

Bildungscontrolling: Erfindung von Zahlen Freaks?

Für jedes Unternehmen ist es existenziell zu erfahren, welchen Return es für investiertes Kapital erhält. Das gilt auch für den Bereich der Weiterbildungsmaßnahmen.

Christoph Wirl hinterfragt den Stellenwert von Bildungscontrolling.

Dass Weiterbildung im Unternehmen überaus wichtig ist, darüber sind sich Experten einig. Doch warum wird selten genau überprüft, ob der Bildungsauftrag erfüllt wurde und was nach einem Seminar nun tatsächlich anders ist als vorher? Bildungscontrolling steckt in Österreich noch immer in den Kinderschuhen, das konnten wir bei unseren Recherchen sehr bald feststellen.

HR-Verantwortliche beteuern natürlich, wie wichtig Bildungscontrolling sei, bemerken jedoch unisono, dass es an der konsequente Umsetzung fehle, denn der Fragebogen am Ende eines Seminars kann weder über einen kurzfristigen noch über einen nachhaltigen Erfolg eines Seminars Auskunft geben. Es stellt sich hier generell die Frage: »Welche relevanten Informationen erhalte ich überhaupt durch einen Feedback-Bogen?« Oder: »Dient der Feedback-Bogen eigentlich nur dem Trainer, und weniger dem Auftraggeber?« Langfristigen Bildungserfolg mittels Feedback-Bögen zu messen, ist daher naiv und unrealistisch.

Günter Sigl (Geschäftsführer STRATOS-Institut), spricht aus langjähriger Erfahrung: »Für mich ist es unverständlich, dass die meisten Firmen zwar die Wichtigkeit von Kontrollmaßnahmen der Bildungsmaßnahmen anerkennen, aber kaum namhafte Aktivitäten setzen. Wahrscheinlich liegt es daran, dass ein grundsätzliches Umdenken aller Beteiligten notwendig wäre. Vor einigen Jahren erschien das Buch »Die Weiterbildungslüge«. Dieses Buch hat zwar in einem engen Fachkreis einige Diskussionen ausgelöst, wirklich bewirkt wurde jedoch wenig. Für mich als Trainer mit über 20 Jahren Trainingserfahrung ist es enttäuschend, wie wenig Interesse diesem wichtigen Thema entgegengebracht wird.« In dem oben erwähnten Buch von Dr. Richard Gris »Die Weiterbildungslüge« wird

unterstellt, dass ein Großteil der angebotenen Seminare keinen oder viel zu wenig Nutzen bringen. Wobei Gris in seinem Buch viele Behauptungen aufstellt, auf konkrete Beweise und definitive Zahlen der (angeblich) in den Sand gesetzten Beträge wartet der Leser vergeblich.

Wann also sollte Bildungscontrolling beginnen? Bei der Planung, beim Erstellen eines Bildungskonzepts für einzelne Abteilungen und auch für einzelne Mitarbeiter, erklären die Experten. Und endet Bildungscontrolling beim Feedback-Bogen?

Der Wert des Feedbackbogens

Mag. Sonja Schloemmer (Schloemmer & Partner Unternehmensberatung KG), hält für das WIFI Management Forum das Seminar »Personal- und Bildungscontrolling«. Sie weiß über den Sinn von Feedback-Bögen: »Ein Feedback-Bogen ist meist eine Heiß-Abfrage nach dem Seminar und erfasst lediglich die unmittelbare Teilnehmerzufriedenheit, welche auch von der Hotelsituation abhängt. Wir verwenden daher nur mehr Warm- und Kaltfragen d. h. 4 bis 6 Wochen und 6 Monate nach dem Seminar. Der Teilnehmer kann sich sehr wohl noch an die Trainerqualifikation erinnern, und kann auch bereits Antworten zum Transfererfolg des Gelernten geben.«

Eine andere Möglichkeit und eine weithin akzeptierte Systematik der Erfolgsmessung von Weiterbildungsmaßnahmen stammt von Donald L. Kirkpatrick (emeritierter Professor der University of Wisconsin). Er unterscheidet zwischen vier verschiedenen Ebenen: Zufriedenheit der Teilnehmer (Reaction), Lernerfolg (Learning), Transfererfolg (Behavior) und Unternehmenserfolg (Results). Dadurch werden verschiedene Komponenten gemessen und nicht



Peter Baumgartner



Günter Rattay



Sonja Schloemmer



Günter Sigl



Werner Vogelauer

einfach nur eine erweiterte Stimmungsabfrage durchgeführt wie bei einem Fragebogen. Vor allem ist es wichtig, sowohl die Teilnehmer nach ihrer Meinung zu befragen als auch den Auftraggeber. Selbst wenn die Teilnehmer glücklich und zufrieden sind, bedeutet das noch lange nicht, dass der Erfolg in der Praxis auch zu erkennen ist. Entsprechend kritisch können so auch Trainerbewertungen gesehen werden. Was heißt es wirklich, wenn ein Trainer eine Durchschnittsbewertung von 1,1 hat?

Mag. Peter Baumgartner (Geschäftsführer ARS – Akademie für Recht, Steuern und Wirtschaft): »Der Feedback-Bogen, der üblicherweise am Ende jeder Bildungsmaßnahme zur Bewertung der Veranstaltung selbst genutzt wird, ist eine eher qualitative Auswertung und zeigt im Normalfall wenig (bis nichts) über die nachhaltigen Auswirkungen des Trainings auf den weiteren Arbeitsprozess. Hier kann nur die Qualität der Durchführung des Trainings selbst beurteilt werden, was sicher Hinweise auf den jeweiligen Trainer und die durchführende Organisation erlaubt, aber selten auch mehr.«

Natürlich entsteht durch das gezielte Messen des Lernerfolges Aufwand für das Unternehmen und für den Seminaranbieter, was wiederum Kosten verursacht. Wäre es daher nicht besser, diesen Betrag in weitere oder qualitativ höherwertige Schulungen zu investieren? Peter Baumgartner kennt dieses Problem: »Viele Unternehmen fragen sich durchaus kritisch, wie sie die Effektivität ihrer betrieblichen Weiterbildungsarbeit mit Daten und Fakten messen können. Sehr häufig schrecken aber Firmen auch davor zurück, hier zu viel Kapazität in die Aufbereitung der Kennzahlen zu investieren. In Zeiten von knappen Personalressourcen wollen viele HR-Verantwortliche an der Stelle nicht zu viel Zeit einbringen.« Auch über die Zu-

kunft des Bildungscontrollings zeigt sich Peter Baumgartner skeptisch: »Wir sind auch nicht so optimistisch, was die weitere Verbreitung von gezieltem Bildungscontrolling betrifft. Es gibt genau genommen keine echten Daten darüber, aber aus HR-Experten-Runden und aus Gesprächen mit Controllern entsteht doch der Eindruck, dass Bildungscontrolling auch in Unternehmen, die Personalkennzahlen erfassen, (noch) nicht breit etabliert ist.«

Dr. Werner Vogelauer (Unternehmensberater und Coach bei Trigon Entwicklungsberatung) kritisiert die Herangehensweise

von Bildungscontrolling: »Zumeist wird etwas anderes gemessen als gelernt wurde und zu messen gewesen wäre. Häufig findet keine Differenzierung der Veranstaltungsarten statt. Wissens-Veranstaltungen sind anders zu behandeln als Verhaltens- und Kommunikationsveranstaltungen oder gar Workshops zur Organisationsentwicklung und -veränderung.«

Nachhaltiges Bildungscontrolling

Bei der Idee von Bildungscontrolling geht es nicht um die einmalige Sicherstellung



RUFEN SIE LIEBER GLEICH BEI STEPSTONE AN!

Wenn Sie mit StepStone zusammenarbeiten, haben Sie immer einen persönlichen Ansprechpartner, der weiß, was Sie brauchen.

- Beratung von Experten
- Gezielte Ansprache durch Zielgruppen-Channels
- Kostenlose Anzeigenoptimierung
- Weltweite Rekrutierung
- Anzeigenproduktion innerhalb von 48 Stunden
- StepStone Academy

www.stepstone.at



→ Erfolg ist eine Frage der Einstellung



Nächste kostenlose Infoabende:
www.dale-carnegie.at

Dale Carnegie Training:
Business mit Persönlichkeit.
Bewährt seit 100 Jahren in 90 Ländern.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Ergebnisse mit Wert.

Dale Carnegie Austria
1060 Wien, Rahlgasse 3
01 / 985 05 23

von Seminarerfolgen sondern um eine langfristige Evaluierung des Weiterbildungs-konzeptes. Dr. Günter Rattay (Geschäftsführer Primas CONSULTING), kennt die Faktoren, die gemessen werden können: »Zu messende Parameter sind aus unserer Sicht der Lernfortschritt, die Anwendungsintensität des Gelernten bzw. neuer (moderner) Ansätze; weiters der Nutzen sowohl für den Lernenden als auch für das System (Projekt, Bereich, Unternehmen). Fortschritt kann nur gemessen werden, wenn alle Parameter vor und nach der jeweiligen Bildungsinvestition sowie nach bestimmten Anwendungsintervallen auf die gleiche Weise gemessen werden.«

Peter Baumgartner ergänzt: »Die Nachhaltigkeit von Weiterbildungseffekten kann

bei vielen Weiterbildungs-Programmen nur über einen längeren Zeitraum (manche HR-Experten sprechen da von einigen Jahren!) erfasst werden – und da schrecken viele Unternehmen allein vom Versuch einer Messung zurück, besonders in jenen Bereichen, die eher komplexe und qualitativ anspruchsvolle Trainingsinhalte erfassen.«

Etwas einfacher könnte man den Prozess in allen operativen Bereichen aufsetzen, in denen es bei Weiterbildung primär um die Vermittlung von arbeitsplatzspezifischen Fertigkeiten und Kenntnissen geht. In diesem Bereich könnte über die Qualität der Arbeitsergebnisse indirekt auch eine Aussage über die Qualität des Trainings abgeleitet werden. Aber bei persönlichkeitsveränderten Seminaren ist es kurzfristig un-

möglich und langfristig äußerst aufwändig. Sonja Schloemmer: »Zusätzlich zur Warm- und Kaltabfrage müssen die Trainingsziele, die sich auf Basis der Unternehmens-Problemanalyse ergeben über einen längeren Zeitraum evaluiert werden. Nachhaltigen Erfolg sehen wir am besten bei jenen Kunden, mit denen wir bereits mindestens 3 Jahre zusammenarbeiten und bei denen die Evaluierung von Beginn an Projektbestandteil war.«

Werner Vogelauer tadelt: »Ich halte nachhaltiges Bildungscontrolling für eine Schnapsidee. Meine Dissertation habe ich über »Erfolgskontrolle von Führungskräfteausbildungen« geschrieben – mit 2 Gruppen und einer Parallelgruppe ohne Weiterbildung. Die Nebenfaktoren und Elemente außerhalb der Weiterbildung sind so umfangreich, dass Ergebnisse über Organisations-Zahlen etwas vorgaukeln, was nicht stimmt. Allein die Einflüsse von Personen aus der direkten Nähe des Lernenden wie Ehepartner, Freunde, Vorgesetzte, Kunden, Teilnehmerkollegen u. a. m. können in der ersten Phase der Unsicherheit (Transfer-Gap) mehr Negatives zur Umsetzung bewirken als der beste Trainer es ausgleichen könnte.«

Generell zeigt sich Werner Vogelauer kritisch, was das quantitative Messen von Bildungserfolg anlangt: »Zahlen in diesem Sinne sind eine Ausgeburt mittelalterlichen Bilanz-Fetischismus-Denkens. Sie haben mit der Wirklichkeit des Lernens und Umsetzens kaum etwas zu tun. Der Begriff des Bildungs-Controllings ist eine Erfindung von Zahlen-Freaks und nicht von Praktikern. Die Zahlen gaukeln etwas vor, was in Wirklichkeit so nicht messbar ist. Umsatzzahlen werden nicht alleine durch ein Verkaufstraining besser, der ROI steigt nicht dadurch, dass ein Konflikttraining erfolgreich mit allen Mitarbeitern gemacht wurde, die Beschwerdezahl von Kunden geht nicht dadurch zurück, dass ein Gesprächstraining mit Telefonmitarbeitern gemacht wurde. Wenn die Kultur

Zahlen, Daten, Fakten

- Maximal 10 % der Unternehmen betreiben ein umfassendes Bildungscontrolling.
- 5 % der Unternehmen überprüfen den Lernerfolg einer Bildungsmaßnahme.
- 17 % der Unternehmen führen Maßnahmen zur Transfersicherung des Erlernten durch.
- 90 % der Unternehmen meinen, dass Bildungscontrolling stark zunehmen wird.
- Realistische Erfolgserwartungen: Die durchschnittliche Dauer der Weiterbildung von lediglich 20 bis 30 Stunden pro Teilnehmer muss den durchschnittlichen Arbeitsstunden von 1 600 Stunden pro Jahr gegenübergestellt werden.
- Wenn Führungskräfte Gespräche vor einem Seminar mit Mitarbeitern führen (was auch selten vorkommt – max. zu 50 %), so äußern die Führungskräfte nur zu 13 % ihre eigenen Erwartungen an den Mitarbeiter.
- 2/3 der Führungskräfte setzen keine Aktivitäten in Richtung Lerntransfer

Dieses Zahlen wurden freundlicherweise von Günter Sigl zur Verfügung gestellt.

Info

ARS – Akademie für Recht, Steuern und Wirtschaft
Primas CONSULTING
STRATOS Institut
Trigon Entwicklungsberatung
WIFI Management Forum

www.ars.at
www.primas.at
www.stratos.at
www.trigon.at
www.wifi.at/managementforum

der Organisation nicht stimmt, wenn die Zusammenarbeit der Kollegen frustrierend ist, wenn der Stress der Mitarbeiter durch zu viel Arbeit entsteht, dann kann der beste Trainer und das beste Seminar keine Wunder wirken und die Messlatte nicht beeinflussen.«

Auch für Günter Sigl ist es schwer, den konkreten Nutzen einer Weiterbildung in Zahlen auszudrücken. Beim Bildungscontrolling gehe es eher um ein Prozesscontrolling. »Damit meine ich das Controlling der einzelnen durchgeführten Schritte vor, während und nach der Bildungsmaßnahme wie Bedarfserhebung, Nominierung und Vorbereitung der Teilnehmer bzw. Trainer sowie die Nachbetreuung.«

Wer ist gesamtverantwortlich?

»Ich verkaufe Ihnen das perfekte Seminar, und danach sage ich Ihnen, wie toll ich war.« Dieses Paradoxon stellt das Problem der Zuständigkeit dar. Wer soll die Evaluierung organisieren und durchführen? Der Trainer selbst? Oder die HR-Abteilung? Vielleicht sogar die unmittelbare Führungskraft? Wer ist gesamtverantwortlich für den Prozess?

Peter Baumgartner: »Im Sinne einer guten Planung kann ein professioneller Bildungsanbieter bei der Erhebung des betrieblichen Bildungsbedarfes bestenfalls helfen, die wirkliche Planung und Entscheidung wird immer im Unternehmen bleiben müssen. Der Bildungserfolg und die langfristig orientierte strategische Personalentwicklung sind sicher Hauptaufgaben für das Management in engem Zusammenwirken mit der Personalfunktion. Externe Professionalisten und Berater können hier ebenfalls bestenfalls unterstützen, aber die Gesamtverantwortlichkeit für den Prozess niemals übertragen bekommen.«

Wer beim Projektmanagement zuständig ist, weiß Günter Rattay: »Konzeption und Einführung sollten am besten mit der Personalentwicklung bzw. – im Fall von Projektmanagement – eventuell durch das Project Management Office und mit einem erfahrenen externen Partner (der auch Nutzenargumente und einfache, standardisierte Modelle einbringen kann) gemeinsam durchgeführt werden. Wichtig ist die laufende Abwicklung und Messung durch die Personalentwicklung.«

Sonja Schloemmer: »Grundsätzlich die Personalabteilung, wenn dort aber zu wenig Ressourcen vorhanden sind, kann es auch von externen Dienstleistern durchgeführt werden.«

Günter Sigl erklärt: »Wie auch bei anderen Bereichen, so muss die Sensibilisierung von der Geschäftsführung ausgehen. Es müsste üblich sein, dass jährlich die Geschäftsführung sich darum kümmert, was die Weiterbildungsaktivitäten gebracht haben und

nicht, wie viele Aktivitäten durchgeführt wurden und wie viele Teilnehmer es gab.«

Fazit: Weiterbildung soll und muss sein, auch in Zeiten des Rotstiftes. Selbst wenn es nicht immer genau zu berechnen ist, was konkret in (Umsatz-)Zahlen ein Seminar gebracht hat, ist es doch besser, Weiterbildungsmaßnahmen anzusetzen, als diesen Bereich zwecks Sparmaßnahmen ganz zu streichen. Das kann dann nämlich wirklich teuer werden. □

Von den Besten lernen.



Personal- & Bildungscontrolling

inkl. Kennzahlen

mit Ing. Mag. (FH) TÜCHLER, Mag. HALBREINER, Mag. PLESCHINGER

- ✓ Holen Sie sich in dieser Seminarreihe einen Überblick über bewährte Instrumente und Systeme des Personal- & Bildungscontrollings sowie des Steuerns mit Kennzahlen. Innovative Methoden & Möglichkeiten der kontinuierlichen Qualitätssteigerung runden die Veranstaltungen ab.
- ✓ **Themenschwerpunkte**
 - Personalcontrolling
 - Bildungscontrolling
 - Steuern mit Personalkennzahlen
 - Messung von Zufriedenheit & Motivation

von 23.-24.04.12, Wien | 17.-18.10.12, Wien
(4 nach Schwerpunkten getrennt buchbare Halbtage)

Details & weitere Seminare auf www.ars.at ☎ (01) 713 80 24-0



SEMINAR NICHT ÄRGERN - Richtiger Umgang mit schwierigen Kunden

offenes Seminar

13. & 14. März in Baden

Gewinnen Sie Gelassenheit

STEINER Consulting
vertrieb & organisationsentwicklung



Infos unter www.steinerconsulting.at 2802 Hochwolkersdorf | Dorfstraße 9 | +43 2645 87 70