

# Mit Kontrolle läuft Ihre Bildung nicht ins Leere



In Deutschland führen rund 84 % aller Unternehmen Weiterbildungen für ihre Mitarbeiter durch. Dafür werden laut dem Institut der deutschen Wirtschaft jährlich rund 27 Milliarden € aufgewendet. Gerade Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern verzichten häufig auf ein Bildungscontrolling und somit auch auf eine effektive Steuerung der Weiterbildung. Dabei muss ein entsprechendes Controlling nicht aufwendig sein. Wir stellen Ihnen vor, wie Sie eine für Sie passende Weiterbildungskontrolle in Ihrem Unternehmen verankern können.

## Wieso ist eine Weiterbildungskontrolle wichtig?

Unter Bildungscontrolling werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die dazu dienen, die Wirkung von Weiterbildung im Unternehmen zu kontrollieren, zu steuern, zu dokumentieren und zu kommunizieren. Ihr Bildungscontrolling ist wichtig, denn es erfüllt diese 3 wesentlichen Zwecke:

- 1. Kontrollfunktion:** Sie überprüfen, ob und wie erfolgreich einzelne Weiterbildungsmaßnahmen waren.
- 2. Steuerungsfunktion:** Sie entscheiden, welche Weiterbildungen zukünftig wegen fehlendem Nutzen eingestellt und welche ausgebaut werden sollen – und wie die Weiterbildungen so gestaltet werden können, dass sie die Ziele erfüllen.
- 3. Legitimitätsfunktion:** Sie messen und dokumentieren den Beitrag der Weiterbildung zum Unternehmenserfolg. Als Personaler können Sie so den konkreten Nutzen für das Unternehmen feststellen und Ihre Weiterbildung falls nötig rechtfertigen.



**Evelyn Keller**, Dipl. Kauffrau, Buchautorin und Trainerin mit dem Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung

**Was sind Ihre Aufgaben als Personaler für eine nachhaltige Bildungsarbeit?**  
Nachhaltig ist Ihre Bildungsarbeit immer dann, wenn sie dazu beiträgt, dass die Teilnehmer sich persönlich und fachlich weiterentwickeln und ihr konkretes Verhalten am Arbeitsplatz optimieren. Nur so tragen sie zu verbesserten Geschäftsabläufen bei.

Als Personaler sollten Sie deshalb für jede Weiterbildungsmaßnahme überlegen, welche langfristigen Ziele Sie damit auf Personal- aber auch Organisationsebene verfolgen. Die wichtigste Zeit einer Weiterbildung ist die Zeit NACH der eigentlichen Maßnahme. Lassen Sie die Mitarbeiter das Gelernte auch tatsächlich im Job umsetzen und anwenden.

**TIPP:** Verwechseln Sie nicht die Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Weiterbildung mit dem tatsächlichen Nutzen der Maßnahme.

## In 5 Schritten zu Ihrem Bildungscontrolling

Ein Bildungscontrolling können Sie schrittweise einsetzen. Dabei sind die folgenden dargestellten Controllinginstrumente in Schritt 1 und 2 die Mindestanforderung an eine systematische Weiterbildung. Die weiteren Schritte sind die Kür, die Sie nach und nach einführen sollten:

### 1. Schritt: Sorgen Sie für die entsprechende Datenbasis

#### (Ausgangsbasis)

Eine Erfolgskontrolle erfordert aussagefähige Daten. Viele der Daten fallen automatisch bei Geschäftsprozessen an, andere erheben Sie speziell für Ihr Controlling. Dazu gehören z. B. Daten wie Thema, Datum und Dauer der Weiterbildung, die Teilnehmer-Zufriedenheit sowie die Art der erworbenen Qualifikationen.

**TIPP:** Erheben Sie so viele Daten wie möglich, die Sie für die Analyse benötigen, am besten bereits bei der Anmeldung.

### 2. Schritt: Messen Sie die Zufriedenheit der Teilnehmer

Fragen und dokumentieren Sie nach jeder Weiterbildungsmaßnahme die Zufriedenheit der Teilnehmer. Die oft als „Happiness-Sheets“ bezeichneten Evaluationsbögen sind ein wichtiges Indiz, ob es dem Trainer gelungen ist, eine of-

QR-CODE



Mit diesem Fragebogen können Sie bereits bei der Anmeldung wichtige Analyse-Daten erheben: [www.personal-im-fokus.de](http://www.personal-im-fokus.de)

feine Lernatmosphäre zu erzeugen. Diese ist die Voraussetzung für langfristige Lern- und Veränderungsprozesse. Nutzen Sie mündliche oder schriftliche Teilnehmerbefragungen, offene Gesprächsrunden oder anonyme Abfragen. Am einfachsten umzusetzen, sind schriftliche Umfragebögen, die Sie direkt am Ende einer Weiterbildung an die Teilnehmer verteilen können.

**TIPP:** Damit die Ergebnisse nicht verzerrt werden, stellen Sie bei der Auswertung der Fragebögen nicht nur Durchschnittswerte, sondern auch die Verteilung der Häufigkeiten fest. Denn es macht einen Unterschied, ob die Durchschnittsnote „3“ des Trainers bei 6 Teilnehmern sich aus 2x2, 2x3, 2x4 oder 1x1 1x2, 3x3 und 1x5 zusammensetzt. Die Bewertung im ersten Ergebnis ist ausgewogen. Beim 2. Ergebnis gehen die Meinungen sehr weit auseinander (sehr gut bis mangelhaft). Hier ist es entweder dem Trainer nicht gelungen, die unterschiedlichen Erwartungen der Teilnehmer in Einklang zu bringen oder die Teilnehmerzusammensetzung (Vorwissen, Bildungsstand etc.) passte nicht. Erheben Sie die Daten anonym und suchen Sie das persönliche Gespräch, falls die Bewertungen stark voneinander abweichen.

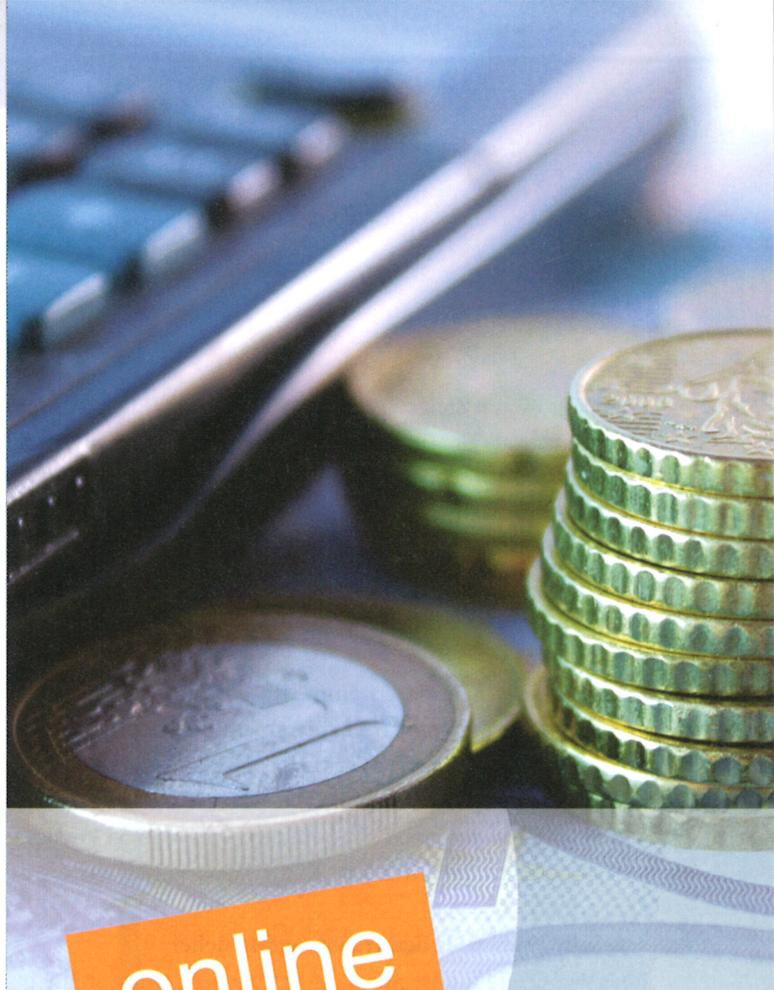
### 3. Schritt: Überprüfen Sie den allgemeinen Lernerfolg

Inhalt und Art der Weiterbildung bestimmen die richtige Methode zur Überprüfung des Lernerfolgs. Bei Fachseminaren, in denen es um spezielles Wissen geht (wie z. B. ein EDV-Seminar) können Sie den Lernerfolg mit wenig Aufwand durch Wissensfragen, am besten Multiple-Choice-Fragen messen. Falls möglich, nutzen Sie Online-Testverfahren und arbei-

QR-CODE



Ein Muster eines Feedback-Fragebogens finden Sie auf: [www.personal-im-fokus.de](http://www.personal-im-fokus.de)



online  
Lehrgang

Lehrgangsstart  
am 20.05.2014

## Lohn- und Gehaltsbuchhalter IHK Lohn- und Gehaltsbuchhalterin IHK

Weitere Informationen erhalten Sie unter:  
[www.lohnbuchhalter.biz.de](http://www.lohnbuchhalter.biz.de)

IHK Bildungszentrum Koblenz e. V.  
Josef-Görres-Platz 19 · 56068 Koblenz · [www.ihk-koblenz-biz.de](http://www.ihk-koblenz-biz.de)

Ansprechpartnerin  
Ramona Knopp

Telefon 0261 - 30471 - 16  
Telefax 0261 - 30471 - 20  
[knopp@koblenz.ihk.de](mailto:knopp@koblenz.ihk.de)

IHK

Koblenz

Starke Wirtschaft.  
Starke Region.

ten bei größeren Zielgruppen mit Stichproben. Ein Test sollte nicht länger als 15 Minuten dauern. Achten Sie darauf, diese anonym durchzuführen. Es geht um eine Wissensüberprüfung zur Kontrolle des Lernerfolgs der Weiterbildung, nicht um eine Prüfung des Teilnehmers. Sprechen Sie mit dem eingesetzten Trainer, welches Instrument er zur Überprüfung des Lernens einsetzt und informieren Sie die Teilnehmer vor der Schulung.

Bei Soft Skills-Seminaren empfiehlt es sich, den Transfererfolg (Umsetzung am Arbeitsplatz) zu überprüfen, da sonst nötige Rollenspiele und Assessment Center viel Zeit und Personal in Anspruch nehmen. Denn es ist sinnvoller, die Fertigkeiten und Kompetenzen direkt in der betrieblichen Praxis zu beobachten, als diese in künstlichen Szenarien aufwendig zu überprüfen.

#### 4. Schritt: Stellen Sie den Transfererfolg sicher

Eine Weiterbildung ist nur dann erfolgreich, wenn sich 8 bis 10 Wochen nach der Weiterbildung tatsächliche Lernerfolge durch das konkrete Verhalten der Teilnehmer feststellen lassen. Nutzen Sie eine Kombination von Fremd- und Selbsteinschätzung:

- a) für die Selbsteinschätzung: standardisierter Fragebogen oder persönliches Feedbackgespräch mit dem Weiterbildungsteilnehmer
- b) für die Fremdeinschätzung: Beobachtungen des Arbeitsverhaltens durch Vorgesetzte, Befragung von Kunden – auch von internen Kunden (Kollegen) im Unternehmen, Testkäufe oder Testanrufe sowie Coaching-Praxisbegleitungen. Bitten Sie Vorgesetzte, insbesondere Gruppen- und Teamleitungen, ihre Mitarbeiter nach Schulungen gezielt bei gemeinsamen Projekten, Außendienstesätzen oder der täglichen Visite oder Übergabe zu beobachten und Ihnen eine Rückmeldung zu geben.

**TIPP:** Achten Sie auf alle Fälle auf aktuelle Datenschutzbestimmungen, wie z. B. die zweckgebundene Verwendung von Daten oder das informationelle Selbstbestimmungsrecht des Mitarbeiters, z. B. wenn er nicht als „Mitarbeiter des Monats“ mit Bild und Namen wegen seiner Leistungen veröffentlicht werden möchte oder die Bewahrung der Anonymität der Feedbackgeber (Kunden und Kollegen). Auch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind zu berücksichtigen, da eine Fremdeinschätzung in die Nähe einer Beurteilung rückt (§ 94 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz: Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze). Falls in Ihrem Unternehmen keine Vertrauenskultur herrscht, sollten Sie den Transfererfolg auch nur anonym messen. Ansonsten

führen Messversuchungen mittels Fremdeinschätzung häufig zu Widerständen und Misstrauen.

#### 5. Schritt: Bestimmen Sie den Unternehmenserfolg

Auf der letzten Stufe des Bildungscontrollings erfassen Sie die Effekte der Weiterbildung in Unternehmenskennzahlen. Beispiele hierfür sind eher „härtere“ Kennzahlen wie Anzahl von Reklamationen, Ausschussquote oder die Entwicklung der Überstunden sowie „weichere“ Kennzahlen des Bildungscontrollings, wie z. B. Entwicklung der Krankstände oder Mitarbeiterzufriedenheit. Weiterbildungen wirken häufig auf weiche Kennzahlen ein, ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg ist aber nicht direkt zuordenbar und somit schwierig zu messen.

**TIPP:** Der Aufwand, solche Kennzahlen nur für das Controlling von Weiterbildung zu ermitteln, ist in der Regel zu groß. Klinken Sie sich als Personaler deshalb am besten in vorhandene Qualitätssicherungs- und Controllingssysteme ein. Beziehen Sie von Ihren Kollegen vor und nach durchgeführter Weiterbildungsmaßnahme „Vorher-Nachher“-Zahlen. ▀

#### KOMPAKT

**Um in Ihrem Unternehmen den Nutzen und die Nachhaltigkeit betrieblicher Weiterbildung nachzuweisen, sollten Sie ein Bildungscontrolling durchführen. Diese Controlling-Instrumente stehen Ihnen dafür zur Verfügung:**

- Erfassen Sie formale Daten und werten Sie z. B. Zeitraum und Kosten der Fortbildungen aus.
- Setzen Sie Feedbackbögen zur Messung der Zufriedenheit der Teilnehmer ein.
- Messen Sie den Lernerfolg z.B. durch Multiple-Choice-Prüfungen.
- Dokumentieren Sie den Lernerfolg durch Selbsteinschätzung der Teilnehmer (Fragebogen) und Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte, Kollegen und Kunden (Beobachtungen am Arbeitsplatz).
- Stellen Sie anhand harter (Reklamationen) und weicher Kennzahlen (Mitarbeiterzufriedenheit) einen möglichen Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Unternehmenserfolg dar.
- Beachten Sie insbesondere bei der Fremdeinschätzung den Datenschutz und das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.