



Foto: Simon

Autor
Bernd Simon

Geschäftsführer
Knowledge Markets Consulting

bernd.simon@km.co.at



Foto: Treiblmaier

Autor
Horst Treiblmaier

Privatdozent für Wirtschaftsinformatik
und Betriebswirtschaft
Wirtschaftsuniversität Wien

horst.treiblmaier@wu-wien.ac.at

Weiterbildung erfolgreich steuern

Studie identifiziert Erfolgsfaktoren für das betriebliche Bildungsmanagement

Welche Faktoren bestimmen den Erfolg von Weiterbildungen? Wie können Arbeitgeber ihre Trainings, Seminare und Workshops gezielt steuern? Diesen Fragen ging die Wirtschaftsuniversität Wien in einer aktuellen Studie zum Bildungscontrolling nach.

Untersuchungen, welche die Bedeutung von Bildung für Unternehmen analysieren, haben gezeigt, dass Investitionen in Weiterbildung die betriebliche Produktivität maßgeblich erhöhen (Zwick 2003). Dennoch sind Personalentwickler in den vergangenen Jahren zunehmend gefordert, ihren Ressourceneinsatz zu rechtfertigen. Es reicht längst nicht mehr aus, zu erheben, wie zufrieden die Teilnehmer mit einer Schulung sind. Um Bildungsausgaben in Relation zum unternehmerischen Nutzen zu setzen, benötigen Unternehmen darüber hinausgehende Bildungskennzahlen, sogenannte Edumetriken.

Welche Bildungskennzahlen für die betriebliche Weiterbildung relevant sind, hat die Wirt-

schaftsuniversität Wien gemeinsam mit dem WU-Spin-off Knowledge Markets Consulting in einer groß angelegten Bildungscontrolling-Studie untersucht, an der 17 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen teilgenommen haben.

Die Teilnehmer der Studie:

- ▶ BAB
- ▶ Bank Austria Creditanstalt
- ▶ Bundessozialamt
- ▶ CN Systems
- ▶ Fessel GfK
- ▶ Landeskrankenhaus (LKH) Villach
- ▶ Magna Powertrain
- ▶ ÖBB
- ▶ Österreichische Volks- und Ärztebank
- ▶ Österreichische Volksbank AG
- ▶ Steiermärkische Krankenanstalten-GmbH – LKH Stolzalpe
- ▶ Steiermärkische Krankenanstalten-GmbH – LKH Voitsberg
- ▶ Uniqa
- ▶ Uniqa Generalagenturen
- ▶ Volksbank Immobilien
- ▶ Volksbank International
- ▶ Volksbank Wien

Die Studie verfolgte drei zentrale Ziele:

- ▶ relevante Bildungskennzahlen (Edumetriken) und Erhebungsinstrumente für das Bildungscontrolling identifizieren, um Benchmarkwerte erheben zu können
- ▶ ein Effektivitätsmodell für das Bildungsmanagement entwickeln und überprüfen
- ▶ die Bildungscontrolling-Ansätze der teilnehmenden Einrichtungen schrittweise weiterentwickeln

In einem ersten Schritt ermittelten die Forscher mittels Literaturrecherche und qualitativer Interviews jene Bildungskennzahlen, die den Erfolg von Weiterbildung spürbar beeinflussen. Dabei konzentrierten sie sich auf qualitative Edumetriken.

Qualitative Bildungskennzahlen

Zu den qualitativen Bildungskennzahlen zählen beispielsweise Edumetriken wie die „Zufriedenheit mit dem Management der Weiterbildung“ oder die „Transparenz der Entwicklungsziele“. Diese quantitativen Indikatoren lassen sich nicht mithilfe einfacher Berechnungen erfassen, sondern lediglich indirekt mit Instrumenten erheben, die je-

nen der Marktforschung ähnlich sind – wie zum Beispiel Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen. Qualitative Bildungskennzahlen beschreiben, wie sich Weiterbildungen auf den Einzelnen und die Organisation auswirken. Sie geben zum Beispiel wieder, wie zufrieden die Mitarbeiter mit dem Angebot sind, wie sich das Angebot auf die Organisationseinheiten auswirkt oder wie sich die Arbeitsumgebung dank der Fortbildungen verändert. Die Autoren identifizierten 17 Kennzahlen, die den Nutzen von Weiterbildungen beeinflussen. Dabei unterschieden sie zwischen Schlüsselkennzahlen und beeinflussenden Kennzahlen. Die Hypothese der Forscher: Beide stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander, die Schlüsselkennzahlen, die für den Erfolg der Weiterbildungen entscheidend sind, werden von den beeinflussenden Kennzahlen

wollte das Forscherteam herausfinden, wie die Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen im Hinblick auf die unterschiedlichen Bildungskennzahlen abschnitten. In einem zweiten Schritt galt es, zu prüfen, welche Faktoren den Erfolg des Weiterbildungsangebots in den Unternehmen besonders stark beeinflussen.

Die Studie adressierte insgesamt 7.634 Mitarbeiter. In einigen Organisationen schrieb das Forscherteam die gesamte Belegschaft an, in anderen konzentrierte es sich auf besonders wissensintensive Teilbereiche wie Forschung und Entwicklung oder Vertrieb. Bei einem durchschnittlichen Rücklauf von 20 Prozent gingen 1.504 Antworten ein. Damit stellt die Untersuchung die bislang größte Erhebung zum Thema Bildungscontrolling dar.

von 0,7 (Cronbachs Alpha). Mithilfe der beteiligten Unternehmen konnte die WU Wien die Messinstrumente noch zusätzlich optimieren und an die Unternehmenssprache anpassen.

Die Erhebung qualitativer Bildungskennzahlen birgt gegenüber Ansätzen, die sich auf quantitative Aspekte konzentrieren, einige Vorteile: So lässt sich die Wirkung quantitativer Bildungskennzahlen wie die „Anzahl der Seminare“ nur mittels Vergleichsgruppen ermitteln. Die Autoren konnten darauf verzichten. Stattdessen fragten sie die Mitarbeiter direkt, wie sie den Nutzen der betrieblichen Weiterbildungen in ihren Betrieben bewerteten. Ein weiterer Vorteil des Verfahrens: Es kann an viele Standardprozesse im Unternehmen einfach angehängt werden, wie zum Beispiel:

- ▶ Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Mitarbeitergespräche
- ▶ Formative und summative Evaluation von Weiterbildungen
- ▶ Lernkontrakt-basiertes Weiterbildungsmanagement

Qualitative Edumetriken	
Schlüsselkennzahlen	Beeinflussende Kennzahlen
Zufriedenheit mit dem Management der Weiterbildung	Transparenz der Entwicklungsziele
Nutzen für die Arbeitsumgebung	Motivation für die Weiterbildung
Positive Auswirkungen auf die Organisationseinheit	Angebot an Weiterbildungen
	Wahrnehmung der unterschiedlichen Lernformen beim Auswahlprozess
	Kommunikation der Unternehmensziele
	Qualität der zu Weiterbildungsmaßnahmen verfügbaren Information
	Qualität der Entscheidungsunterstützung
	Individualisierung von Weiterbildung
	Lernkultur
	Transparenz der Leistung
	Transparenz der Weiterbildungsaktivitäten
	Transferunterstützung
	Unterstützung durch Informationstechnologie
	Qualität der eingesetzten Trainer

Ergebnisse

Bei der Auswertung der Befragungsergebnisse verglichen die Forscher die Ergebnisse der teilnehmenden Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Erst auf Grundlage des Vergleichs ließen sich einige Kennzahlen interpretieren. Beispiel: Wenn 60 Prozent der Mitarbeiter der Aussage zustimmen, dass sich Weiterbildung positiv auf ihre Abteilung auswirkt, ist dies ein relativ hoher Wert. Bewerten dagegen 80 Prozent der Befragten die Qualität der Trainer als hoch, ist dieser Wert der Studie zufolge unterdurchschnittlich. Die Autoren fassten die Benchmark-Werte zum WU-Bildungscontrolling-Index zusammen. Sie errechneten für die jeweilige Bildungskennzahl einen standardisierten Durchschnittswert. In der Grafik auf Seite 29 liegt zum Beispiel die Volksbank Wien elf Indexpunkte über der durchschnittlichen Ausprägung. Die Mitarbeiter der Einrichtungen nehmen die betrieblichen Weiterbildungen somit als sehr nützlich wahr. Die Statistik berücksichtigt nur die Top 5 in der Kategorie „Große Organisationen“ (mehr als 500 Mitarbeiter).

maßgeblich determiniert. Ob diese These zutrifft, wollte das Team der Wirtschaftsuniversität Wien in der Studie überprüfen.

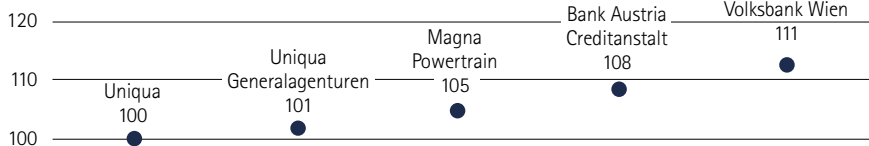
Befragung

Im ersten und zweiten Quartal 2006 luden die Autoren die Belegschaften der Partnerunternehmen ein, an einer Online-Befragung zum Weiterbildungsangebot ihrer Organisationen teilzunehmen. In einem ersten Schritt

Methode

Für die Untersuchung hatten die Autoren eigens Fragebogenskalen für die in der oben stehenden Tabelle aufgeführten Edumetriken entwickelt – und die Skalen hinsichtlich ihrer Reliabilität (Messgenauigkeit) und Validität (Zuverlässigkeit) überprüft. Die innere Konsistenz aller entwickelten oder modifizierten Skalen und damit deren Reliabilität lag über dem in der Literatur empfohlenen Grenzwert

WU-Bildungscontrolling-Index: Nutzen der Weiterbildung für Arbeitsumgebung



Auf Basis der vorliegenden Benchmark-Daten analysierten die Autoren in einem zweiten Schritt, welche Faktoren die Schlüsselkennzahlen des Bildungserfolgs beeinflussen. Dabei nutzten sie das Verfahren der Regressionsanalyse, das Abhängigkeiten zwischen Variablen untersucht. Die Übersicht zeigt: Für die Edumetrik „Zufriedenheit mit dem Management der Weiterbildung“ sind Einflussfaktoren wie das Bildungsangebot und die Qualität der Trainer kritisch, welche die Personalentwicklung direkt beeinflussen kann. Im Unterschied dazu hängt der Nutzen von Weiterbildungen für die Arbeitsumgebung und die Organisation von anderen Faktoren ab. Transferunterstützung spielt eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht, Weiterbildungen Nutzen stiftend umzusetzen. Positive wirtschaftliche Effekte erzielen die Unternehmen mit einer Fortbildung vor allem dann, wenn sie eine entsprechende Lernkultur schaffen. Die individuelle Anpassung des Bildungsangebots an den konkreten Bildungsbedarf hat ebenfalls eine hohe Bedeutung, um letztendlich positive wirtschaftliche Auswirkungen zu erzielen.

Diese Daten zeigen auch eine Problematik der Bildungskennzahl ROI: Während die Kennzahl „Zufriedenheit“ eindeutig bestimmten

beeinflusst werden. Die Personalentwicklung einzig und allein für den ROI verantwortlich zu machen, widerspricht deshalb den Grundsätzen eines guten Performance-Managements.

Den Weiterbildungserfolg beeinflussen

Aus den Studiendaten lassen sich folgende generelle Handlungsempfehlungen ableiten: Unternehmen können die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Weiterbildungsmanagement positiv beeinflussen, indem sie:

- ▶ ein möglichst umfassendes Bildungsangebot vorlegen. (Eine Studienpartnerin bezeichnete dies auch als „das Wunschkonzert spielen“).
- ▶ besonderes Augenmerk auf die Eignung der Trainer legen. Führende Unternehmen wählen diese zu Recht anhand aufwendiger Verfahren (Assessment-Center, Probetrainings) aus und integrieren sie danach möglichst umfassend in das Unternehmen.
- ▶ Prozesse implementieren, welche die Entwicklungsziele der Mitarbeiter im Kontext der Unternehmensziele transparent machen.

Um den Nutzen aus den Trainings für die eigene Arbeitsumgebung zu steigern, gilt es, praxisnahe Weiterbildungsangebote zu schaffen

Die Personalentwicklung kann zum Beispiel durch Transferstimuli oder praxisorientierte Weiterbildungsformate wie Intervalltrainings und Follow-up-Workshops Impulse setzen. Besondere Bedeutung kommt hier jedoch den Führungskräften zu, welche die Lernenden von der Weiterbildung „abholen“ müssen, um mit ihnen das Transferziel zu definieren und zu realisieren. Schon vor der Weiterbildung können die Vorgesetzten Lernkontrakte mit den Beschäftigten abschließen, um die Bedeutung des Praxistransfers zu verstärken. Auch den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Seminare und Trainings können Unternehmen steigern, indem sie die Weiterbildungen in allen Phasen – von der Bereitstellung bis hin zum Transfer – möglichst individuell an den Bedarf anpassen. In erster Linie ist hier jedoch die Unternehmensleitung gefragt, eine Lernkultur im Unternehmen zu implementieren und diese auch vorzuleben.

Folgestudie

Die Wirtschaftsuniversität Wien stellt die im Rahmen der Studie entwickelten Messinstrumente für das Bildungscontrolling interessierten Unternehmen ab dem zweiten Quartal 2007 zur freien Verfügung. Organisationen, die sich gern an dem Forschungsvorhaben beteiligen möchten, haben heuer die Gelegenheit, an der zweiten WU-Bildungscontrolling-Studie teilzunehmen. Diese richtet sich an Finanzdienstleister, Non-Profit-Organisationen und Unternehmen aus wissensintensiven Unternehmensbereichen und Branchen, wie zum Beispiel der Informationstechnologie, und zielt darauf ab, die Referenzmodelle für Standardprozesse des Bildungscontrollings weiter zu verfeinern und zu erweitern. Das Forschungsvorhaben ist eine Initiative des Forschungsprojekts Prolix und wird im Rahmen des IST-Programms aus Mitteln der Europäischen Kommission unterstützt.

Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für die jeweilige Schlüsselkennzahl

Zufriedenheit mit dem Management der Weiterbildung	Nutzen für die Arbeitsumgebung	Positive Auswirkungen auf die Organisationseinheit
Angebot an Weiterbildungen	Qualität der eingesetzten Trainer	Lernkultur
Qualität der eingesetzten Trainer	Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen	Individualisierung von Weiterbildung
Transparenz der Entwicklungsziele	Transferunterstützung	Qualität der eingesetzten Trainer

Personen – hier den Personalentwicklungsverantwortlichen – zugeordnet werden kann, handelt es sich beim ROI und bei ROI-verbundenen Edumetriken wie dem „Nutzen für die Arbeitsumgebung“ um Kennzahlen, die durch (zu) viele unterschiedliche Faktoren

und transferorientierte Trainer zu beschäftigen. Doch auch nach den Trainings sollten die Unternehmen den Transfer in die Praxis begleiten. Dabei sind alle am Qualifizierungsprozess Beteiligten gefragt, also Vorgesetzte, Lernende, Trainer und Personalentwickler.

WEBTIPPS

www.km.co.at/km/bc-studie
wi.wu-wien.ac.at/learning-cafe

LITERATURTIPP

Weiterbildungsintensität und betriebliche Produktivität. Von Thomas Zwick. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (74:7) 2003, S. 651-668.