

# Bildungscontrolling – notwendig und sinnvoll?

## Aus- und Weiterbildung effizient managen und quantifizierbar machen

Mit dem Thema Bildungscontrolling sind Personalverantwortliche zusehends konfrontiert. Dieses komplexe Thema recherchierte **Mag. Eva Selan, MSc** und durchleuchtete Sinnhaftigkeit, Hintergründe und Kosten.

Personalentwicklung in Form von Weiterbildungsmaßnahmen gehört heute in den meisten Unternehmen zum täglichen Brot der Personalabteilungen. Das Top-Management ist jedoch zunehmend an nachweisbaren bzw. plausibel begründeten Zusammenhängen zwischen Unternehmenserfolg und Weiterbildungsmaßnahmen interessiert.

Mag. Sonja Schloemmer, MBA MAES, Referentin der Business Circle Management Fortbildung: „Erfahrungsgemäß haben rund 80% der Trainings minimalen bis keinen Transfererfolg im Unternehmen bzw. wird dieser nicht gemessen. Viele Qualitätsprobleme könnte man bereits im Keim ersticken, denn es geht nicht darum, welche Trainings sich Führungskräfte und Mitarbeiter wünschen, sondern welche Kompetenzen das Unternehmen braucht, um die wirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft zu meistern.“

### Sinn von Bildungscontrolling

Die zentrale Herausforderung heißt zunehmend, dass Verantwortliche in der Lage sein müssen nachzuweisen, dass Fortbildungsinvestitionen zu Produktivitätssteigerungen führen und dafür die kostengünstigsten Maßnahmen gewählt wurden.

Dieser Herausforderung kann derzeit noch zu selten Rechnung getragen werden. Vielfach sind ausschließlich die Kosten bekannt, der Nutzen von Bildungsmaßnahmen aber ist nicht so leicht quantifizierbar. Das hat oft zur Konsequenz, dass Investitionen in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern dem Sparstift zum Opfer fallen.

Dr. Wolfgang Brandtner vom ÖPWZ beschreibt es folgendermaßen: „Erst abgeleitet von und orientiert an klaren Unternehmenszielen ist Bildungscontrolling die sinnvolle Möglichkeit, Kosten, Qualität und Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen zu

steuern. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ohne Bildungscontrolling gehen dann nicht nur an den Zielen vorbei, sondern kommen dem Unternehmen auch zu teuer und sind – in Sparkurs-Zeiten – kaum zu rechtfertigen. Bildung ohne Controlling ist wie: ‚Ich weiß nicht wohin ich gehe, dafür bin ich schneller dort!‘“

Mag. Hannes Knett vom WIFI Österreich

sieht es ähnlich: „Qualifizierung und Weiterbildung stützen im Sinn von Qualitätssicherung die Qualität der gesamten Wertschöpfungskette. Sie sind daher Teil der betrieblichen

Leistungserstellung (der Betriebsprozesse) und haben sich wie alle anderen Prozesse der Leistungserstellung einer Input-/Output-Überprüfung zu stellen. Das ist Bildungscontrolling. Findet Bildungscontrolling nicht statt, ergibt sich zuviel ‚nice-to-have‘, zu wenig Entwicklung, zu wenig Nachhaltigkeit der Personalentwicklung.“

Dr. Stefan Götz, Geschäftsführer der Österreichischen Sparkassenakademie, meint: „Aus- und Weiterbildung soll sich am Bedarf der Mitarbeiter und Organisationen orientieren, die Ausbildungsmaßnahmen sollen in höchstmöglicher Qualität abgehalten werden und den Praxistransfer für die Teilnehmer fördern. Genau diese beiden Aspekte, Qualität und Praxistauglichkeit der Maßnahme, sollen mit Bildungscontrolling regelmäßig überprüft werden. Ohne laufendes Controlling läuft man Gefahr am Markt vorbeizuproduzieren.“

Wie soll an das Thema Bildungscontrolling schlüssig herangegangen werden, um nicht nur Aufwand zu haben, sondern vor allem den notwendigen und gewünschten Output?

„Ausgangspunkt muss die Unternehmensstrategie sein, dies wird in der Literatur und in der gängigen Praxis vernachlässigt. Meist werden nur die PE-Maßnahmen evaluiert. Waren es jedoch die richtigen Maßnahmen, die den Unternehmenserfolg sichern?“, gibt Sonja Schloemmer zu bedenken und setzt wichtige Parameter für professionelles Bildungscontrolling: „Professionelle Bedarfsermittlung und Erstellung strategischer unternehmensweit gültiger Kompetenzprofile; IT-gestützte Datenerfassung und Kostenanalyse (inkl. Opportunitätskosten); Prozessoptimierung bei der Zusammenarbeit mit externen Anbietern – klare Zielvorgaben; Vereinbarung

von Weiterbildungszielen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter; Evaluierung der Trainings.“

Mag. Clemens Stieger von der GfP ergänzt: „Bildungscontrolling-Prozesse müssen ins jeweilige Unternehmenskonzept passen. Zentral ist, dass Evaluations- und Controllingmaßnahmen immer schon

VOR einem Training oder den Bildungsmaßnahmen beginnen müssen. Als Teil des Bildungsmanagement müssen vorab die Unternehmensziele und Kennwerte erhoben und festgelegt werden. Darauf aufbauend wer-

den im Rahmen des Performance Management die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen gekoppelt, Maßnahmen geplant und durchgeführt. Schlussendlich erfolgt die Zielüberprüfung sowohl auf individueller als auch auf unternehmerischer Ebene. Dazu sind nun die Messgrößen und Kennwerte wesentlich.“

Hannes Knett weitet aus: „Bildungscontrolling hat auf jeden Fall die Prüfung von Alternativen zum Seminarbesuch zu beinhalten. Diese Alternativen können beispielsweise sein Erfahrungsaustauschgruppen, Mentoring-/Coaching-Systeme, learning-on/near-the-job etc. Außerdem ist es unumgänglich, dass die Qualifizierungsziele mit den Unternehmenszielen abgestimmt sind (im Qualitätsmanagement und/oder in der Balanced Scorecard).“ Wobei „eine Kombination des Bildungs- und Personalcontrolling sinnvoll ist, da die Entwicklungen dadurch sichtbar und kostentransparent(er) sind und Zusammenhänge besser erkannt werden können“, so Wolfgang Brantner.

Mag. Bernd Kadic, Geschäftsführer des Österreichischen Controller-Instituts, bringt es auf den Punkt: „Aus- und Weiterbildung ist in erster Linie eine Investition in die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und daher muss es auch durchaus zulässig sein, diese Investitionen in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu bewerten und gegebenenfalls zu hinterfragen. Betriebliche Aus- und Weiterbildung und damit jene, die am Produkt und am Prozess ‚Aus- und Weiterbildung‘ beteiligt sind – Personalentwickler, Bildungsmanager, Ausbilder und Trainer – müssen sich aus vielen Gründen verstärkt legitimieren und sich im Zusammenhang mit Bildungscontrolling zwei Fragedimensionen stellen: ‚Tun wir die richtigen Dinge?‘ und

‚Tun wir diese Dinge auch richtig?‘ Tun wir die richtigen Dinge? Mit anderen Worten: Wie effektiv sind unsere Maßnahmen? Gibt es überhaupt Bildungsziele und wenn ja, sind diese an den Unternehmenszielen bzw. Bereichszielen ausgerichtet? Werden diese Bildungsziele in konkrete Trainingsziele für die einzelne Maßnahme heruntergebrochen? Werden die richtigen Messkriterien für den Erfolg definiert? Erzielen wir die geplante Wirkung?

Tun wir diese Dinge auch richtig? Mit anderen Worten: Wie effizient setzen wir unsere Maßnahmen um? Hat der Lerntrans-

**Bildung ohne Controlling ist wie: ‚Ich weiß nicht wohin ich gehe, dafür bin ich schneller dort!‘**



Setzen auch Sie auf die Kompetenz des führenden Komplettanbieters für Learning Management:

**CLIX®** - das führende Learning Management System

**LECTURNITY®** - Rapid Learning auf Basis von PowerPoint

**learn eXact®** - effiziente Erstellung interaktiver Contents

Gerne informieren wir Sie auch über unsere umfassenden Beratungs- und Serviceleistungen:

**Consulting Services**

**Content Development**

**On Demand Learning Services**

Wir freuen uns, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen: imc AG, Modocenterstrasse 14, 1030 Wien, Phone: +43 1 79566-444, vienna@im-c.at, www.im-c.at



Sonja Schloemmer



Niki Harramach



Wolfgang Kraemer



Clemens Stieger

fer in die Organisation stattgefunden? Sind die Gesamtkosten der Bildungsmaßnahme transparent? Wenn ja, war der Mitteleinsatz richtig dimensioniert und können allfällige Benchmarks oder Kennzahlen im Zeitreihenvergleich für die Effizienz herangezogen werden? Wirkt sich die Bildungsmaßnahme auf die zu Beginn definierten Messkriterien entsprechend positiv aus?“ Dipl.-Ing. Norbert Freund von CIT führt aus: „Bildungscontrolling soll nun die Antworten liefern und wirft gleichzeitig neue Fragen auf. Zahlreiche Messverfahren und Kennzahlensysteme sind entstanden und stiften zum Teil auch bei Personalentwicklung neue Verwirrung. Jetzt wendet man enorme Kräfte auf, um Bildung in die Primärwertschöpfung einer Organisation zuquetschen. Der Return on Investment wird gestresst, um nachzuweisen, dass Bildung direkt messbare Gewinne einführt. Doch eine Organisation, die in ihrem Primärgeschäft keinen Bildungsauftrag von ihren Kunden hat, wie z.B. eine Bank, ein Industriebetrieb oder ein Verkehrsbetrieb, wird sich immer schwer tun, den Gewinn, der

durch innerbetriebliche Bildungsmaßnahmen am Markt erwirtschaftet wird, wahrheitsgemäß und schlüssig darzustellen. Demnach ist Bildungscontrolling ein sinnvoller Weg, um Bildungsverantwortliche in den Unternehmen und Organisationen dabei zu unterstützen, den betriebswirtschaftlichen Aspekt der Bildung stärker herauszuarbeiten und Budgets überzeugender zu argumentieren.“

**Konkretes Vorgehen**

Dass Bildung ohne Controlling ins Leere gehen kann und daher nicht sinnvoll ist wurde zwar klargelegt, wie jedoch geht man als Bildungsverantwortlicher konkret vor, um Bildungscontrolling zielführend umzusetzen?

Typischerweise läuft geplantes Bildungscontrolling in definierten Zyklen ab. Dr. Niki Harramach (Harramach & Partner International) nennt hier ein Modell, in dem vier Stufen den Zyklus vervollständigen:

„1. Eine genaue Soll-/Ist-Analyse, das heißt von welcher Situation ausgegangen wird

und vor allem welche Ziele nach der Bildungsmaßnahme erreicht worden sein sollen. Bei den Zielen soll zwischen Lern-Zielen (das sind solche Fertigkeiten und Fähigkeiten, die noch auf der Bildungsmaßnahme selbst erreicht werden sollen), Transfer-Zielen (das ist die angestrebte Umsetzung der erlernten Fertigkeiten und Fähigkeiten ‚on the job‘) und Geschäfts-Zielen (das sind Unternehmens-Kennzahlen wie z.B. Umsatz, Kosteneinsparungen, Gewinn, Cashflow etc., die durch die Bildungsmaßnahme besser erreicht werden sollen) unterschieden werden.

2. Erst danach erfolgt die Planung und Entscheidung über die adäquaten Bildungsmaßnahmen (möglicherweise stellt sich ja nach der Soll-Ist-Analyse heraus, dass auch oder gar nur andere Maßnahmen als Trainings notwendig sind, um die geortete Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Situation zu überbrücken. Vielleicht fehlt es an richtigen Produkten, vielleicht muss technisches oder organisatorisches Prozessmanagement betrieben werden etc.)

3. Dann folgt natürlich die Durchführung

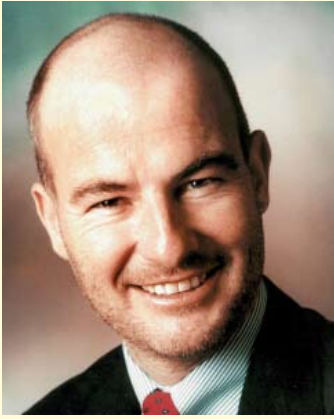
**Seminartermine**

Veranstalter	Seminartitel	Kontakt	Euro	Ort	Termine 06
Achieve Global	Wie Sie Training messbar machen	www.achievegloab.at	* <sup>1</sup>	Wien	13. u. 15.07
Business Circle	Wirksames Bildungscontrolling	www.businesscircle.at	790,-	Wien	22.06
CiT Management	Einführung von Bildungs-Controlling	www.cit.at	820,-	Innsbruck	10.-11.10
	Einführung von Bildungs-Controlling		820,-	Linz	04.-05.12
Harramach & Partner	Kurzworkshop BC für HR- und Linien-Manager	www.harramach.com	1.200,-	bei Kunde	1/2 Tag, n.V.
	Praktische Instrumente,Methoden u.Modelle d.BC		2.200, <sup>2</sup>	bei Kunde	n.V.
	Bildungscontrolling Implementierungs-Begleitung		2.200, <sup>2</sup>	bei Kunde	n.V.
IMC AG	Tagesseminar Bildungscontrolling	www.im-c.at	290,-	München	12.10
	Blended Projektseminar Bildungscontrolling		450,-	Wien	25.10
ÖPWZ	Bildungscontrolling (Teil d.Lehrgangs Personalc.)	www.opwz.com	399,-	Wien	19.10
WIFI	Bildungs-Controlling	www.wifi.at	750,-	Wien	18.-19.09.

<sup>1</sup> kostenfrei für Magazin TRAiNiNG-Leser!

<sup>2</sup> Tagessatz





Stefan Götz



Bernd Kadic



Hannes Knett



Wolfgang Brandtner

des festgelegten Bildungsprogramms und im Anschluss erfolgt

4. die Evaluation des Erreichungsgrades der vorher definierten Ziele. Und danach ist es mit größter Wahrscheinlichkeit noch immer nicht zu Ende: Jetzt folgen Konsequenzen, weiterführende Maßnahmen, neuerliche Reorganisationen.“ Dr. Wolfgang Kraemer, Vorstandssprecher der IMC-AG, beschreibt ebenfalls einen konkreten Ablauf: „Zunächst einmal sind die für die Weiterbildung verantwortlichen Personen gefordert, eine klare Zielsetzung zu formulieren. Zum zweiten müssen die verschiedenen Stakeholder gewonnen und eingebunden werden. Dies gilt für die Lerner ebenso wie für die Trainer, die Content-Ersteller und die verschiedenen Beteiligten im betrieblichen Bildungsmanagement. Hier müssen Befürchtungen vor Kontrolle und Rationalisierung aufgefangen bzw. ausgeräumt werden. Die Ergebnisse von Befragungen und Bewertungen sind ja nur dann aussagekräftig und verwertbar, wenn sie in einer Atmosphäre konstruktiver Offenheit zu Stande kommen. Schließlich müssen die für ein Controlling erforderlichen Teilschritte und Aktivitäten im Bildungsprozess verankert werden. Das heißt, dass standardisierte Vorgehensweisen und dazu passende Werkzeuge verfügbar sind. Die Dokumentation der Kenngrößen für Vergleiche muss ebenfalls Bestandteil der verschiedenen Arbeitsphasen sein, angefangen von der Konzeption über die Durchführung bis hin zur Erfolgsbewertung. Schließlich muss das ganze Verfahren möglichst einfach und wenig aufwändig sein. Dazu gehört nicht nur, dass Daten und Kenngrößen, die bereits in unterschiedlichen IT-Systemen vorliegen, zusammengeführt werden. Dazu gehört auch, dass das Verdichten von Analysen und das Erstellen von Berichten so weit wie möglich automatisiert werden.“

### Verantwortlichkeit

Wer hat die Verantwortung des Bildungscontrollings – wer gibt die Ziele vor, wer kümmert sich um Kennzahlen und wo liegt die Verantwortung der Evaluierung?

„Für die Expertise, was Bildungscontrolling betrifft, sind sicherlich die HR-Manager, insbesondere die Personalentwickler zuständig. Die wahre Verantwortung dafür, dass alle Bildungsmaßnahmen professionell im Sinne eines bestmöglichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses aufgestellt und durchgeführt werden, liegt aber in der Linie. Dort müssen die Investitionen verantwortet werden und damit natürlich der entsprechende, wie ich es nenne, ‚ROT – Return on Training‘ erwirtschaftet werden. Dazu muss aber selbstverständlich entsprechendes Basis-Know-how in den Führungslinien implementiert werden.

Das wiederum ist Aufgabe der HR-Manager“, meint Dr. Harramach, „dafür bieten wir kurze Bildungscontrolling-Workshops für Führungskräfte an. Dauer ein Halbtage. Führungskräfte/Manager sollen dadurch befähigt werden, überhaupt erst einmal die Möglichkeiten von Instrumenten, Methoden und Modellen des Bildungscontrollings kennen zu lernen, um sie auch dann adäquat einzusetzen.“ Wolfgang Brandtner bestätigt: „Jeder Manager ist wesentlicher Bestandteil des Bildungscontrollings im Rahmen eines ‚Masterplans‘ für ‚seiner‘ Mitarbeiter. Für Einführung und Organisation ist das Personalmanagement bzw. die Personalentwicklung prädestiniert.“ Auch Dr. Kraemer meint: „Verantwortlich für Weiterbildung sind nicht nur Personalentwickler, sondern beispielsweise auch Fachabteilungsleiter.“ Auch Norbert Freund bestätigt: „Auf oberster Ebene ist die Per-

## Neue Seminare 2006

### + GfP-transfer check

#### • FührungWerkstatt

Management- und Leadership-Kompetenzen maßgeschneidert umsetzen  
3 Module, Startworkshop: 28. – 30. September 2006 +

#### • Authentisch Führen

Feinabstimmung Ihrer persönlichen Führungsmethodik  
12. – 13. Juli 2006 +

#### • Verhandeln, Überzeugen, Durchsetzen

Professionelle Gesprächsführung für den beruflichen Erfolg  
21. – 23. Juni 2006 +

Weitere Seminare auf [www.gfp.at](http://www.gfp.at)

Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH



sonalabteilung/-entwicklung verantwortlich. Aber auch Führungskräfte sollten sich zunehmend der Verantwortung für ihren Anteil an der Wahrnehmung von Personalentwicklungsaufgaben bewusst werden. Sie sind dafür verantwortlich, dass der Transfer des Gelernten in die Praxis der Mitarbeiter auch tatsächlich erfolgt.“

Stefan Götz gibt zu bedenken: „Gerne wird die Verantwortung für Ausbildungsmaßnahmen den Personalverantwortlichen oder dem Seminaranbieter übertragen. Was die inhaltliche Qualität der Ausbildungsmaßnahmen betrifft, so ist die Verantwortung auch tatsächlich beim Anbieter. Der Praxistransfer allerdings liegt in Händen des Abnehmers, d.h. des Mitarbeiters, aber noch viel mehr in Händen seiner Führungskraft.“

**Jede einzelne Maßnahme?**

Muss tatsächlich jede einzelne Bildungsmaßnahme mit Zielen versehen und evaluiert werden? Oder ist es ausreichend, Bil-

dungscontrolling für Maßnahmen ab einer gewissen Größe und Weitläufigkeit durchzuführen?

In dieser Frage scheiden sich die Geister: Clemens Stieger: „Bildungscontrolling bedeutet immer Aufwand.

Wie weit dieser Aufwand in Relation zum Nutzen steht, muss jeweils neu entschieden werden. Entscheidend

ist Steuerungsrelevanz der Ergebnisse.“ Niki Harramach: „Grundsätzlich ja, in der Praxis sollten Sie aber mit Erfolg versprechenden einfach zu evaluierenden Bildungsmaßnahmen beginnen – um überhaupt ein Bewusstsein für die Einsatzfähigkeit von Bildungscontrolling in der berufsbezogenen Aus- und Weiterbildung zu schaffen.“ Hannes Knett: „Wesentlich für das Bildungscontrolling ist eine konkrete Aufwand-/Ergebnis-Einschätzung; das Klarmachen, was mit den Ergebnissen/Zahlen des Bildungscontrollings konkret passiert; sowie das Festlegen, für welche unternehmerischen Entscheidungen die Bildungscontrolling-Messzahlen herangezogen werden sollten. Daher ist es möglich, mit dem Controlling einzelner Maßnahmen zu beginnen und daran zu lernen. Grundsätzlich sind aber alle Bildungsmaßnahmen einem Controlling zu unterziehen.“ Bernd Kadic: „Ein gut untermauertes und umfassendes Bildungscontrolling ist kosten- und zeitintensiv. Auch für das Bildungscontrolling selbst ist eine Kosten-Nutzen-Betrachtung sicher sinnvoll. Jene Bildungsmaßnahmen, die unmittelbar auf die Kernprozesse der Wertschöpfung wirken und zur Verbesserung von Key Performance Indikatoren des Geschäfts (z.B. Indikatoren der Kundenzufriedenheit oder der Prozessqualität) führen sollen, sollten jedenfalls genau evaluiert und gesteuert werden. Einer Kennzahleninflation ist jedoch jedenfalls entgegenzuwirken. Ich predige immer: Beginnen Sie nicht mit einem ‚Solo-Achter‘. Das ist in der Bergsteigersprache ein Alleingang mit überhängenden Felsen. Beginnen Sie mit einfachen, Erfolg versprechenden Projekten. Später kann es ja dann noch schwieriger und umfassender werden.“ Dipl.-Ing. Freund sagt: „Wenn unter Bildungscontrolling das Messen der Auswirkungen auf das Unternehmen in Form von Kennzahlen oder z.B. organisierten Kundenumfragen oder Mitarbeiterbefragungen verstanden wird, dann ist

das sicherlich nicht für jede einzelne Bildungsmaßnahme sinnvoll.“

Doch es gibt auch andere Meinungen zu der Frage, ob jede einzelne Maßnahme vom Bildungscontrolling erfasst werden

soll. Wolfgang Brantner: „Ein klares ‚Ja! Weiterbildung muss in einem Gesamtkonzept gesehen werden. Somit muss jede einzelne Weiterbildungsmaßnahme diesem entsprechen und durch Instrumente des Bildungscontrollings evaluiert werden.“ Auch Stefan Götz ist dieser Meinung: „Jede Veranstaltung soll den Bedarf des Kunden decken. Es sollte auch immer ein Bedarf vorhanden sein, lernen auf Vorrat hat noch nie zu einem Erfolg geführt. Da jede Ausbildungsmaßnahme ein Ziel erreichen soll, ist auch die Überprüfung der Zielerreichung (Bildungscontrolling) sinnvoll. Jeder Abwesenheitstag sollte wohl investiert sein.“

**Bildungscontrolling hat die Prüfung von Alternativen zu beinhalten!**

**Kosten – Nutzen**

Worin liegen die Kosten und der erhöhte Aufwand, die Bildungscontrolling zwangsläufig mit sich bringt?

Mag. Stieger erklärt: „Wirkungsvolles Bildungscontrolling fügt sich in den Gesamtprozess des Bildungsmanagements ein und gestaltet diesen mit. Daher ist der Aufwand gerade zu Beginn groß, weil man in der Regel um elektronische Lösungen nicht herumkommt und meist das Bildungs- und Trainingsmanagement adaptiert werden muss. Die meisten Bildungsabteilungen sind vorrangig auf Organisation und Abwicklung der Veranstaltung angelegt, nicht auf wirkungs- und strategierorientierte Gestaltung. Sobald diese Prozesse etabliert und meist auch automatisiert sind, ist der weitere Aufwand gering.“

Mag. Schloemmer sagt ganz konkret: „Die Durchführung von Bildungscontrolling verursacht Kosten in der Höhe von ca. 5% der Gesamtkosten des Weiterbildungsprogramms (z.B. bei einem Management Development Programm sind zusätzlich 5% für die Durchführung des Bildungscontrollings zu veranschlagen). Man muss jedoch auch bedenken, dass alleine aufgrund konkreter Bedarfserhebungen das Weiterbildungsprogramm effizienter gestaltet werden kann. Zusätzlicher Effekt ist: Führungskräfte müssen aufgrund der Ziel- und Transfergespräche Mitverantwortung

**Bildungs-Kennzahlen**

Weltweit können hauptsächlich vier Kennzahlen verglichen werden. Hier sind sie aus den USA, EU-Durchschnitt (Eurostat) und Österreich (Österreichische Bildungs-Kennzahlen-Datenbank von Harramach & Partner):

	1*	2*	3*	4*
USA	2,5 %	.	€ 812	30 h
AUT	1,9 %	38 %	€ 936	19 h
EU	2,3 %	40 %	€ 603	31 h

- \*1: Bildungsinvestitionen in % von Personalkosten
- \*2: % der Mitarbeiter, die mind. einmal jährlich an Weiterbildung teilnehmen
- \*3: Trainingskosten pro Teilnehmer
- \*4: Trainingszeiten pro Teilnehmer

Das bedeutet, die österreichische Wirtschaft ist durchaus spendabel, was Investitionen in die berufsbezogene Aus- und Weiterbildung betrifft.

Wir sind jedoch europäisches Schlusslicht, in Bezug auf die Weiterbildungsquote. In den USA wird diese Kennzahl nicht mehr erhoben, weil sie gegen 100% tendiert. Österreich ist bei einem Drittel. Das heißt im Umkehrschluss, dass zwei Drittel der Arbeitnehmer nicht einmal in den Genuss einer einzigen Bildungsmaßnahme pro Jahr kommen.

für die Entwicklung des Mitarbeiters und für den Transfer übernehmen.“  
 Auch Mag. Knett nennt Zahlen: „Im Standardfall entstehen Kosten nur implizit durch Arbeitsaufwand bei Personalentwicklung oder Geschäftsführung. Im Gesamtaufwand von Planungs-Durchführungs-Kontrolle sollte die Kontrolle nicht mehr als max. 10% beanspruchen.“

**Bildungscontrolling darf nicht zu Bildungsbükratie führen!**

Dr. Niki Harramach: „Ein sehr wichtiger Aspekt ist, dass die so genannten „Transfer-Kosten“ das eigentliche Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht gefährden dürfen. Oder auf wienersich einfacher ausgedrückt: ‚Dass die Suppe nicht teurer ist als das Fleisch!‘ Beispiel: Wir haben ein Evaluations-Projekt im Bereich von EDV-Basis-Schulungen im Krankenhaus abgebrochen, weil die Kosten für die Evaluation selber die Kosteneinsparungen durch dieses Schulungsprojekt bei weitem überstiegen hätten. Aber grundsätzlich sollten sich die HR-Manager nicht allzu viel Sorgen machen: Die professionelle Durchführung von Bildungscontrolling kostet in der Regel nicht so viel, wie sie bringt. Sind doch Renditen im mehrfache Hundertprozentigen Bereich eher die Regel als die Ausnahme!“ Auch Dr. Brandtner meint: „Angst vor einer Kostenexplosion ist hier falsch am Platz, da durch den Einsatz von Bildungscontrolling mit denselben Kosten ein höherer Output erzielt werden kann. Bildungscontrolling darf nicht zur Bildungsbükratie führen. Auch simple Tools führen im Bildungscontrolling zu aussagekräftigen Ergebnissen. Umso besser das System an das eigene Unternehmen angepasst wird, umso leichter und kostengünstiger ist es anzuwenden.“

Dr. Götz weist zusätzlich auf weitere Aufwände hin: „Wir alle kennen die wirklichen Kosten in der Ausbildung. Nicht alleine die Teilnehmergebühr und die Reisekosten schlagen sich auf die Budgets nieder. Viel intensiver wirkt sich die Mitarbeiterabwesenheit auf die Organisation aus. Auch eine Lernbegleitung kostet Zeit. Wenn ein Mitarbeiter regelmäßig von einem Kollegen oder seiner Führungskraft betreut wird und die Ausbildungsmaßnahmen und die dazugehörige Umsetzung besprochen werden, so ist das ein Zeitaufwand, der bei vielen kritisch gesehen wird. Trotzdem: Bildungscontrolling zur Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relation lohnt den Auf-

wand, weil es hilft, Fehlinvestitionen zu vermeiden.“ Wolfgang Kraemer zeigt auf: „Einen Kostenfaktor sollte man jedoch ehrlicherweise auch noch berücksichtigen: eine vernünftige Bildungscontrolling-Strategie bindet mehrere Personenkreise im Unternehmen ein – den Personalentwickler als Verantwortlichen für die Bildungsmaßnahmen, Trainer und Tutoren, die die Maßnahmen durchführen, Abteilungsleiter und Geschäftsführer, mit denen die Zielvorgaben für das Bildungscontrolling abgestimmt werden müssen usw. Insofern bedeutet Bildungscontrolling nicht: wir führen ein System ein, mit dem alle Daten aufgezeichnet werden und damit ist es getan. Es handelt sich vielmehr um ein Projekt, bei dem im besten Fall eine Neupositionierung und Stärkung der Personal-

wicklungsabteilungen herauskommt. Doch selbst dann würde ich sagen: der Aufwand lohnt sich, denn die engere Kooperation mit den internen Kunden hat ja nicht nur Vorteile für ein besseres Controlling, sondern wirkt sich positiv auf das gesamte Dienstleistungsangebot der Personalentwicklung innerhalb des Unternehmens aus. Es wird neues Vertrauen in die Kompetenz der Weiterbildung geschaffen – und umgekehrt erfährt der Personalentwicklungsverantwortliche vielleicht wichtige Fakten über den Bedarf und die Nöte seiner Kunden. Selbst wenn es nie zu einem umfassenden Controlling der Weiterbildungsaktivitäten im Unternehmen kommen würde (was wir natürlich nicht empfehlen): der Weg allein könnte schon das Ziel sein.“ Und noch eine Formel von Norbert Freund: „Die Investition in Bildungscontrolling sollte mindestens das 3-bis 5-fache an Nutzen bringen.“ **T**

**Info**

Achieve Global	<a href="http://www.achieveglobe.at">www.achieveglobe.at</a>
Business Circle	<a href="http://www.businesscircle.at">www.businesscircle.at</a>
GfP – Gesellschaft für Personalentwicklung	<a href="http://www.gfp.at">www.gfp.at</a>
Harramach & Partner International	<a href="http://www.harramach.com">www.harramach.com</a>
Human Performance	<a href="http://www.humanperformance.at">www.humanperformance.at</a>
imc information multimedia communication	<a href="http://www.im-c.de">www.im-c.de</a>
Österreichisches Controller-Institut	<a href="http://www.oeci.at">www.oeci.at</a>
ÖPWZ	<a href="http://www.oepfz.com">www.oepfz.com</a>
WIFI	<a href="http://www.wifi.at">www.wifi.at</a>

Diese Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



**Ihre Bildungs-Controlling-Company**  
**Professionelle Dienstleistungen zur Einführung von Bildungs-Controlling**

**Seminar:** Erfolgreiche Einführung von Bildungs-Controlling in der Personalentwicklung (PE)

**Individuelle Start-up-Workshops:** zur Etablierung von Bildungs-Controlling in Wirtschaft und Verwaltung

**Beratung:** zur Integration von strategischem Bildungs-Controlling in die Balanced Scorecard

**Bildungs-Controlling-Handbuch:** für PE und Ausbildungsverantwortliche

**Nähere Details:** [\*\*www.cit.at\*\*](http://www.cit.at)

**CIT-Management-Individual-Training GesmbH**  
**A-2114 Großrußbach, Weinsteig 70**

**e-mail: [info@cit.at](mailto:info@cit.at)**  
**Tel.Nr.:02263/5112-0**