

Kompetenzorientiertes Bildungscontrolling

«Wirtschaftsbildung im Spannungsfeld der Ansprüche»

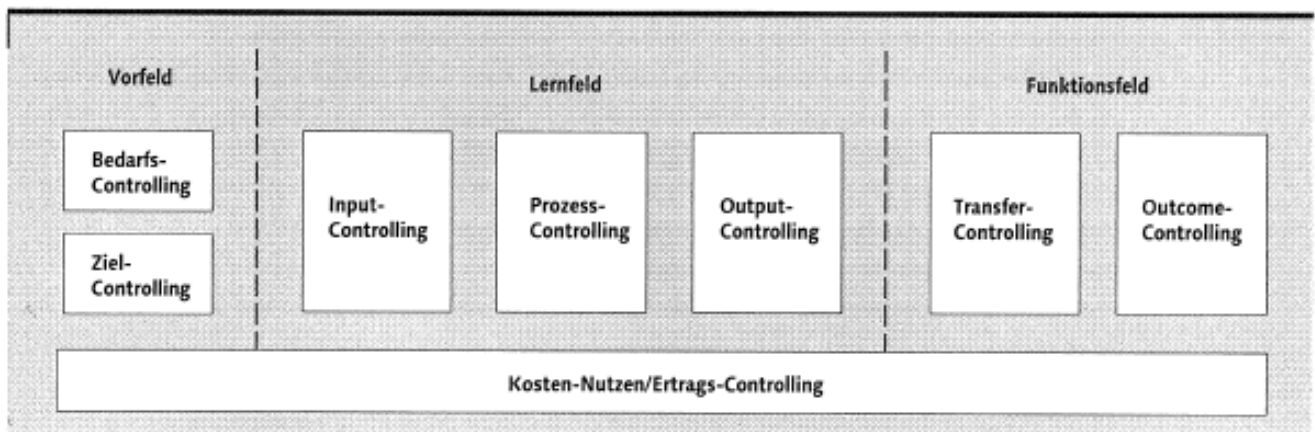
In den letzten Netzwerkartikeln haben wir uns ausführlich mit Fragen zur Umsetzung der Kompetenzorientierung auseinandergesetzt. Zum Abschluss des Jahres widmen wir uns hier dem *Bildungscontrolling*. Dieses versucht die Frage zu beantworten: «Wie wirksam und wie erfolgreich ist eine kompetenzorientierte Bildungsmaßnahme?»

In Zeiten knapper Finanzen suchen Unternehmen nach Möglichkeiten, ihre betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen effizienter zu planen und zu steuern. Controlling, als ein in vielen Unternehmensbereichen erfolgreiches Steuerungsinstrument, gewinnt in diesem Zusammenhang auch in der betrieblichen Weiterbildung an Bedeutung. Ziel des Bildungscontrollings ist die Optimierung der künftigen Planung, Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Schaut man in die Praxis, werden oft Ansätze des Bildungscontrollings ohne klaren theoretischen Bezug eingesetzt. Bildungscontrolling verdient jedoch seinen Namen erst,

- wenn es umfassend und nicht punktuell durchgeführt wird,
- wenn es permanent und nicht gelegentlich stattfindet,
- wenn nicht nur kontrolliert, sondern auch gesteuert wird,
- wenn nicht nur subjektive Kriterien wie die Zufriedenheit der Teilnehmenden, sondern auch objektivere Daten wie das Handeln-in-Arbeitssituationen erhoben werden.

Ein theoretischer Rahmen für das Bildungscontrolling wurde vor einigen Jahren von Seeber (2000) entwickelt. Dieses Modell hat in den vergangenen Jahren in Praxis und Wissenschaft grössere Aufmerksamkeit erfahren und soll deshalb hier vorgestellt werden.





Monja Mariner
Ectaveo AG, www.ectaveo.ch



Daniel Preckel
Ectaveo AG, www.ectaveo.ch

BEDARFSCONTROLLING

Ein kompetenzorientiertes Bildungscontrolling beginnt beim Bedarfscontrolling. Hier geht es zunächst um die ganz grundsätzliche Frage nach dem Bedarf: «Welche Kompetenzen benötigen wir?»

In einem kompetenzorientierten Bildungscontrolling erfolgt eine solche Bedarfsanalyse, indem für jede Funktion in der Organisation die gegenwärtigen und zukünftigen *Arbeitsituationen* beschrieben werden. Man erfasst dabei u. a. durch Interviews mit erfahrenen Stelleninhabern und Arbeitsplatzanalysen die Tätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeitenden. Erst durch diese detaillierte,

«EIN KOMPETENZORIENTIERTES BILDUNGS- CONTROLLING BEGINNT BEIM BEDARFSCONTROLLING.»

kontextbezogene Beschreibung wird fassbar, welche Anforderungen an die Mitarbeitenden gestellt werden. Auf der Basis der Arbeitsituationen lassen sich anschliessend die erforderlichen Kompetenzen ableiten. Da Handlungskompetenzen immer mehrdimensional sind (s. Netzwerkartikel 02/2010), ist es unverzichtbar, unterschiedliche Dimensionen wie Fachwissen, Umsetzungspotenzial, Einstellungen und Haltungen sowie Reflexionsfähigkeit zu beschreiben. Im Ergebnis entsteht so ein *Kompetenzenkatalog*, der die Handlungskompetenzen kontextbezogen und umfassend abbildet.

Um festzustellen, inwieweit die aktuellen Mitarbeiterkompetenzen von den gegen-

wärtigen oder zukünftigen Kompetenzen abweichen, ist ein Soll-Ist-Vergleich durchzuführen. Mithilfe unterschiedlicher Instrumente (z. B. Selbst- und Fremdeinschätzungen, Arbeitsproben, Assessments, Einschätzung formaler Qualifikationen usw.) wird so sichtbar gemacht, welche individuellen Kompetenzausprägungen vorhanden sind bzw. wo Lücken gegenüber den geforderten Ausprägungen bestehen.

ZIELCONTROLLING

Ein umfassendes Bildungscontrolling beinhaltet auch das Zielcontrolling. Dieses dient dazu, die Komplementarität der Lern- und Entwicklungsziele mit den Unternehmenszielen und den individuellen Karrierewünschen zu verbessern. Wichtige Fragen sind hier u. a.:

- Welche Lernziele lassen sich aus den Kompetenzen ableiten?
- Welche Lernziele haben eine höhere Priorität als andere?
- Stehen die Lernziele im Einklang mit den Unternehmenszielen?
- Stehen die Lernziele im Einklang mit den aktuellen Anforderungen des Unternehmens?
- Stehen die Lernziele im Einklang mit den Mitarbeiterinteressen?

Das Zielcontrolling ist notwendig, um Prioritäten zu setzen und eine möglichst hohe Akzeptanz aller an der Bildungsmaßnahme beteiligten Akteure zu erzielen.

INPUTCONTROLLING

Um Aussagen zur Wirkung und zum Erfolg der Weiterbildungsmassnahme zu erhalten, ist auch der materielle oder immaterielle Input in die Bildungsmassnahme zu analysieren. Dabei kann der Input anhand ökonomischer oder pädagogischer Kriterien analysiert werden. Ziel des Inputcontrollings ist es festzustellen, ob die ökonomischen und pädagogischen Ressourcen vorhanden sind, damit die Bildungsmassnahme erfolgreich umgesetzt werden kann.

BEISPIELE SIND:

Ökonomische Kriterien	Pädagogische Kriterien
Teilnehmende (Anzahl, Zeitaufwand, entgangener Verdienst)	Vorwissen und Praxiserfahrungen der Teilnehmenden
Trainer/-innen (Tage, Kosten)	Interesse
Infrastruktur (Anforderungen an IT usw.)	Motivation

PROZESSCONTROLLING

Auch wenn auf der Ressourcenseite gute Voraussetzungen vorhanden sind, resultiert daraus nicht zwangsläufig eine erfolgreiche Bildungsmassnahme. Deshalb muss in einem *Prozesscontrolling* untersucht werden, wie die zur Verfügung gestellten Ressourcen im Bildungsprozess genutzt werden. Hierbei sind verschiedene Kriterien denkbar, wie Lernkultur der Unternehmung, Kompetenzorientierung des Curriculums und der Lernumgebungen usw.

In der Literatur gibt es zahlreiche Empfehlungen, mit welchen Kriterien der Umsetzungsprozess evaluiert werden kann. Dabei lassen sich Kriterien aufführen, die plausibel klingen (wie z. B. «Zufriedenheit mit dem Trainer»). Es empfiehlt sich hier jedoch, Kriterien hinzuzuziehen, denen eine empirische Basis zugrunde liegt. Empirische Basis meint hier: Es gibt gesichertes Wissen, dass der

Lehrgang wirksamer für den Lernerfolg ist, wenn diese Qualitätskriterien umgesetzt werden (z. B. Frey, 2002; Helmke, 2007).

BEISPIELE SIND:

Kriterien	Indikatoren
Lerninhalte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Praxisbezug der Inhalte ■ Relevanz der Inhalte
Anpassung an Lernvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktivierung des Vorwissens ■ Angemessener Schwierigkeitsgrad
Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktivierung/Motivierung der Teilnehmenden ■ Beantworten von Fragen
Unterlagen und Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verständlichkeit ■ Praxisrelevanz

OUTPUTCONTROLLING

Erst mit dem *Outputcontrolling* wird der Ertrag von Bildungsprozessen überprüft. In der Regel geschieht dies durch die Ermittlung des Lernerfolgs im Lernfeld, z. B. durch Tests oder Assessments nach dem Lehrgang. Häufige Kriterien für eine derartige Erfolgsmessung sind der individuelle Kompetenzzuwachs, das individuelle Kompetenzniveau im Vergleich zu anderen Teilnehmenden oder Resultate aus Lernzielkontrollen.

In der Literatur werden zur Evaluation des Outputs verschiedene Ebenen unterschieden und als Zieldimensionen des Bildungscontrollings empfohlen (z. B. Weinert, 2004, Kirkpatrick, 1998).

■ Ebene 1 Reaktion

(= subjektiver Lernerfolg): Messung dessen, was ein Teilnehmender subjektiv vom Training zu profitieren glaubt.

■ Ebene 2 Lernen

(= objektiver Lernerfolg): Messung dessen, was der Teilnehmer objektiv im Training gelernt hat.



TRANSFERCONTROLLING

Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist eine berufliche Weiterbildung nur sinnvoll, wenn ein Transfer des Gelernten in die Praxis stattgefunden hat. Dieser Aspekt wird im Bildungscontrolling mit dem *Transfercontrolling* überprüft. Dieses ist eine weitere Ebene der Evaluation:

■ Ebene 3 Kompetenzen:

Objektive Messung der Kompetenzen am Arbeitsplatz (z. B. Qualität der Kundenberatung, eingeschätzt in einem Mystery-shopping).

Wichtig dabei ist, dass die Aufgabe des Transfercontrollings nicht nur darin besteht, den Transfererfolg durch Evaluation der Wirkungen der Weiterbildungsmassnahme zu ermitteln. Es geht dabei auch um die Planung und Umsetzung transferunterstützender Massnahmen und den Abbau transferstörender Arbeitsplatzbedingungen. Das Transfercontrolling umfasst also nicht nur eine Wirkungsevaluation, sondern auch Interventionen vor, während und nach der Bildungsmassnahme.

Transfersicherungsmassnahmen vor der Bildungsmassnahme

- Planung der Massnahme in Abstimmung mit vorhandenen Potenzialen, Erwartungen, Erfahrungen usw.
- Information über Inhalte, Ziele, Nutzen usw.
- Transfer-Zielvereinbarungsgespräch

Transfersicherungsmassnahmen während der Bildungsmassnahme

- Setzung von Transferzielen über Umsetzungsaktionspläne oder Selbstverträge
- Angemessene Methoden, z. B. Problemorientiertes Lernen
- Praxisrelevanz des vermittelten Stoffes bzw. Arbeitsplatzbezug sicherstellen
- Aufzeigen konkreter Möglichkeiten zur Umsetzung, z. B. Fallstudien oder -beispiele

- Einsatz von Hilfsmitteln zum Aufbau von gewünschten Routinen bzw. zur Störung von Routinen (z. B. Memocards)

Transfersicherungsmassnahmen nach der Bildungsmassnahme

- Nachbereitungs- und Auswertungsgespräch mit Vorgesetzten
- Follow-up-Veranstaltungen im Sinne einer Auffrischung
- Einsetzen/Fördern von Lerngruppen bzw. Transfergruppen/-partnern
- Unterstützung zur Umsetzung durch das organisationale Umfeld (Begleitung durch Führungskräfte, Transfercoaching)

OUTCOMECONTROLLING

Eine unverzichtbare Zieldimension des Controllings ist zudem die Erfassung der indirekten Wirkungen des Kompetenzerwerbs innerhalb des Arbeitsfelds der Mitarbeitenden. Dieses ist nach Weinert (2004) die 4. Ebene:

■ Ebene 4 Resultate:

Messung der Brauchbarkeit der Massnahme und ihres Mehrwerts im Hinblick auf übergeordnete Ziele.

Der Outcome lässt sich hier aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, wie die folgende Tabelle zeigt.

BEISPIELE SIND:

Produktbezogene Indikatoren: <ul style="list-style-type: none">■ gesteigerte Verkaufszahlen■ verringerte Auftragslaufzeiten■ weniger Ausschussprodukte
Arbeitsbezogene Indikatoren: <ul style="list-style-type: none">■ weniger Unfälle■ mehr Verbesserungsvorschläge■ weniger Beschwerden
Weichere Indikatoren: <ul style="list-style-type: none">■ reibungslosere Kommunikation■ wirkungsvollere Mitarbeiterführung■ bessere Kundenberatung



Gerade das Outcomecontrolling ist mit einer Reihe von Problemen verbunden, weshalb es im Bereich des Bildungscontrollings in der Praxis häufig wenig Beachtung findet.

«GERADE DAS OUTCOMECONTROLLING IST MIT EINER REIHE VON PROBLEMEN VERBUNDEN.»

Schwierigkeiten liegen an der Definition von Kriterien, an der Ungewissheit der Zuschreibung von Effekten, an Messproblemen sowie erheblichem Zeit- und Erhebungsaufwand. Trotz dieser Schwierigkeiten wird empfohlen, den Outcome als Ergebnis nicht aus dem Auge zu verlieren (z. B. Seeber, 2000).

KOSTEN-NUTZEN-CONTROLLING

Gegenstand des Kosten-Nutzen-Controllings ist schliesslich die Überprüfung der Effizienz,

«DIE MESSUNG DER EFFIZIENZ VON BILDUNGSMASSNAHMEN GESTALTET SICH ÄUSSERST SCHWIERIG.»

also der Wirtschaftlichkeit der Bildungsmassnahme. Die Messung der Effizienz von Bildungsmassnahmen gestaltet sich äusserst schwierig. Während einige Autoren fordern, Controller müssten akzeptieren, dass es Bereiche in einer Organisation gibt, deren Nutzen für das Gesamtunternehmen nicht auf den Franken und Rappen genau darstellbar ist, fordern andere Autoren hier verstärkte Bemühungen (Kortendick, 2004), indem in statistisch aufwendigen Verfahren Daten zu Kostenarten, -stellen und -trägern erhoben und den Erträgen der Bildungsarbeit gegenübergestellt werden, um somit letztendlich die Effizienz der Bildungsmassnahmen zu bestimmen.

ZUSAMMENFASSUNG

Dieses Modell des Bildungscontrollings zeigt: Bildungscontrolling ist ein umfassender Ansatz und beinhaltet mehrere Anforderungen. Für ein kompetenzorientiertes Bildungscontrolling lauten diese wie folgt:

- Ableitung der Kompetenzen aus Arbeitssituationen
- Definition der Lernziele abgestimmt auf Kompetenzen und Arbeitssituationen
- Abstimmung der Zielsetzungen von Weiterbildung, Unternehmenszielen und individuellen Zielen
- Nachweis der beanspruchten Ressourcen
- Kompetenzorientierte Durchführung der Bildungsmassnahme
- Systematische Transferplanung und -umsetzung vor, während und nach der Massnahme
- Nachweis des Erfolgs auf mindestens den Ebenen 1 (subjektiver Lernerfolg), 2 (objektiver Lernerfolg) und 3 (Kompetenzen).

Es wird deutlich, dass kompetenzorientiertes Bildungscontrolling in diesem umfassenden Sinn mehr ist als eine Evaluation im Anschluss an Bildungsmassnahme: Es ist ein Steuerungsinstrument zur Bildungsgestaltung und umfasst sowohl Planung, Umsetzung als auch Wirkungskontrolle.

Literatur

- Frey, K. (2002): Beurteilung von Unterrichtsqualität. In: Allgemeine Didaktik (ETH Zürich) | Helmke, A. (2007): Unterrichtsqualität erfassen – bewerten – verbessern. Seelze: Kallmeyer. | Seeber, S.; Krekel, E. M. & van Buer, J. (2000): Bildungscontrolling – ein interdisziplinärer Forschungsbereich in der Spannung von ökonomischer und pädagogischer Rationalität. In: Seeber, S. et al. (Hrsg.): Bildungscontrolling: Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit. Frankfurt a.M. 7–18 | Kirkpatrick, D. (1998): Evaluating training programs – the four levels. 2. Aufl., San Francisco | Kortendick, S. (2004): Kompetenzorientierte Evaluation von Führungskräfte trainings in einem deutschen Verkehrsunternehmen: eine Einzelfallstudie. Universität Freiburg | Weinert, A. (2004): Organisationspsychologie. Weinheim: Beltz.

