

»» Bildungscontrolling – ungenutztes Potenzial



Burkard Fuchs

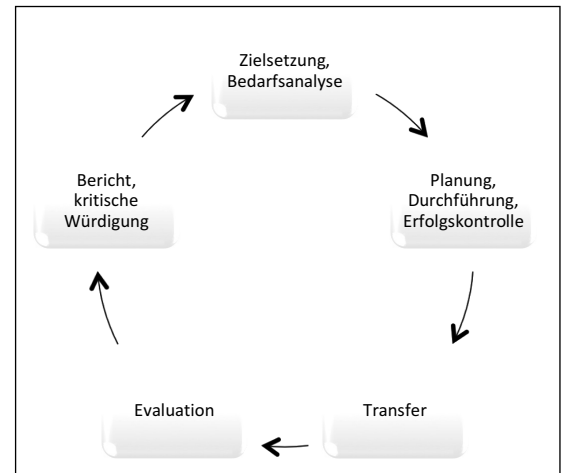
Erwachsenenbildung (M.A.)
Stadt Würzburg / Integrationsarbeit von Asylbewerbern und Flüchtlingen
info@burkhard-fuchs.de
www.burkhard-fuchs.de

Bildungscontrolling (BC) als Ansinnen, den Erfolg oder vielmehr das Ergebnis von Bildung messen und bewerten zu wollen, ist ein relativ neues Phänomen. Unter BC versteht man die Anwendung von Controllingmethoden, -prinzipien und -mechanismen auf den gesamten (Weiter-)Bildungsprozess mit der Intention, diesen unter betriebswirtschaftlichen Aspekten zu optimieren. Planung, Durchführung und Evaluation von Maßnahmen beruflicher Weiterbildung erfordern dabei sowohl eine Bewertung der Ausgangssituation als auch der ablaufenden Prozesse und der erzielten Ergebnisse. Als umfassendes Personal- und Organisationsentwicklungskonzept soll mit Hilfe von BC die Effizienz und Effektivität von Qualifizierungsaktivitäten erfasst, gesteuert und gegebenenfalls verbessert werden. Die Fachdiskussion um Bildungscontrolling ist aktuell wieder deutlich virulenter geworden, nachdem sie einige Jahre weniger lebhaft geführt wurde. In der praktischen Umsetzung des Konzeptes BC fehlt jedoch, trotz einer breiten theoretischen Fundierung und einer Vielzahl von Anwendungsmodellen, die letzte Konsequenz.

Erstaunlich ist die Beobachtung, dass Unternehmen, die Initiatoren und Finanzgeber von Bildungsaktivitäten sind, oftmals das Ergebnis ihrer Qualifizierungsaktivitäten nicht weitergehend zu interessieren scheint. Es ist zwar schwierig, umfassende und valide Informationen über die breite Anwendung von Bildungscontrolling in Organisationen zu gewinnen, die Mehrzahl der Autoren gelangt jedoch zu dem Ergebnis, dass Bildungscontrolling bisher in Unternehmen in nahezu allen Sparten signifikant unterrepräsentiert ist. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen führen BC entweder überhaupt nicht oder nur fragmentarisch durch. Die Gründe hierfür liegen offensichtlich nur zum Teil in der Komplexität des Bildungscontrollings beziehungsweise in dem Umstand begründet,

Bildungscontrolling findet in Unternehmen nicht statt

Erstaunlich ist die Beobachtung, dass Unternehmen, die Initiatoren und Finanzgeber von Bildungsaktivitäten sind, oftmals das Ergebnis ihrer Qualifizierungsaktivitäten nicht weitergehend zu interessieren scheint. Es ist zwar schwierig, umfassende und valide Informationen über die breite Anwendung von Bildungscontrolling in Organisationen zu gewinnen, die Mehrzahl der Autoren gelangt jedoch zu dem Ergebnis, dass Bildungscontrolling bisher in Unternehmen in nahezu allen Sparten signifikant unterrepräsentiert ist. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen führen BC entweder überhaupt nicht oder nur fragmentarisch durch. Die Gründe hierfür liegen offensichtlich nur zum Teil in der Komplexität des Bildungscontrollings beziehungsweise in dem Umstand begründet,



Bildungskreislauf

dass oftmals in kleinen und mittleren Betrieben die personellen und finanziellen Ressourcen für die Implementierung fehlen.

Vielmehr steht zu vermuten, dass in Organisationen über die Ziele, die mit einer Weiterbildung erreicht werden sollen, oftmals keine Klarheit herrscht. Der Kreislauf, der einer Qualifizierung zu Grunde liegt, beginnt aber mit der Definition eines Bildungsziels, das sich zwingend aus organisationalen Zielen ableiten muss. Er endet entsprechend mit einer kritischen Würdigung, also der Frage, in welchem Grad dieses Ziel erreicht wurde. Eine Frage, die sinnvollerweise nur derjenige beantworten kann, der eingangs das Ziel definiert hat. Fehlt es nun bereits an der Zieldefinition, muss es nicht verwundern, wenn kein Interesse an der Feststellung und Beurteilung des Erreichungsgrades besteht.

In Zeiten aber, in denen sich jedwede Investition an Kriterien der Effektivität und Effizienz messen lassen muss und der Return on Investment die Kalkulation bestimmt, bleibt ein derartiges Desinteresse am Erfolg von Qualifizierungsaufwendungen eher irritierend.

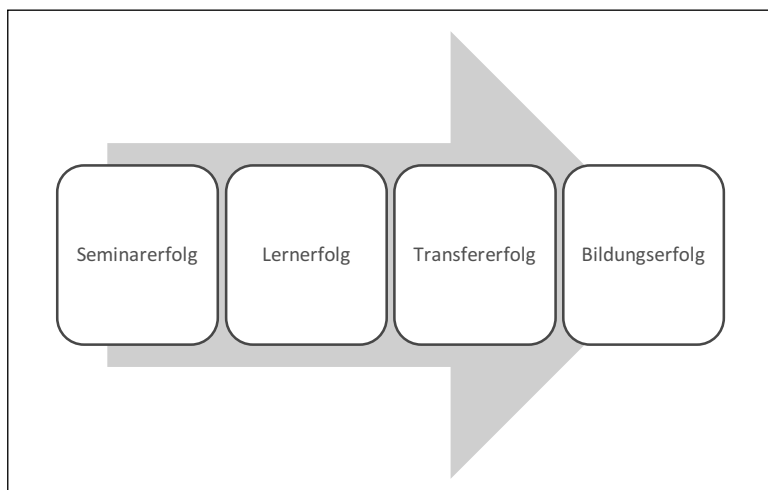
Wenn Bildungscontrolling doch angewendet wird, dann wird es falsch angewendet

Der Bildungsprozess stellt das zentrale Objekt des Controllings dar, wobei Bildungscontrolling, eben weil es an den gesamten Organisationszielen ausgerichtet ist, neben operativen Perspektiven zusätzlich die der strategischen Organisations- und Personalentwicklung umfasst. Das bedeutet, dass über den

Vorgang der Wissensvermittlung hinaus auch die Anwendung des Gelernten im Funktionsfeld und die mittel- bis langfristigen Auswirkungen der Bildungsmaßnahme auf die Organisation berücksichtigt werden müssen. Es werden hierbei also deutlich mehr Faktoren als die eigentliche Qualifizierungsmaßnahme betrachtet. In diesem Zusammenhang sind Aspekte wie beispielsweise Kostentransparenz, Steuerung, Information und Kontrolle zu nennen. Das Controlling zielt auf die Feststellung der strategischen, langfristigen Wirkungen ab und ist mit hin am Outcome orientiert. Um dieses ermitteln zu können, gibt es verschiedene Tools. Das bekannteste dieser Modelle ist das 4-Ebenen-Modell von D. Kirkpatrick. Er unterscheidet darin die nebenstehenden Erfolgsstufen für eine Bildungsmaßnahme. Aus Organisationsperspektive ist dabei die einzige Ebene, auf der Outcome beurteilt werden kann, diejenige des Bildungserfolges. In der Praxis erheben die wenigen Unternehmen, die ihre Bildungsaktivitäten hinterfragen, jedoch üblicherweise nur in der Form Informationen, als – etwa 30 Minuten vor Seminarende – sogenannte „Happy Sheets“ ausgeteilt werden, die die Teilnehmenden ausfüllen müssen. Hierin sind in der Regel Fragen etwa nach der Qualität der Bildungseinrichtung, dem zeitlichen Ansatz der Veranstaltung, der persönlichen Zufriedenheit oder der wahrgenommenen Kompetenz der Referenten gestellt. Diese Unterlage wird dann als Grundlage für eine Nutzenbeurteilung der Bildungsveranstaltung herangezogen. Wenn auf solche Weise überhaupt etwas festgestellt werden kann, dann allenfalls auf der Stufe des Seminarerfolges, keinesfalls jedoch können daraus Aussagen über den Bildungserfolg aus Sicht des Unternehmens abgeleitet werden.

Konservative Organisationsstrukturen verhindern Bildungserfolge

Qualifizierungsmaßnahmen werden üblicherweise mit der Absicht durchgeführt, dass die Teilnehmenden etwas Neues lernen. Veränderte Rahmenbedingungen, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Anpassung des Qualifikationsstandes sind einschlägige Gründe hierfür. Nun ist die Adaption an neue Erkenntnisse ein Erstes, der Transfer vom Lern- ins Funktionsfeld ein Zweites und die dauerhafte Transformation, also Persönlichkeits- und damit auch Organisationsentwicklung, ein Drittes. Organisationen stellen Systeme dar, die tendenziell eine konservative Grundeinstellung auszeichnet. Dabei gilt: Je größer, desto träger und konservativer sind sie. Neuerungen werden in der Regel nicht gern gesehen, eher gilt die Regel: „Was war, ist wahr“. Dies trifft vor allem dann zu, wenn Bildungsziele nicht definiert und kommuniziert wurden, folglich Transparenz über die Entwicklungsabsichten fehlt und Vorgesetzte wie Teilnehmende nicht zeitnah eingebunden wurden.



4-Ebenen-Modell

Vor diesem Hintergrund zu qualifizieren erscheint nachgerade paradox. Dennoch: Jede/r, die/der eine Bildungsmaßnahme besucht hat, kennt die Situation. Der/die Teilnehmer/in kehrt voller Elan und neuen Impulsen in die Organisation zurück und muss dort die Erfahrung machen, dass diese nicht immer willkommen sind. Sie stören die eingeschliffenen Denk- und Arbeitsprozesse, erfordern Reorganisation, überfordern Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte. Nicht selten werden aus diesen Gründen die angestrebten Transfererfolge verhindert und sowohl Personal- wie auch Organisationsentwicklung (Bildungserfolg) im Nachhinein und unabhängig von der Qualität der Bildungsveranstaltung zunichte gemacht.

Resümee

Der Umstand, dass Bildungscontrolling in Organisationen signifikant unterrepräsentiert ist, stellt im Grunde genommen nicht das zentrale Problem dar, verweist jedoch darauf. Das zentrale Defizit besteht in der mangelnden Auseinandersetzung der Organisation mit den organisationalen Zielen, die eine Qualifizierung erreichen soll. Es fehlt in der Folge an einer exakten Definition der zu qualifizierenden Zielgruppe und an der Ermittlung des Deltas von bestehender zu gewünschter Kompetenz. Würden diese Aufgaben, die der obersten Leitungsebene obliegen, erledigt, ergäben sich die nachfolgenden Ansätze für ein funktionales BC fast zwangsläufig. Bleiben diese jedoch unerledigt, lässt sich mangels Bestimmung des zu erreichenden Zieles ein BC sinnvollerweise nicht mehr durchführen. Erschwerend kommt hinzu, dass konservative Organisationsstrukturen das Wirksamwerden von qualifizierungsinduzierter Veränderung am Arbeitsplatz behindern. Investition in Bildung wird auf diese Art und Weise zu einem ungenutzten Potenzial.