nett der Mitarbeiter den Trainer fand», kritisiert er diese überall üblichen Evaluationsbögen. Nicht alles, was gelernt werden muss, macht aber immer «Spas».

## Unternehmensziele im Fokus

Ziel von Bildungscontrolling sollte es sein, betriebliche Schulungsmassnahmen auf die Unternehmensziele auszurichten. Aber da beginnt es schon, das Problem. «Zu aller Erst müssen die Firmen überhaupt Bildungscontrolling-fähig werden», meint Cierjacks, «die meisten sind das nicht». So gesehen müsste man alles optimieren. Dass sie nicht Bildungscontrolling-fähig seien, läge daran, dass sie für ihre Bildungsmassnahmen kein konkretes Ziel festlegen. Und vor allem keine betriebswirtschaftlich messbaren Ziele haben.

Das fängt bei der systematischen Analyse des Entwicklungsbedarfs der Mitarbeiter an und geht bis zur Festlegung von Kennzahlen für eine Balanced Scorecard in der Personalentwicklung. Die Auswahl der Seminare soll sich anschliessend an unternehmerischen Zielen orientieren und an definierten Kennzahlen messen lassen. Kostensenkung ist dabei nicht das primäre Ziel. Im Zuge der Controllingmassnahmen könnten die Weiterbildungsbudgets auch erhöht werden, wenn ein vermehrter Bildungsbedarf der Mitarbeiter ermittelt würde.

## Wie lässt sich der Erfolg messen?

Nur was gemessen werden muss und wie, ist gar nicht so leicht zu beantworten. Wie lässt sich Weiterbildung wirtschaftlich erfassen? Die Kosten für ein Seminar sind leicht nachvollziehbar. Doch was ein Mitarbeiter davon an Wissen in seine tägliche

**Barbara Brecht**, freie Autorin für businesswissen.de, Am Tegeler Hafen 8 B, D-13507 Berlin, Tel. 0049 30 450 26 136, brecht@contentundco.de.  
Gespräch mit Dr. Martin Cierjacks, processline GmbH, in: businesswissen.de, Rubrik Personen vom 24. Februar 2004.



Archivbild

**Wer lernt, muss wissen, wofür!**

Arbeit einbringt, ist mit Geldkriterien schwerer zu fassen.

Eine Messmethode gründet auf dem Vier-Ebenen-Modell der Evaluation von Donald L. Kirkpatrick. Die Ebenen bauen aufeinander auf und messen die Zufriedenheit der Teilnehmer, den Lernerfolg, den Transfererfolg und den Unternehmenserfolg. «Die meisten Unternehmen kommen in ihrem Bildungscontrolling allerdings bisher nicht über die Eben eins hinaus», kritisiert Cierjacks.

**1. Zufriedenheit**

Das kennen wahrscheinlich alle, die schon mal an einem Seminar teilgenommen haben. Es gibt am Ende eine Feedbackrunde oder es wird ein Evaluationsbogen ausgeteilt, der klärt, ob die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt wurden.

**2. Lernerfolg**

Hier schlägt Kirkpatrick einen Lernetest direkt im Anschluss an das Seminar vor oder Folge-Workshop mit einer Auffrischung der Seminarinhalte.

**3. Transfererfolg**

Eine dritte Stufe des Bildungscontrolling wird bereits in einigen grossen Firmen wie SAP, DaimlerChrysler oder der BASF eingesetzt. Dort wird ein Transferfragebogen ausgeteilt,

den die Kollegen und Vorgesetzten ausfüllen müssen. Dabei wird gemessen, wie erfolgreich das Gelernte im Unternehmen eingesetzt wird. Ein Unternehmen, das Mitarbeiter wünscht, die besser Englisch können, kann mit dieser Massnahme sehr gut prüfen, ob das nach einem Englischseminar auch der Fall ist. Vielleicht ist das bessere Englisch aber nicht der Faktor, der Auswirkungen auf das Betriebsergebnis hat. Deshalb ist für echtes Bildungscontrolling Stufe 4 notwendig – nur hier richten sich die Schulungsmassnahmen an den Unternehmensziele aus.

**4. Unternehmenserfolg**

Martin Cierjacks erklärt, warum gerade letzteres das Entscheidende beim Bildungscontrolling ist. «Wenn vorher harte betriebswirtschaftliche Ziele gesetzt werden, wissen die Mitarbeiter, warum diese Bildungsmassnahme wichtig ist und warum ihre Transfererfolge gemessen werden. Das ist eine grosse Motivation für ein Seminar. Ausserdem bekommen die Mitarbeiter eine Gefühl der Verantwortung für die Betriebsergebnisse. Ein ganz wichtiger Punkt dabei ist, dass jetzt über Unternehmensziele

geredet und hart diskutiert wird. Mit den Mitarbeitern. Wir führen keine Massnahme mehr durch, ohne vorher pekuniäre Ziele gesteckt zu haben. Auch auf die Gefahr hin, sie nachher nicht zu erreichen.»

Was schliesslich gemessen werden soll, hängt von den konkreten Unternehmenszielen ab. Gemessen werden könnte zum Beispiel:

- Wie hat sich die Kundenzufriedenheitsrate seit der Schulungsmassnahme entwickelt?
- Sind die Ausfallzeiten von Maschinen zurückgegangen?
- Sind unsere Meetings kürzer und haben wir weniger Überstunden seit wir unsere Führungskräfte auf das Besprechungstechniken-Seminar geschickt haben?

**Ziele setzen:  
klar und kontrollierbar**

Stecken Sie sich vor einem Seminar klare Ziele. Beispielsweise, dass Besprechungen in Zukunft mindestens zehn Minuten kürzer dauern. Die Teilnehmer haben nach dem Seminar zehn Minuten mehr Zeit für ihre wertschöpfende Arbeit oder können zehn Minuten früher nach Hause gehen und Überstunden abbauen. Dann können die Kosten für das Seminar mit den Zeiteinsparungen verglichen werden. Ein Ergebnis, dass sich relativ leicht messen lässt.

Welche Kennzahlen die Entscheidenden sind, muss für jeden Bildungsbereich definiert werden und ist eine unternehmenspolitische Frage. Wichtig ist, sich auf ein oder zwei Faktoren zu konzentrieren. «Den Fehler, den viele Weiterbildungsanbieter heute machen, ist, alles kontrollieren zu wollen und da das unmöglich ist, frustriert aufzugeben», meint Martin Cierjacks. Zielführender ist es, sich einen Faktor herauszugreifen, an dem sich beweisen lässt, dass sie die Massnahme gerechnet hat. Also: Realistische und kontrollierbare Ziele stecken, diese kommunizieren und nach der Umsetzung prüfen, ob sie erreicht wurden.

**Ziele  
müssen  
messbar  
sein**