

Vorwort

„Die 27-Milliarden-Euro-Investition“. So betitelte im Januar 2009 das Institut der Deutschen Wirtschaft eine Pressemitteilung über eine Weiterbildungserhebung zu Umfang, Kosten und Trends in der betrieblichen Weiterbildung.

Sage und schreibe 27 Milliarden Euro ließen sich die deutschen Unternehmen 2007 die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter¹ kosten. Im Schnitt wurden damit 1.053 Euro in jeden Beschäftigten investiert. In den kommenden Jahren ist davon auszugehen, dass die Unternehmen sogar noch stärker in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren werden. Laut einer forsa-Studie, die 2010 im Auftrag des ILS Instituts für Lernsysteme und der Europäischen Fernhochschule Hamburg durchgeführt wurde, will ein Drittel der befragten Unternehmen ihre Bildungsbudgets erhöhen.

Große Erwartungen an Fortbildung

Die betriebliche Bildungsarbeit wird auch in Zukunft einen hohen Stellenwert genießen. Dies spiegelt sich in den Erwartungen der Unternehmen wider. Rund 90 % versprechen sich laut Weiterbildungserhebung des Instituts der Deutschen Wirtschaft 2008 von Fortbildungsmaßnahmen einen aktiven Beitrag zu Wertschöpfung und Geschäftserfolg. Dabei werden an die betriebliche Bildungsarbeit durchaus Anforderungen gestellt. 88 % der Befragten gehen in der forsa-Studie davon aus, dass betriebliche Bildungsmaßnahmen in Zukunft verstärkt Kosten-Nutzen-Betrachtungen Stand halten müssen. Dies hat seinen Grund: Die Unternehmensberatung McKinsey hat schon 2003 in einer Befragung festgestellt, dass weniger als 60 % der Bildungsmaßnahmen als effizient und effektiv empfunden werden (Sindler et al., 2006). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 40 % betrieblicher Bildungsarbeit in den Augen der befragten Manager weder wirtschaftlich noch wirksam ist.

Angesichts der Finanzvolumina, die in Deutschland in die betriebliche Bildungsarbeit investiert werden, sind dies erschreckende Zahlen. Alleine die Ergebnisse der McKinsey-Studie geben zu höchsten Bedenken Anlass. Fehlt es 40 % der Qualifizierungsmaßnahmen an Effektivität und Effizienz, kann man davon ausgehen, dass sie für die Unternehmen auch keinen Nutzen entfalten. Investitionen in Höhe von 10,8 Milliarden Euro sind damit möglicherweise verloren.

¹ Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird bei der Bezeichnung von Personen- und Personengruppen ausschließlich das generische Maskulinum verwendet; gemeint sind jeweils Männer und Frauen.

Auch der öffentliche Sektor kann es sich heute nicht mehr leisten, Bildung um der Bildung willen zu betreiben. Betriebliche Bildungsarbeit steht unter dem Postulat der „Zweckqualifikation“ (Großmann, 2010). Bildungsarbeit hat im betrieblichen Kontext die Funktion, die benötigten Kenntnisse und Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität und Quantität, am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen und damit zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oder der Verwaltung beizutragen.

Schwachstellen: Nachweis von Nutzen und Transfer

Der Nutzen betrieblicher Weiterbildung zeigt sich letztendlich nicht allein in Zuwächsen von Wissen und Fertigkeiten oder in Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Diese müssen in den Kontext der Arbeitsanforderungen gestellt werden und zu besseren Arbeitsergebnissen, höherer Produktivität, verbesserter Produktqualität oder schnellerer Aufgabenerledigung führen. Fortbildung sollte einen nachweisbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten.

Nutzen kann nur entstehen, wenn die Teilnehmer im Seminar Gelerntes in der Praxis anwenden können und dies eine positive Wirkung auf Arbeitsergebnisse entfaltet. Das Scharnier, das gute Weiterbildung mit erhöhter Leistung verbindet, heißt Transfer.

Wirtschaftlichkeit durch Bildungscontrolling

Gerade im öffentlichen Dienst, der gesetzlich zu Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit verpflichtet ist und seinen gewählten Organen gegenüber über die Verwendung von Haushaltsmitteln Rechenschaft ablegen muss, kann auf eine wirksame und transfer-orientierte Bildungsarbeit nicht verzichtet werden.

Insbesondere der öffentliche Sektor sollte sich intensiv mit Bildungscontrolling auseinandersetzen. Er kann es sich schon lange nicht mehr leisten, die Qualifizierung seiner Mitarbeiter als Teil seiner Sozialleistungen zu verstehen. Er muss wie Industrie und Wirtschaft daran arbeiten, die zur Verfügung stehenden Mittel wirtschaftlich einzusetzen und in jedem Einzelfall darauf achten, im Hinblick auf Verwaltungsziele und -strategien die größtmögliche Wirkung zu erzielen.

Wir machen Ihnen ein Angebot!

Ziel dieses Handbuch ist es, Verwaltungsleitern, Personalentwicklungs- und Weiterbildungsverantwortlichen aller Ebenen, aber auch Führungskräften in der Kommunalverwaltung, ihren Wirtschaftsbetrieben und der staatlichen Verwaltung

- eine Orientierung zum viel diskutierten Thema „Bildungscontrolling“ zu geben,
- sie zu motivieren, sich mit der Steuerung ihrer Bildungsarbeit auseinanderzusetzen und
- Hilfestellung und Unterstützung beim möglichen Aufbau eines eigenen Bildungscontrolling-Systems zu leisten.

Sie werden in diesem Band zahlreiche Hinweise und Tipps finden, die Sie nutzen können, um die Fortbildungsarbeit in Ihrer Verwaltung zu verbessern. Verstehen Sie diese Hinweise aber nicht als alternativlose Handlungsempfehlungen. Wir machen Ihnen lediglich ein „Reflexionsangebot“. Wir möchten Sie anregen, unsere Hypothesen und Erfahrungen daraufhin abzuklopfen, ob sie auch für Ihre Verwaltung relevant sein könnten. Was Sie aus diesen Angeboten machen, ob Sie sie annehmen, in Frage stellen oder vielleicht zu Recht für Ihren Kontext verwerfen, ist allein Ihre Entscheidung. Nutzen werden Ihnen nur solche Konzepte, die Sie mit den Gegebenheiten vor Ort vereinbaren können. In diesem Sinne ist nicht entscheidend, *was* Sie tun werden, sondern dass Sie überhaupt etwas tun. Von einem Grundsatz aber sind wir überzeugt: Bildungscontrolling ist machbar – auch bei Ihnen!

Feldafing und Seehausen am Staffelsee im Juli 2012

Alexander Lendner Stefan Scholer

Inhalt

Vorwort	5
Herausgeber	9
Autoren	10
1. Fortbildung im öffentlichen Sektor – Stand, Modelle und Entwicklungslinien	19
1.1 Rechtliche Grundlagen	19
1.2 Ziele – Wozu fortbilden?	20
1.3 Unterschiedliche Ansätze, unterschiedliche Modelle	23
1.3.1 Strategische Einbindung der Fortbildung	23
1.3.2 Organisation der Bildungsarbeit	24
1.4 Die drei Generationen betrieblicher Bildung – ordnen Sie sich ein!	25
1.4.1 Die erste Generation betrieblicher Weiterbildung – Die Institutionalierungsphase	26
1.4.2 Die zweite Generation betrieblicher Weiterbildung – Die Differenzierungsphase	27
1.4.3 Die dritte Generation betrieblicher Weiterbildung – Die Integrationsphase	29
1.4.4 Reflektieren Sie ihre eigene Bildungsarbeit	31
<i>Einordnung der eigenen Fortbildungsarbeit nach dem Drei-Generationen-Modell¹</i>	31
1.5 Ein Blick in die Zukunft der Fortbildung – Wohin geht die Reise im öffentlichen Sektor?	35
1.5.1 Neue Steuerungsmodelle und betriebswirtschaftliche Instrumente	37
1.5.2 Demografie und gesellschaftlicher Wertewandel	38

¹ Hinweis:

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

1.5.3	Gender Mainstreaming – Fortbildung mit neuer Perspektive	41
1.5.4	Europa erfordert von den Beschäftigten neue Kompetenzen	41
1.5.5	Der Bologna-Prozess und seine Auswirkungen auf die dienstliche Fortbildung	42
1.5.6	Technologischer Wandel	43
2.	Bildungscontrolling optimiert Nutzen und Wirtschaftlichkeit von Fortbildung	45
2.1	Was ist Bildungscontrolling?	46
2.1.1	Fortbildung und ihre gesetzlichen Grundlagen	46
2.1.2	Betriebliche Bildung	47
2.1.3	Controlling	49
2.1.4	Bildungscontrolling	52
2.1.4.1	Wie wird Bildungscontrolling definiert?	53
2.1.4.2	Strategisches und operatives Bildungscontrolling	54
2.2	Bildungscontrolling ist doch nur etwas für die Großen!	59
2.2.1	... aber kleinere Verwaltungen sind näher am „Transfer“	59
2.2.2	Systematisches Bildungscontrolling eher bei größeren Unternehmen	61
2.2.3	Drei Kategorien der Bildungsarbeit in Verwaltungen	63
2.3	Betriebswirtschaftliche, pädagogische und wirkungsorientierte Modelle zum Bildungscontrolling	66
2.3.1	Managementbezogener Ansatz – Steuerung der Bildungsarbeit über Kennzahlen	67
2.3.2	Bildungsprozessbezogener Ansatz – Daten für die Bildungsexperten	68
2.3.3	Wirkungsorientierter Ansatz – Der Weg der Landeshauptstadt München.....	69

2.3.3.1	Bildungscontrolling ist Bedarfsermittlung	73
2.3.3.2	Bildungscontrolling bringt Ziele in Einklang	73
2.3.3.3	Bildungscontrolling beachtet Ressourcen und Ausgangsbedingungen	74
2.3.3.4	Bildungscontrolling steuert die Umsetzung von Bildungsmaßnahmen	74
2.3.3.5	Bildungscontrolling klärt die Zielerreichung	75
2.3.3.6	Bildungscontrolling unterstützt die Umsetzung	75
2.3.3.7	Bildungscontrolling ermittelt Wirkungen	76
2.3.4	Bildungscontrolling ist Kulturwandel	77
3.	Wirkungssteuerung mit Bildungscontrolling	81
	<i>Vom Ist zum Soll: Leitfragen zur Entwicklung oder Überarbeitung eines Bildungscontrolling-Systems¹</i>	83
3.1	Bestehende Prozesse nutzen – Bildungscontrolling am Bildungskreislauf andocken	86
3.1.1	Gehen Sie planvoll und prozesshaft vor!	87
3.1.2	Evaluation: von Anfang an!	88
3.1.3	Der Transfer-Erfolg hat viele Kinder!	88
3.1.4	Nutzen der Bildungsmaßnahme	89
3.2	Klare Rollen und Verantwortlichkeiten zuteilen	90
	<i>Übersicht über Rollen und Verantwortlichkeiten im Bildungscontrolling¹</i>	90
3.3	Der Bildungskreislauf als Grundlage und Orientierungshilfe	94
3.3.1	Formulierung von Soll-Anforderungen	95
3.3.1.1	Legen Sie Ihre Ziele fest, aber bitte SMART!	97
3.3.1.2	Geben Sie den Anstoß für Strategieentwicklung!	99
	<i>Die SWOT-Analyse¹</i>	
	<i>Benchmarking¹</i>	

¹ Hinweis:

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

3.3.2	Bedarfsermittlung und Analyse des Bildungsbedarfs	102
	<i>Leitfragen zur Ermittlung des Bildungsbedarfs¹</i>	103
3.3.2.1	Kompetenzprofile	104
	<i>Anforderungs- und Eignungsprofil¹</i>	106
	<i>Workshop zur Erhebung des Bildungsbedarfs¹</i>	109
3.3.2.2	Bildungsbedarf vom Bildungswunsch abgrenzen	112
3.3.3	Planung der Bildungsmaßnahme	114
	<i>Leitfragen zur Auswahl eines externen Seminarangebots¹</i>	117
	<i>Leitfragen für die Kontextanalyse¹</i>	120
	<i>Überblick über Qualifizierungsformen¹</i>	
3.3.4	Durchführung der Bildungsmaßnahme	125
3.3.4.1	Den passenden Trainer auswählen	125
3.3.4.2	Das Seminar- und Transferkonzept des Trainers	127
3.3.4.3	Transferinstrumente	128
	<i>Transferinstrumente und deren Erläuterung¹</i>	128
3.3.5	Evaluation und Nutzenanalyse	130
3.3.6	Das 4-Ebenen-Modell von Kirckpatrick	134
3.3.6.1	Ebene 0: Deskriptive Daten	137
3.3.6.2	Ebene 1: Zufriedenheitserfolg	139
3.3.6.3	Ebene 2: Lernerfolg	142
3.3.6.4	Ebene 3: Der Transfererfolg	145
3.3.6.5	Ebene 4: Ergebnisse	148
3.3.6.6	Ebene 5: Return-on-Investment	150
4.	Transfersicherung durch Bildungscontrolling	153
4.1	Knappe Mittel erzwingen Transfer	153
4.2	Transfer: Kein Erkenntnis-, sondern ein Handlungsproblem!	156

¹ Hinweis:

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

4.2.1	Transfersicherung konkret – Gelerntes in die Praxis übertragen	157
4.2.2	Transfer-Hindernisse	160
5.	Bildungscontrolling braucht Kennzahlen	163
5.1	Kennzahlen und Indikatoren	163
5.1.1	Pragmatische Kennzahlenbildung für die Praxis	164
5.1.2	Kennzahlen erfüllen wichtige Funktionen	166
5.2	Kennzahlen und Indikatoren – Eine kritische Betrachtung	166
5.3	Kennzahlen in der Weiterbildung – Stellen Sie sich Ihr Kennzahlensystem zusammen!	170
	<i>Übersicht Kennzahlen¹</i>	
6.	Einführung von Bildungscontrolling – Worauf Sie achten sollten	172
6.1.	Bildungscontrolling ist ein Veränderungsprojekt	172
6.1.1	Bildungsverantwortliche: Welche Kompetenzen sind gefragt?	173
6.1.2	Umgang mit Veränderungsresistenz	174
6.1.2.1	Veränderungskompetenz des öffentlichen Sektors	175
6.1.2.2	Bildungscontrolling als Aufgabenkritik	176
6.2	Der Einführungsprozess: Paradigmenwechsel in der Fortbildung	177
6.2.1	Mit Widerständen rechnen, Widerstände produktiv nutzen	178
6.2.2	Vergangenes nicht schlecht reden, sondern würdigen	179
6.3.	Zehn Erfolgshebel für Veränderungsprojekte	181
6.4.	Die Rolle der Emotionen oder: Lust auf Bildungscontrolling?	190

¹ **Hinweis:**

Die zusätzlich auch online verfügbaren Arbeitshilfen sind im Inhaltsverzeichnis kursiv dargestellt.

7. Fazit.....	194
Alle Online Arbeitshilfen auf einen Blick	197
Quellenverzeichnis	198
Stichwortverzeichnis	202