



Leitfaden

Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen

 www.bildung-controlling.de



RKW
BW



RKW
Kompetenz-
zentrum

Impressum:

RKW Baden-Württemberg

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Königstraße 49, 70035 Stuttgart

www.rkw-bw.de

Autoren:

Thomas Hoffmann, RKW Kompetenzzentrum

Alexander Zipperle, RKW Baden-Württemberg

Gestaltung:

Christopher Dürr, RKW Kompetenzzentrum

Druck:

Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG

Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt

November 2013



Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen

Der Leitfaden "*Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen*" wendet sich primär an Personal- und Bildungsverantwortliche in produzierenden Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten in Baden-Württemberg sowie an Weiterbildungsträger.

Grundlage ist ein vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg finanziertes und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanziertes Projekt des RKW Baden-Württemberg in Kooperation mit dem RKW Kompetenzzentrum Eschborn, das von 2011 bis 2013 in Zusammenarbeit mit sechs mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg durchgeführt wurde.

Im Rahmen dieses Projektes wurden 29 Bildungscontrolling-Instrumente, ein Bildungscontrolling-Prozessmodell sowie ein Musterunternehmen mit Anwendungsbeispielen entwickelt. Damit wird Bildungscontrolling in mittelständischen Unternehmen ermöglicht.

Das Projekt trägt dazu bei, die strategischen Ziele des "*Operationellen Programms Chancen fördern – der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg*" des Landes Baden-Württemberg zu erreichen. Es sollen die Qualität der beruflichen Weiterbildung verbessert und die Beteiligung der Beschäftigten unterstützt werden.

Kontakt beim RKW Baden-Württemberg

Alexander Zipperle (Projektleiter)
zipperle@rkw-bw.de
Telefon: 0711 - 22 99 821

Barbara Ammeling
ammeling@rkw-bw.de
Telefon: 0711 - 22 99 821

Kontakt bei RKW Kompetenzzentrum

Thomas Hoffmann
t.hoffmann@rkw.de,
Telefon: 06196 - 495 3208

Sascha Hertling
hertling@rkw.de
Telefon: 06196 - 495 3211

 www.bildung-controlling.de

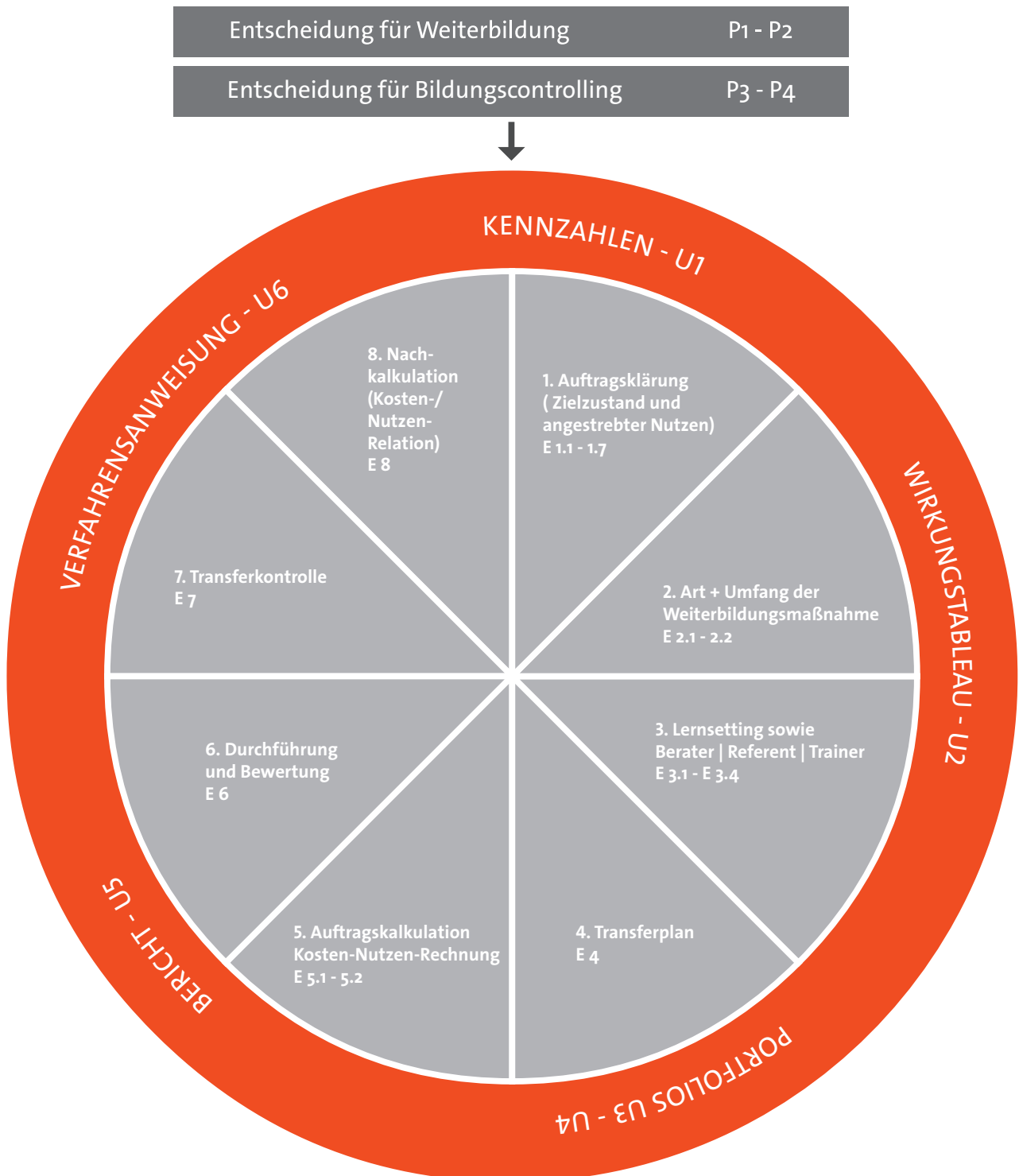


Leitfaden Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen

INHALT

1. Prozessmodell Bildungscontrolling	3
2. Gebrauchsanleitung	7
3. Bildungscontrolling - Instrumente	12
(P) Prüfinstrumente	12
(E) Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme	26
(U) Instrumente Unternehmensebene	90
4. Musterunternehmen mit Weiterbildungsbeispielen	116

1. Prozessmodell Bildungscontrolling



Übersicht Prozessmodell Bildungscontrolling (8 Prozessschritte mit Leitfragen und Instrumenten)

PROZESSCHRITTE	LEITFRAGEN	INSTRUMENTE	VERANTWORTLICH
<i>Prüfung: Einsatz von Bildungscontrolling</i>	<p>Ist das anstehende Problem / die Herausforderung überhaupt durch Weiterbildung lösbar?</p> <p>Welcher strategische Bezug ist erkennbar?</p> <p>Lohnt sich der Einsatz von Bildungscontrolling für die beabsichtigte Weiterbildungsmaßnahme?</p> <p>Welche Bildungscontrolling-Instrumente sind zweckmäßig und welche nicht?</p>	<p>Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme (P1)</p> <p>Strategische Ableitungsmatrix (P2)</p> <p>Bewertung der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling (P3)</p> <p>Wegweiser für einen flexiblen Einsatz der Instrumente (P4)</p>	<p>Führungskraft</p> <p>Führungskraft</p> <p>Personalleiter</p> <p>Personalleiter</p>
1. <i>Auftragsklärung (Zielzustand und angestrebter Nutzen)</i>	<p>Welche Auffälligkeiten bzw. Abweichungen kennzeichnen die Ausgangssituation und welche wirtschaftlichen Dimensionen sind betroffen?</p> <p>Welche Zahlen, Daten und Fakten sind bedeutsam?</p> <p>Was soll nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme (einschließlich des Transfers) anders sein als bisher und woran wird man das erkennen können?</p> <p>Welcher Nutzenbeitrag wird von der Weiterbildungsmaßnahme erwartet?</p> <p>Welchen Beitrag leistet die Weiterbildungsmaßnahme zur Umsetzung strategischer Unternehmensziele?</p> <p>Auf welche Geschäftsprozesse und unterstützende Prozesse sind Wirkungen beabsichtigt / zu erwarten?</p>	<p>Klärung des Weiterbildungsauftrages (E1.1)</p> <p>Methoden zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs in einem Arbeitssystem (E1.2)</p> <p>Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen (E1.3)</p> <p>Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (Kernprozesse) (E1.4)</p> <p>Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (unterstützende Prozesse) (E1.5)</p> <p>Opt. bei Zielgruppe Führungskräfte: Wirkungsspektrum einer Führungskräfte-schulung (E1.6)</p> <p>Opt. bei Zielgruppe Führungskräfte: Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräfte-schulung (E1.7)</p>	<p>Führungskraft</p> <p>Führungskraft</p> <p>Führungskraft</p> <p>Führungskraft</p> <p>Führungskraft</p> <p>Geschäftsführung</p> <p>Geschäftsführung</p>

PROZESSCHRITTE	LEITFRAGEN	INSTRUMENTE	VERANTWORTLICH
2. <i>Art und Umfang der Weiterbildungsmaßnahme festlegen</i>	<p>Welche Weiterbildungsart ist für die Ziele und beabsichtigten Wirkungen (E1.1-E1.7) am besten geeignet und in welchem Umfang wird sie benötigt?</p> <p>Welcher Weiterbildungsanbieter wäre passend?</p>	<p>Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform (E 2.1)</p> <p>Auswahl des Weiterbildungsanbieters (E 2.2)</p>	<p>Personalleiter</p> <p>Personalleiter</p>
3. <i>Lernsetting sowie Referent/Trainer/Berater festlegen</i>	<p>Welcher Referent/Trainer/Berater ist kompetent und passend für die Durchführung?</p> <p>Was müssen die Teilnehmer lernen, damit die Weiterbildungsziele realisiert werden können, und wie soll der Prozess ablaufen?</p> <p>Welche Vorinformationen erhalten die Teilnehmer?</p>	<p>Auswahl Referent/Berater/Trainer (E 3.1)</p> <p>Musterprofil Referent/Berater/Trainer (E 3.2)</p> <p>Lernsetting für die Weiterbildungsmaßnahme (E 3.3)</p> <p>Teilnehmerinformation/-einladung (E 3.4)</p>	<p>Personalleiter</p> <p>Personalleiter</p> <p>Personalleiter</p> <p>Führungskraft</p>
4. <i>Transferplan formulieren</i>	<p>Welche Aufgaben nehmen die Teilnehmer im Anschluss an die Weiterbildung unter Anwendung der Lernergebnisse wahr?</p> <p>Welche Ergebnisse sollen dabei erzielt werden?</p> <p>Wer unterstützt sie dabei und wer überprüft die Ergebnisse?</p>	<p>Transferplan und -steuerung, Transferkontrolle</p> <p>Hier: Transferplan und -steuerung (E 4)</p>	<p>Führungskraft</p>
5. <i>Auftragskalkulation mit Nutzen-/Kostenschätzung und Weiterbildungsauftrag</i>	<p>Welche Kostenarten fallen an und wie hoch werden die Kosten kalkuliert?</p> <p>Welcher Nutzen wird für das Unternehmen erwartet und wie hoch wird er bewertet?</p> <p>Sind alle relevanten Planungsschritte getan?</p>	<p>Input aus den Instrumenten des 1. Prozessschrittes (E 1.1–E 1.7)</p> <p>Kostenerfassung und -kalkulation (E 5.1)</p> <p>Auftrag für eine Weiterbildungsmaßnahme (E 5.2)</p>	<p>Personalleiter</p> <p>Personalleiter</p> <p>Führungskraft/ Geschäftsführung</p>

PROZESSCHRITTE	LEITFRAGEN	INSTRUMENTE	VERANTWORTLICH
6. Weiterbildungsmaßnahme durchführen, bewerten sowie die Ergebnisse bewerten	<p>Wurde die Weiterbildungsmaßnahme wie geplant durchgeführt?</p> <p>Gab es Abweichungen und welche Bedeutung haben sie?</p> <p>Ist der beabsichtigte Lernerfolg eingetreten?</p> <p>Ergeben sich neue Impulse für den bestehenden Transferplan?</p>	Maßnahmenbewertung Teil A Beurteilungs- / Feedbackbogen, Teil B Fragen /Themen der Reflexionsrunde (E 6)	Personalleiter
7. Transferplan umsetzen/ kontrollieren	Wird der Transferplan eingehalten?	Transferplan und -steuerung/Transferkontrolle. Hier: Transferkontrolle (E 7)	Führungskraft
8. Nachkalkulation (Nutzen-/Kosten-Relation) durchführen	<p>Welche Veränderungen der Nutzen-Kosten-Relation ergeben sich gegenüber der Vorkalkulation?</p> <p>Wie und wohin werden diese Ergebnisse kommuniziert /berichtet?</p>	Kostenerfassung und -kalkulation (E 5.1) Nutzen - Kosten - Betrachtung (E 8)	Personalleiter Führungskraft

Insgesamt gibt es 29 Instrumente und 3 verschiedene Kategorien von Instrumenten: 4 Prüfinstrumente (P), 19 Instrumente zum Controlling der Einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen (E) und 6 Instrumente zum Weiterbildungscontrolling auf Unternehmensebene.

2. Gebrauchsanleitung

Der Bildungscontrolling-Leitfaden enthält

- 1. 4 Prüfinstrumente** (P1 bis P4), mit deren Hilfe geklärt und entschieden werden kann, ob jeweils überhaupt ein Weiterbildungsproblem vorliegt, und, falls ja, ob Bildungscontrolling im gegebenen Fall zweckmäßig ist, und, falls auch dies bejaht wird, welche Instrumente sinnvoll einzusetzen sind und welche nicht benötigt werden;
- 2. 19 Instrumente für das Controlling einer Einzelnen Weiterbildungsmaßnahme** (E1.1 bis E8);
- 3. 6 Instrumente für das Controlling der Weiterbildung im Unternehmen insgesamt** (U1 bis U6).

Der Leitfaden kann in der Praxis sehr vielfältig eingesetzt werden. Man kann sich zum Beispiel von seiner Lektüre für das Weiterbildungsmanagement anregen lassen - vielen wird dies genügen. Oder man kann den Leitfaden als Steinbruch nutzen, einzelne Elemente ‚herausbrechen‘ und in der Weiterbildungsplanung im Unternehmen einsetzen. Man kann auch einzelne Elemente gezielt auswählen und fallweise miteinander kombinieren. Aber selbstverständlich ist es auch möglich, den gesamten Leitfaden zu nutzen und dabei von der Systematik und Klarheit, die er verkörpert, zu profitieren. Die Prüfinstrumente P1 bis P4 können im Einzelfall helfen, die Nutzung der Instrumente festzulegen.

Quer zu den genannten Nutzungsmöglichkeiten liegt eine weitere: als Wissenserweiterung für Personalmanager, die im Unternehmen für Weiterbildung zuständig sind und ihre Professionalität verbessern wollen.

Bei flexibler Nutzung zum Controlling einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme empfehlen wir eine Minimalconfiguration, die die Funktion der Klärung des Weiterbildungsauftrages sowie die Funktion der Begleitung, Kontrolle und Sicherung des Ergebnistransfers beinhaltet. Ohne diese beiden Funktionen ist das Controlling einer Weiterbildung nicht möglich. Es sind die Instrumente E1.1 („**Klärung des Weiterbildungsauftrages**“) und E4 („**Transferplan und –steuerung**“) sowie E8 („**Nutzen-/Kostenbetrachtung**“), die diese Funktionen realisieren helfen. Auf diesen Instrumenten baut das gesamte Controllingsystem auf. Auf sie wird in den meisten anderen Instrumenten Bezug genommen. Zu diesen drei Instrumenten können dann im Planungsprozess nach Bedarf weitere hinzugefügt werden.

Das Bildungscontrolling-System mit seinen Instrumenten ist passend für alle gängigen internen und externen Weiterbildungsformen in mittelständischen Unternehmen – egal, ob produzierend oder dienstleistend:

- Seminare/ Workshops/ Trainings,
- Lehrgänge,
- Produkt-/ Technischschulungen,
- Arbeitsunterweisungen,
- Projektlernen,
- Messebesuche,
- Coachings.

Die Grenzen dieser Weiterbildungsformen zu Beratungsprozessen sind in vielen Fällen fließend. Für ein Wirtschaftsunternehmen ist diese Unterscheidung normalerweise nicht bedeutsam. Entsprechend ist auch Bildungscontrolling anwendbar unabhängig davon, ob eine Anpassungsmaßnahme mehr das Lernen des Einzelnen, in einer Gruppe oder die Organisationsänderung akzentuiert.

Trotzdem sollte eine regelmäßige Nutzung von Bildungscontrolling im Unternehmen dessen sachlichen Geltungsbereich eingrenzen – allein um Vergleichbarkeit (zum Beispiel der Weiterbildungsinvestitionen des laufenden mit denen des vorangegangenen Jahres) zu ermöglichen. Die Instrumente U1 bis U6 unterstützen eine solche regelmäßige – institutionalisierte – Nutzung, indem sie helfen, Bildungscontrolling als Geschäftsprozess mit Verfahrensanweisung (U6) zu definieren. Außerdem unterstützen sie die zusammenfassende Darstellung der Weiterbildungsaktivitäten eines Jahres nach den Relevanzkriterien eines Unternehmens (Kosten, Wirtschaftlichkeit, Strategiewirkungen – U1 bis U4) und eine sinnvolle Kommunikation der Akteure (Personalleiter, Management, Geschäftsführung, Betriebsrat – U5).

Für Unternehmen mit regelmäßigen, relativ häufigen und vielfältigen Weiterbildungsaktivitäten ist die Nutzung dieser Bildungscontrollinginstrumente auf Unternehmensebene (U1 bis U5) in jedem Fall empfehlenswert, denn Weiterbildung ist für sie ein relevanter Kostenfaktor, über den daher auch kommuniziert werden muß: Laufen uns die Weiterbildungskosten aus dem Ruder? - Stimmt das Nutzen-/Kostenverhältnis noch? - Behält Weiterbildung seinen strategieumsetzenden Charakter? etc.

Unternehmen mit nur wenigen Weiterbildungsaktivitäten und geringen Weiterbildungsinvestitionen brauchen die Instrumente U1 – U6 nicht. Für sie reicht es aus, ihr Bildungscontrolling auf das Controlling einzelner Weiterbildungen zu beschränken. In jedem Fall hat Bildungscontrolling ein Arbeitssystem als Bezugsbasis. Dort finden die Leistungsprozesse statt, dort entstehen die zurechenbaren Beiträge für die Wettbewerbspositionierung und für die Produktivität des Unternehmen, und auch nur dort kann der Nutzen einer betrieblichen Weiterbildung entstehen. Als Arbeitssystem bezeichnen wir eine abgrenzbare Einheit in einem Unternehmen: eine Gruppe (zum Beispiel eine Fertigungsinsel oder eine Montagelinie), einen Geschäftsprozess (zum Beispiel, Reklamationsbearbeitung oder Akquisition), einen Funktionsbereich (zum Beispiel Einkauf oder Vertrieb), eine Abteilung (zum Beispiel Anpassungskonstruktion) oder das ganze Unternehmen. Die Bestimmung des Arbeitssystems hängt zum einen vom jeweiligen Unternehmen ab und muß – zum anderen – für jede geplante Weiterbildung (neu) geleistet werden.

Der Controllingprozess folgt dem gängigen Phasenschema:

- Vorbereitung/ Planung
- Durchführung
- Ergebnisumsetzung/ Transfer
- Nutzenbewertung.

Wie bei jedem Vorhaben, so gilt auch hier, dass Sorgfalt und Aufwand in der Planungsphase Voraussetzung guter Ergebnisqualität ist. Daher sind die meisten Instrumente des Bildungscontrolling-Prozesses Instrumente der Planung und Vorbereitung einer Weiterbildung: Eine gute Planung und Vorbereitung ist (mehr als) die halbe Miete.

Das Bildungscontrolling-System mit allen seinen Instrumenten basiert auf einer sinnvollen Rollenbestimmung und –teilung zwischen Personalleiter, Geschäftsführung, Management, Mitarbeitern und Betriebsrat: Der Personalleiter ist für die Weiterbildungsplanung und –berichterstattung sowie für das Weiterbildungscontrolling verantwortlich, nicht aber für die Definition der Weiterbildungsziele, den Weiterbildungstransfer und die Realisierung der Weiterbildungsergebnisse.

Das Management (Führungskräfte) und die Mitarbeiter haben demgegenüber Anlässe, Ziele, Weiterbildungsauftrag, Transfer und angestrebten Nutzen zu definieren. Die Geschäftsführung und evtl. weitere Führungskräfte verantworten den strategischen Input sowie die Investition insgesamt.

Der Betriebsrat bringt die Weiterbildungsinteressen aller Mitarbeiter, der an Weiterbildung beteiligten wie auch der nicht beteiligten, ins Spiel.

Unternehmen, die in ihrem Management diese Rollenklarheit und eine entsprechende Kommunikation gewohnt sind, werden sich mit der Anwendung von Bildungscontrolling nicht schwer tun. Auch dessen Nutzen wird sich schnell einstellen. Wo diese Voraussetzungen aber nicht gegeben sind, wird das Bildungscontrolling-System allein die erforderliche Rollenklarheit und damit die vollen Nutzenpotenziale allenfalls anstoßen aber nicht vollständig realisieren können. Hier sind weitere strukturelle Voraussetzungen erforderlich.

In der Praxis wird man mit den Instrumenten des Leitfadens bei häufigem Gebrauch zunehmend flexibler umgehen und deren vorgebahnten Wege, also Abfragen, Checklisten, Antwortvorgaben etc., häufiger verlassen wollen. Dagegen ist nichts einzuwenden. Zeigt sich doch in diesem Umgang mit den Instrumenten in der Regel eine zunehmende Controllingkompetenz ihrer Nutzer. In unseren Anwendungsbeispielen aus dem Musterunternehmen wird ein flexibler Umgang mit den Instrumenten vorgestellt.



3. Bildungscontrolling-Instrumente

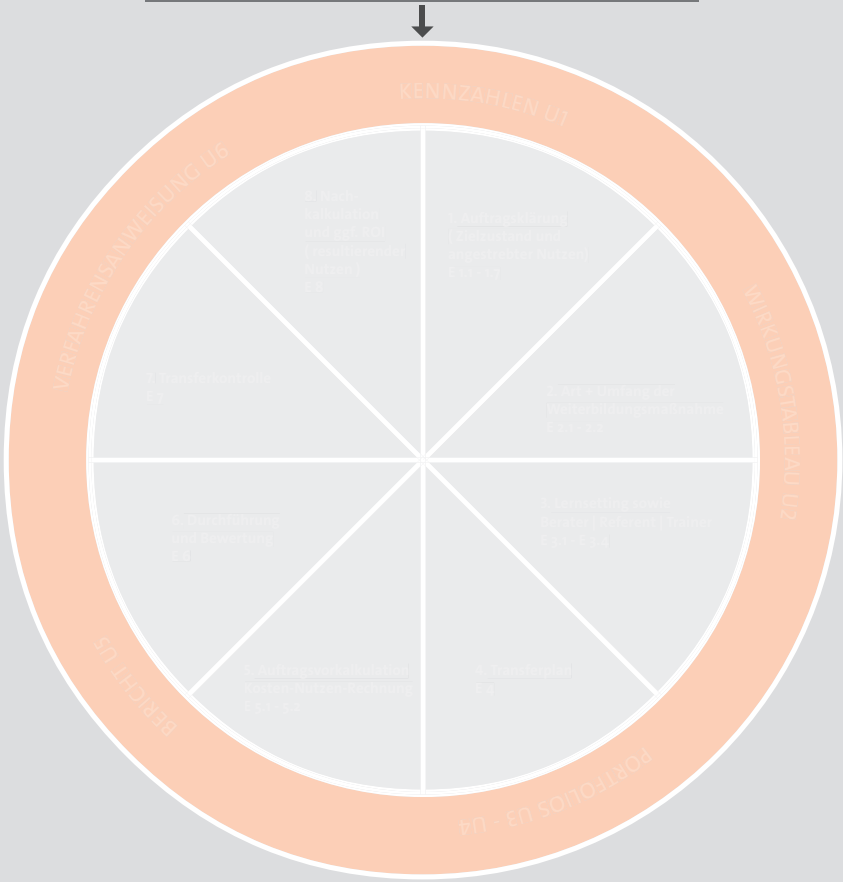
Gesamtübersicht

P = Prüfinstrument **U** = Instrumente auf Unternehmensebene
E = Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme

Prüfinstrumente
P1 Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme
P2 Strategische Ableitungsmatrix (Übersicht)
P3 Bewertung der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling
P4 Wegweiser für einen flexiblen Einsatz der Instrumente
Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme
E1.1 Klärung des Weiterbildungsauftrages
E1.2 Methoden zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs in einem Arbeitssystem
E1.3 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen
E1.4 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (Kernprozesse)
E1.5 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (unterstützende Prozesse)
E1.6 Wirkungsspektrum einer Führungskräftebildung (Übersicht)
E1.7 Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräftebildung
E2.1 Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform
E2.2 Auswahl des Weiterbildungsanbieters

E3.1 Auswahl Referent/ Berater/ Trainer
E3.2 Musterprofil Referent/ Berater/ Trainer
E3.3 Lernsetting für die Weiterbildungsmaßnahme
E3.4 Teilnehmerinformation (-einladung)
E4 Transferplan und –steuerung, Transferkontrolle (auch E 7) Hier: Transferplan und -steuerung
E5.1 Kostenerfassung und -kalkulation
E5.2 Auftrag für eine Weiterbildungsmaßnahme
E6 Maßnahmenbewertung mit Teil A „Beurteilungs- / Feedbackbogen“ und Teil B „Fragen/ Themen der Reflexionsrunde“
E7 Transferplan und –steuerung, Transferkontrolle (siehe E4) Hier: Transferkontrolle
E8 Nutzen-/Kosten-Betrachtung
Instrumente Unternehmensbene
U1 Aufbau von Kennzahlen für Bildungscontrolling
U2 Wirkungstableau der Weiterbildungen
U3 Nutzen für das Arbeitssystem (Portfolio)
U4 Strategische Relevanz und Kosten (Portfolio)
U5 Bericht des Personalleiters (Muster)
U6 Verfahrensanweisung Bildungscontrolling (Muster)

Entscheidung für Weiterbildung	P1 - P2
Entscheidung für Bildungscontrolling	P3 - P4



(P) Prüfinstrumente



Prüfinstrumente – Übersicht

P1	Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme	14
P2	Strategische Ableitungsmatrix (Übersicht)	17
P3	Bewertung der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling	20
P4	Wegweiser für einen flexiblen Einsatz der Instrumente.....	22



P1 Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme

LEITTEXT

1. Das Formular „Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme“ unterstützt vor Beginn der Weiterbildungsplanung die Vergewisserung darüber, ob im gegebenen Fall Weiterbildung tatsächlich als zielführend angesehen werden kann. Da es in der Praxis nicht selten vorkommt, dass eine Weiterbildung durchgeführt wird, wo andere Maßnahmen problemangemessener wären, ist diese Vergewisserung und die darauffolgende – begründete – Entscheidung für oder gegen eine Weiterbildungsmaßnahme notwendig. Andernfalls hat man ein hohes Risiko, dass die Lernerfolge der Weiterbildung verpuffen.
2. Insofern muss über die Problemsituation, die den Ausgangspunkt bildet, eine Verständigung herbeigeführt und diese möglichst genau eingegrenzt werden. Dies geschieht durch Beantwortung der Prüffragen 1–7 in diesem Formular.
3. Nur wenn die „Ursache Mensch“ und mangelnde Fähigkeiten und / oder Qualifikationen – egal in welchen Kombinationen mit anderen Ursachen – eine wesentliche Rolle spielen, ist Weiterbildung sinnvoll – ggf. im Zusammenspiel mit anderen organisationsbezogenen Maßnahmen.
4. Personalleiter, verantwortliche Führungskraft und ggf. Mitarbeiter füllen das Formular gemeinsam aus und kommen entweder zu dem Schluss, dass Weiterbildung zur sinnvollen Bewältigung des Problems / der Herausforderung beiträgt, oder dass statt dessen anderen Maßnahmen – zum Beispiel organisatorischen Veränderungen – der Vorzug zu geben ist.
5. Das Ausfüllen des Formulars kann entweder in einem kurzen gemeinsamen Gespräch oder im Rahmen eines (Planungs-)Workshops geschehen.
6. Falls eine Weiterbildung empfohlen wird, beginnt der Bildungscontrolling-Prozess. Dieses Formular ist dafür der erste Input.
7. Mit der Empfehlung für eine Weiterbildungsmaßnahme ist immer eine bestimmte Nutzenerwartung verbunden. Diese wird mit Frage 7 abgefragt. Nutzen durch Weiterbildung für das Unternehmen besteht entweder in einem Beitrag zur Produktivität oder in einem Beitrag zur Marktpositionierung – oder in beidem. Nicht immer lässt sich dieser Nutzenbeitrag genau abgrenzen oder gar quantifizieren. Immer jedoch lässt er sich zurechnen.



Die Frage lautet:

Braucht es zur Beseitigung des Problems / zur Bewältigung der Herausforderung eine Weiterbildung?

1. Ein Problem* in einem Arbeitssystem** wird wahrgenommen

als Defizit eines bestehenden Geschäftsprozesses*** als neue Herausforderung****

* **Problem:** Zum Beispiel: Ein Geschäftsprozess erreicht seine Ziele / Vorgaben nicht; Ein Arbeitsablauf funktioniert nicht / läuft nicht rund.

** **Arbeitssystem:** Eine abgrenzbare Organisationseinheit im Unternehmen (z. B. Abteilung, Team, Fertigungsinsel, Produktionslinie, Kostenstelle ...)

*** **Geschäftsprozess:** Ein Geschäftsprozess ist eine geregelte Abfolge von Aktivitäten, die zu einem Ergebnis führt. Probleme lassen sich immer einem Geschäftsprozess zuordnen.

**** **Herausforderung:** Strategische und / oder große Vorhaben bedingen die Neugestaltung oder gravierende Änderung von Geschäftsprozessen. Neue Aktivitäten werden erforderlich.

2. Wie zeigt sich das Problem / die Herausforderung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Zeit (Termintreue, Durchlaufzeit)
- Qualität (Fehler, Ausschuss, Nacharbeit)
- Kosten (Mehrarbeit, Budgetüberschreitungen, Preisprobleme)
- Kundenzufriedenheit (extern, intern, Reklamationen, Umfragen)
- Umsatz
- Marktpositionierung (Wettbewerbsfähigkeit, Marktanteile, Image)
- Konflikte
- Produktverbesserung/-innovation

3. Wo liegen die wesentlichen Ursachen des Problems bzw. die wichtigsten Voraussetzungen zur Bewältigung der Herausforderung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Material
- Methode
- Information
- Maschine / Anlage
- Mensch
- Organisation / Schnittstellen
- Markt / Umfeld

4. Bei der Ursache „Mensch“ sind maßgebend:

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> mangelnde Qualifikation (formale Ausbildung) | <input type="checkbox"/> fehlendes Wissen |
| <input type="checkbox"/> mangelnde Fähigkeiten (Kompetenzen) | <input type="checkbox"/> mangelnde Zusammenarbeit |
| <input type="checkbox"/> fehlende Erfahrung | |

5. Ursachen bei anderen Elementen (siehe „3.“)

- bedingen Änderungen / Neugestaltung des Geschäftsprozesses,
die komplex / umfassend / ungewohnt sind
und
 verstanden, gelernt, geübt werden müssen

6. Eine Weiterbildungsmaßnahme wird empfohlen

- ja nein

7. Wenn „ja“, welcher Nutzenbeitrag für das Arbeitssystem (für das Unternehmen) wird erwartet?

- Nutzenbeitrag zur Produktivität* ggf. Erläuterung.....

- Nutzenbeitrag zur Marktposition** ggf. Erläuterung.....

***Produktivität:** Verhältnis zwischen dem Ergebnis (Output) eines Leistungsprozesses und den Ressourcen (Input), die zur Erreichung des Leistungsergebnisses eingesetzt werden.

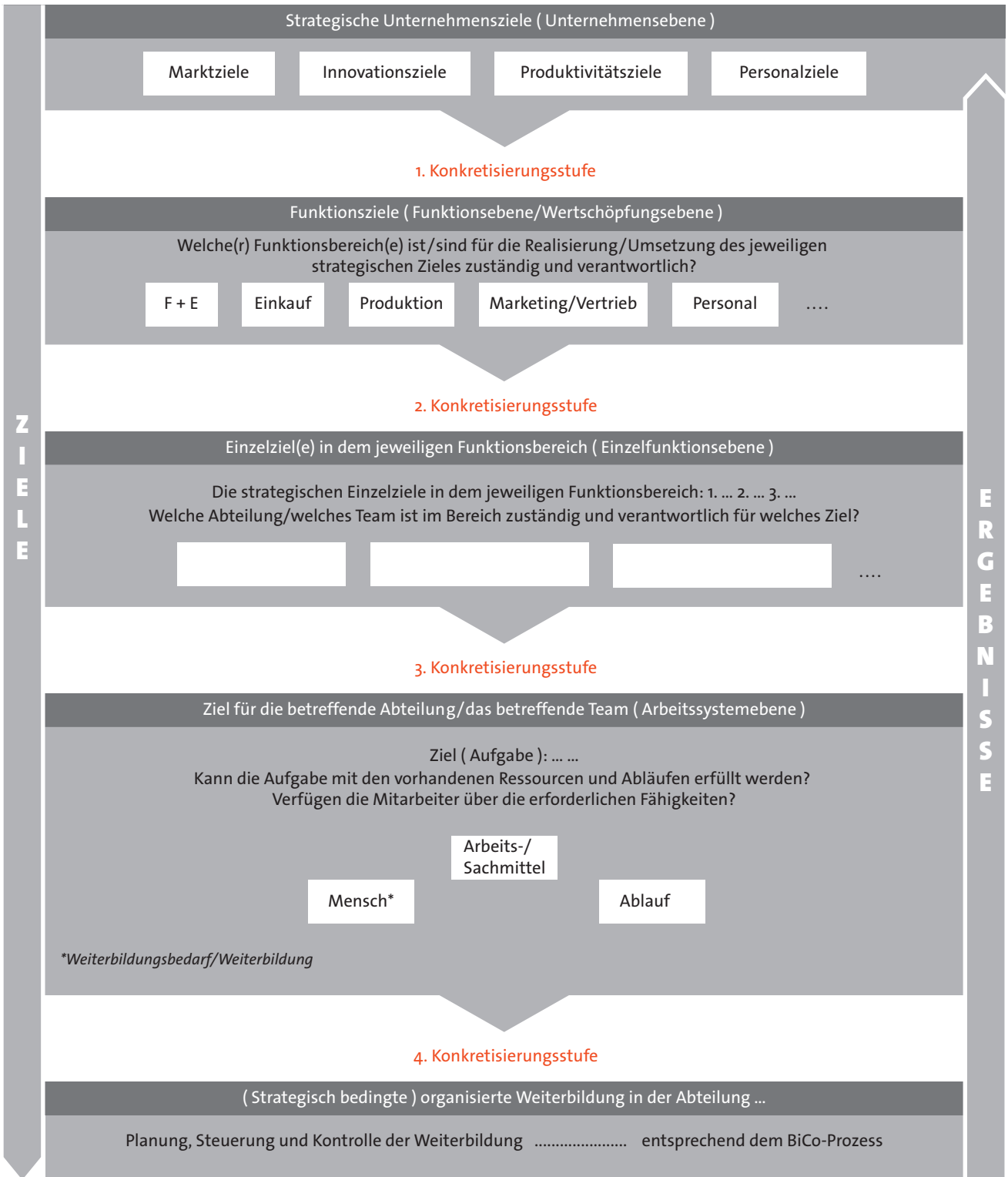
****Marktposition:** Die Wettbewerbsstärke des Unternehmens in dessen relevantem Markt.

P2 Strategische Ableitungsmatrix (Übersicht)

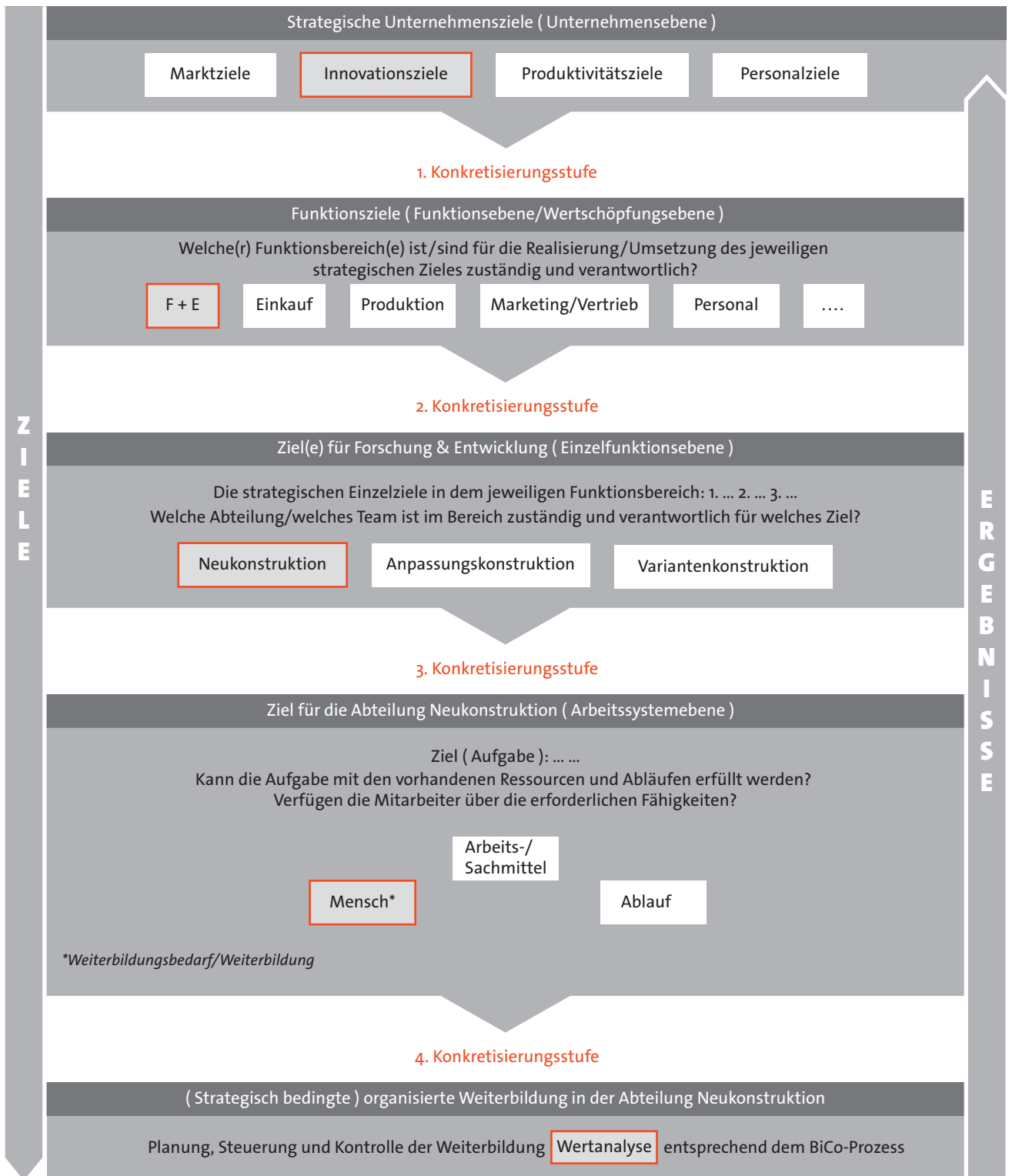
LEITTEXT

1. Die „Strategische Ableitungsmatrix“ beschreibt den Zusammenhang der strategischen Unternehmensziele mit einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme über vier Konkretisierungsstufen hinweg. Normalerweise – von Ausnahmen abgesehen – hat jede einzelne Weiterbildungsaktivität mit strategischen Unternehmenszielen zu tun, egal, ob diese Ziele ausformuliert vorliegen oder nicht und unabhängig davon, ob der strategische Bezug aus der Perspektive einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme in einem Arbeitssystem oder strategieumsetzend von oben, von der Geschäftsführung, hergestellt wird.
2. Die Ableitung kann im Idealfall über folgende vier Konkretisierungsstufen hinweg vollzogen werden (siehe Bilder auf den Folgeseiten): Ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen über die Funktions-/ Wertschöpfungsebene (1. und 2. Konkretisierungsstufe) hinunter zur Arbeitssystemebene (3. Konkretisierungsstufe) bis hin zur Ebene der einzelnen Weiterbildungsmaßnahme (4. Konkretisierungsstufe).
3. Während auf diese Weise die Weiterbildungsmaßnahme **von oben nach unten** abgeleitet und konkretisiert wird, kann ihr Ergebnis/ Nutzenbeitrag **von unten nach oben** controlled werden.
4. Die Übersicht der strategischen Ableitungsmatrix ermöglicht es, bereits im Vorfeld einer beabsichtigten Weiterbildungsmaßnahme deren strategische Relevanz abzuschätzen – und dann beim Fehlen strategischer Bezugsmöglichkeiten ggf. auch auf die Weiterbildung zu verzichten.
5. Im weiteren Planungsverlauf hilft die Ableitungsmatrix bei der Übersetzung strategischer Ziele in einen konkreten Weiterbildungsbedarf und bei der Planung einer Weiterbildungsmaßnahme. Insbesondere wenn dabei das Controllinginstrument E1.3 („Wirkung der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen“) genutzt wird, kann die Ableitungsmatrix herangezogen werden.
6. Zur besseren Verständlichkeit wird die strategische Ableitungsmatrix am Beispiel der strategischen Ableitung einer Weiterbildung "Wertanalyse" für die Abteilung Neukonstruktion eines produzierenden Unternehmens dargestellt.

Strategischer Ableitungszusammenhang



Strategischer Ableitungszusammenhang am Beispiel einer Weiterbildung "Wertanalyse" für die Neukonstruktion



P3 Bewertung der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling

LEITTEXT

1. Nachdem die grundsätzliche Entscheidung für eine Weiterbildungsmaßnahme getroffen wurde, wird über den Einsatz von Bildungscontrolling entschieden. Wie bei jeder Investition, so gilt natürlich auch hier, dass mit der Bedeutung und dem Umfang die Notwendigkeit eines begleitenden Controllings zunimmt.
2. Das Formular P3 formuliert wesentliche Kriterien für Bedeutung / Umfang einer Weiterbildungsinvestition und hilft, zu einer Entscheidung über den Einsatz von Bildungscontrolling zu kommen und vor allem, diese dann plausibel zu kommunizieren.
3. Im Falle einer grundsätzlich positiven Entscheidung kann der Bildungscontrolling-Prozess, also der Einsatz der Bildungscontrolling-Instrumente, individuell variiert werden. Es können entweder alle Instrumente oder nur einige (frei wählbarer) Instrumente genutzt werden. Dabei ist freilich zu beachten, dass manche Instrumente aufeinander aufbauen, einige grundlegend und schwerer ersetzbar sind als andere.
4. Der Personalleiter füllt das Formular in Abstimmung mit der verantwortlichen Führungskraft aus. Die Entscheidung über den Einsatz von Bildungscontrolling treffen beide gemeinsam.



Kriterien zur Bewertung der Verhältnismäßigkeit	Ausprägung				BiCo Einsatz		
					ja	nein	
Anzahl der Personen	1	<5	5-10	>10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dauer der Weiterbildung (in Tagen)	1	2	3	>3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Strategische Bedeutung	hoch	mittel	niedrig	keine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nutzererwartung	hoch	mittel	niedrig	keine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kosten (in Tausend €)	<1	1-5	6-10	10-20	>20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferaufwand	hoch	mittel	niedrig	keiner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planungsaufwand (in Tagen)	<1	1-2	>3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Einsatz sinnvoll					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

P4 Wegweiser für einen flexiblen Einsatz der Instrumente

LEITTEXT

1. Dieser „Wegweiser für einen flexiblen Einsatz der Bildungscontrolling-Instrumente“ hilft, bei der Planung einer konkreten Weiterbildungsmaßnahme festzulegen, welche Controllinginstrumente im gegebenen Fall genutzt, und welche beiseite gelassen werden können. Da es hier um das Controlling einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme geht, ist entsprechend nur von den Instrumenten E1.1 – E8 die Rede.
2. Weiterbildung findet in sehr unterschiedlichen Formen statt. So benötigt eine Arbeitsanweisung mit qualifizierenden Anteilen einen völlig anderen Controllingaufwand wie ein zweitägiger Workshop für die Vertriebsmitarbeiter. Diesem Sachverhalt trägt der Wegweiser Rechnung.
3. Besonders ein Unternehmen, das keine allgemeinen Standards für den Einsatz von Bildungscontrolling festgelegt hat – zum Beispiel, weil es nur sehr wenig Weiterbildung macht – kann mit Hilfe des Wegweisers den Controllingaufwand seiner Weiterbildungsmaßnahmen jeweils gut steuern. Um dieses zu illustrieren enthält P4 hinter dem nicht ausgefüllten Leerblatt ein identisches – ausgefülltes – Blatt .
4. Drei der Controllinginstrumente bilden eine Minimalkonfiguration; für jede Weiterbildungsmaßnahme mit Controlling sollten mindestens diese drei Instrumente angewandt werden – unabhängig von der Weiterbildungsform: Es sind dies die Instrumente E1.1 („Klärung des Weiterbildungsauftrages“), E4 („Transferplan und –steuerung“) sowie E8 („Kosten-/ Nutzenbetrachtung“). Alle anderen Instrumente können ebenfalls genutzt werden, entweder entsprechend den Empfehlungen des Wegweisers oder davon abweichend – es gibt kein ‚richtig‘ oder ‚falsch‘.



Controlling-Instrument	WBF (Weiterbildungsform)																
	1. Arbeitsimmanente WBF (intern)					2. Arbeitsgebundene WBF (intern)					3. Arbeitsbezogene WBF (extern)						
	Arbeitsanweisung	Arbeitsunterweisung	Teilnahme an Projekten	Tandem	Job rotation	Seminar	Training	Workshop	Coaching	Mentoring	Kollegiale Beratung	Seminar	Training	Herstellerschulung	Messebesuch	Selbststudium	Arbeitskreis
E 1.1 Klärung des Weiterbildungsauftrages																	
E 1.2 Methoden zur Festst. des Qualifizierungsbed.																	
E 1.3 Wirkung der WB-Maßn. auf strateg. Erfgr.																	
E 1.4 Wirkung der WB-Maßn. auf Geschäftspr. -K																	
E 1.5 Wirkung der WB-Maßn. auf Geschäftspr. -U																	
E 1.6 Wirkspektrum einer FK-Schulung																	
E 1.7 Beabsichtigte Wirkungen einer FK-Schulung																	
E 2.1 Auswahl einer geeigneten WB-Form																	
E 2.2 Auswahl des Weiterbildungsanbieters																	
E 3.1 Auswahl Referent/Berater/Trainer																	
E 3.2 Musterprofil Referent/Berater/Trainer																	
E 3.3 Lernsetting für die WB-Maßnahme																	
E 3.4 Teilnehmerinformation (-einladung)																	
E 4 Transferplan und -steuerung																	
E 5.1 Kostenerfassung und -kalkulation																	
E 5.2 Auftrag für eine WB-Maßnahme																	
E 6 Maßnahmebewertung, Teil A und B																	
E 7 Transferplan und -steuerung -kontrolle																	
E 8 Kosten-/Nutzenbetrachtung																	

Controlling-Instrument	WBF (Weiterbildungsform) m = muss, k = kann																
	1. Arbeitsimmanente WBF (intern)					2. Arbeitsgebundene WBF (intern)					3. Arbeitsbezogene WBF (extern)						
	Arbeitsanweisung	Arbeitsunterweisung	Teilnahme an Projekten	Tandem	Job rotation	Seminar	Training	Workshop	Coaching	Mentoring	Kollegiale Beratung	Seminar	Training	Herstellerschulung	Messebesuch	Selbststudium	Arbeitskreis
E 1.1 Klärung des Weiterbildungsauftrages	m	m	m	m		m	m	m	m	m	m	m	m	m	k	k	k
E 1.2 Methoden zur Festst. des Qualifizierungsbed.		k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k
E 1.3 Wirkung der WB-Maßn. auf strateg. Erfgr.	k	k	k	k		k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k
E 1.4 Wirkung der WB-Maßn. auf Geschäftspr. -K	k	k	k	k		k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k
E 1.5 Wirkung der WB-Maßn. auf Geschäftspr. -U		k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k
E 1.6 Wirkspektrum einer FK-Schulung				k	k	k	k	k	k	k	k	k	k		k	k	k
E 1.7 Beabsichtige Wirkungen einer FK-Schulung				k	k	k	k	k	k	k	k	k	k			k	k
E 2.1 Auswahl einer geeigneten WB-Form						k	k	k				k	k				
E 2.2 Auswahl des Weiterbildungsanbieters						k	k	k	k	k		k	k	k			k
E 3.1 Auswahl Referent/Berater/Trainer	k	k				k	k	k	k	k	k	k	k				
E 3.2 Musterprofil Referent/Berater/Trainer						k	k	k	k	k		k	k				
E 3.3 Lernsetting für die WB-Maßnahme	k	k		k	k	k	k	k	k	k	k	k	k				
E 3.4 Teilnehmerinformation (-einladung)		k		k	k	m	k	m	k	k		m	m	k	k		k
E 4 Transferplan und -steuerung	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
E 5.1 Kostenerfassung und -kalkulation		k	k	k	k	m	m	m	m	k	k	m	m	m	m		k
E 5.2 Auftrag für eine WB-Maßnahme	k	k	k	k	k	m	m	m	m	m	k	m	m	m	k		k
E 6 Maßnahmebewertung, Teil A und B		k	k	k	k	m	m	m	m	m	k	m	m	m	k	k	k
E 7 Transferplan und -steuerung -steuerung	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
E 8 Kosten-/Nutzenbetrachtung	k	k	k	k	k	m	m	m	m	m	k	m	m	m	k	k	k



Entscheidung für Weiterbildung	P1 - P2
Entscheidung für Bildungscontrolling	P3 - P4



(E) Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme



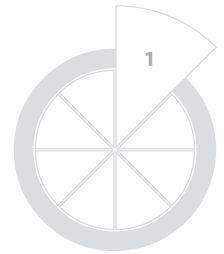
Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme – Übersicht

E1.1	Klärung des Weiterbildungsauftrages.....	28
E1.2	Methoden zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfes in einem Arbeitssystem.....	38
E1.3	Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategischen Erfolgsgrößen.....	40
E1.4	Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (Kernprozesse).....	44
E1.5	Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (unterstützende Prozesse).....	46
E1.6	Wirkungsspektrum einer Führungskräfte-schulung (Übersicht).....	48
E1.7	Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräfte-schulung.....	50
E2.1	Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform.....	52
E2.2	Auswahl des Weiterbildungsanbieters.....	54
E3.1	Auswahl Referent/Berater/Trainer.....	58
E3.2	Musterprofil Referent/Berater/Trainer.....	60
E3.3	Lernsetting für die Weiterbildungsmaßnahme.....	62
E3.4	Teilnehmerinformation (-einladung).....	64
E4	Transferplan und -steuerung, Transferkontrolle. Hier: Transferplan und -steuerung.....	66
E5.1	Kostenerfassung und -kalkulation.....	70
E5.2	Auftrag für eine Weiterbildungsmaßnahme.....	74
E6	Maßnahmebewertung.....	76
E7	Transferplan und -steuerung, Transferkontrolle. Hier: Transferkontrolle.....	80
E8	Formular Nutzen-/Kosten–Betrachtung.....	82

E1.1 Klärung des Weiterbildungsauftrages

LEITTEXT

1. Nachdem entschieden wurde, den ‚Stein des Anstoßes‘ durch Weiterbildung zu bearbeiten und diese zu kontrollieren (P1), müssen nun, zu Beginn des Controllingprozesses, die Ausgangssituation mit ihren Defiziten und deren wirtschaftliche Auswirkungen genauer bezeichnet, erreichbare und überprüfbare Ziele fixiert sowie der erwartete Nutzenbeitrag spezifiziert werden. Input bildet u. a. der in P1 bislang nur grob avisierte Unternehmensnutzen.
2. Die Funktion des internen Weiterbildungsauftrages ist die einer verbindlichen Geschäftsgrundlage zwischen der verantwortlichen Führungskraft und dem Personalleiter in Bezug auf die weitere Planung und Durchführung der Bildungsmaßnahme.
3. Sorgfalt beim Ausfüllen des Formulars E1.1 spart in den späteren Prozessschritten Zeit. Prägnante Beschreibungen der Ausgangssituation, der Ziele und des Nutzenbeitrages sind grundlegend und erleichtern jeden der folgenden Prozessschritte. Insbesondere der Abschnitt II des Formulars: „Das Ziel der Bildungsmaßnahme“ ist für den gesamten Bildungscontrolling-Prozess als roter Faden unverzichtbar. Wenn hier das Bildungsziel SMART (**Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch, Terminiert**) formuliert wird, kann Bildungscontrolling die erwarteten Ergebnisse, nämlich eine belastbare Bewertung des Bildungsnutzens, erbringen.
4. Grundsätzlich kann jedes Bildungsziel **Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch** und **Terminiert (SMART)** formuliert werden - auch dann, wenn die Zahlenbasis zur Beschreibung der Ausgangssituation (Abschnitt I) unzureichend zu sein scheint. Unterstützen kann gegebenenfalls der Bereich Controlling/ Rechnungswesen. Auch Ziele, die ausschließlich qualitativ bestimmbar sind, können SMART formuliert werden.
5. Die Informationen zur Beschreibung der wirtschaftlichen Dimensionen der Ausgangsproblematik (Abschnitt I,3) sind in der Regel im Bereich des Auftraggebers der Bildungsmaßnahme verfügbar: Zahlen, Daten, Fakten, die die Situation kennzeichnen und durch die Bildungsmaßnahme beeinflusst werden können und sollen. Ausreichend sind die Informationen dann, wenn sie die Formulierung eines überprüfbaren Bildungszieles ermöglichen.



6. Die Art und Weise der Zielklärung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen (siehe Abschnitt IV des Formulars). Oft kann die verantwortliche Führungskraft die Weiterbildungsziele allein klären. Bei hoher Komplexität – zum Beispiel bei Beteiligung mehrerer Abteilungen, einer hohen Anzahl von Mitarbeitern und/oder sehr hohen Kosten und Nutzenerwartungen - empfiehlt es sich, eine Zielklärung in einem Teamgespräch oder sogar in einem Workshop durchzuführen.
7. Bereits zu Beginn des Bildungscontrolling-Prozesses ist eine Nutzenabschätzung notwendig (siehe Abschnitt III). Diese wird später - sowohl im weiteren Planungsprozess als auch beim Bilanzieren am Ende (siehe E8) - gebraucht. Selten ist der Nutzen, den Weiterbildung für ein Unternehmen beziehungsweise für ein Arbeitssystem generiert, exakt abgrenzbar. Insofern ist immer die Rede vom Nutzenbeitrag der Weiterbildung, den man so weitgehend wie möglich quantifizieren sollte, ohne dabei den qualitativen Nutzen aus dem Blick zu verlieren (siehe III.4).
8. Das Formular „Klärung des Weiterbildungsauftrages“ wird von der verantwortlichen Führungskraft ausgefüllt, seine Festlegungen in jedem Fall von ihr verantwortet.
9. Auf der Grundlage der Klärungen in diesem Instrument plant der Personalleiter die Weiterbildung und das begleitende Controlling.

I Die Ausgangssituation

1. Welcher Zustand (Problem, Herausforderung, Defizit, Störung, Abweichung, Lücke) soll durch die Weiterbildungsmaßnahme verbessert werden? Welcher Zustand wird angestrebt?

Bitte in einigen Sätzen die Situation so konkret und präzise wie möglich beschreiben.

2. Wie schätzen Sie die Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeiter im Hinblick auf die beabsichtigte Verbesserung ein?

Falls vorhanden und aussagekräftig, kann eine Qualifikations- oder Skillmatrix als Informationshilfe herangezogen werden.

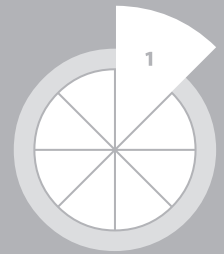
Fachliche Fähigkeiten

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Außerfachliche* Fähigkeiten

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Mit außerfachlichen Fähigkeiten ist das Bündel von sozialen, kommunikativen und methodischen Kompetenzen gemeint, das für die Bewältigung der Arbeitsaufgabe nötig ist.



3. Wie wirkt sich der beschriebene Zustand wirtschaftlich aus?

Bitte nur die Dimensionen kennzeichnen, bei denen die Auswirkungen in Zahlen, Kennziffern, Mengen, Daten (wenigstens grob) angegeben werden können.

Auf

Kosten

Zeit (Termintreue, Durchlaufzeit, Taktzeit, Vorgabezeit, Bearbeitungszeit)

Qualität (Ausschuss, Nacharbeit)

Kunden (Umsatz, Deckungsbeitrag, Kundenzufriedenheit, Reklamation, Abwanderung)

Marktposition/Wettbewerbskraft

II Das Ziel der Weiterbildungsmaßnahme

1. Welche Wirkung soll die Weiterbildungsmaßnahme auf die fachlichen und außerfachlichen Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeiter mindestens haben (in Relation zu I.2 – s. o.)?

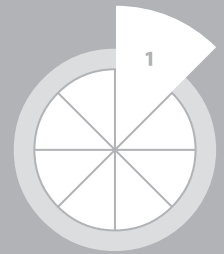
Auf die fachlichen Fähigkeiten

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auf die außerfachlichen* Fähigkeiten

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Mit außerfachlichen Fähigkeiten ist das Bündel von sozialen, kommunikativen und methodischen Kompetenzen gemeint, das für die Bewältigung der Arbeitsaufgabe nötig ist.



2. Welche Wirkung soll die Weiterbildungsmaßnahme auf die wirtschaftlichen Dimensionen mindestens haben (in Relation zu I.3 – s. o.)?

Auf

Kosten

Zeit (Termintreue, Durchlaufzeit, Taktzeit, Vorgabezeit, Bearbeitungszeit)

Qualität (Ausschuss, Nacharbeit)

Kunden (Umsatz, Deckungsbeitrag, Kundenzufriedenheit, Reklamation, Abwanderung)

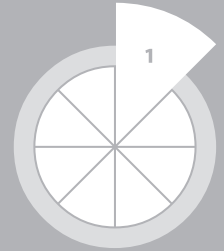
Marktposition/Wettbewerbskraft

3. Formulieren Sie nun das Ziel der Weiterbildungsmaßnahme nach dem SMART*-Prinzip

**SMART = spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert*

4. (Vorläufiger) Titel des Weiterbildungsauftrages

Formulieren Sie einen Titel, der sich eng an der Ausgangssituation und am Ziel orientiert.



III Der Nutzenbeitrag* der Weiterbildungsmaßnahme

1. Welchen Beitrag leistet die Weiterbildungsmaßnahme zur Produktivität/Marktposition (Zutreffendes ankreuzen)?

- Produktivitätsdefizite/Marktpositionsnachteile beseitigender Nutzenbeitrag
- Produktivität/Marktposition erhaltender/stabilisierender Nutzenbeitrag
- Produktivität/Marktposition steigernder Nutzenbeitrag
- Produktivität/Marktposition in der Zukunft ermöglichender Nutzenbeitrag

**Die Bestimmung des Nutzenbeitrages geht grundsätzlich aus von dem (vor-)gegebenen Produktivitätssoll des Arbeitssystems und / oder von der gegebenen Marktposition des Unternehmens. Nur darauf kann sich der Nutzenbeitrag beziehen. Insofern lassen sich die in III 1. genannten vier Nutzenbeiträge unterscheiden.*

2. Quantifizieren Sie die Differenz („Erträge“) zwischen der Ausgangssituation (I.3) und dem Zielzustand (II.3).

Ist eine Quantifizierung möglich?

- ja, relativ genau € %
- ja, grob geschätzt: € %
- nein, nicht quantifizierbar

3. Vorläufige Nutzen/Kosten-Betrachtung

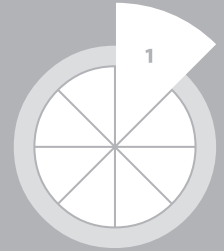
$$\frac{\text{Summe aller Erträge* der Weiterbildung}}{\text{Summe aller Kosten** der Weiterbildung}}$$

*Erträge siehe oben III.2

**Kosten siehe E5.1. In der vorläufigen Nutzen-/Kostenbetrachtung genügt eine überschlägige Kostenkalkulation.

4. Qualitativer Nutzenbeitrag: Worin besteht der qualitative Nutzenbeitrag zur Produktivität/Marktposition?

Bitte kurz beschreiben:



IV Form der Zielklärung der Weiterbildungsmaßnahme

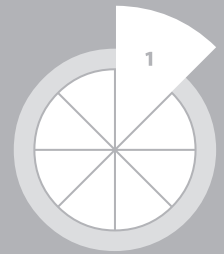
In Abhängigkeit von der Komplexität, dem Kostenvolumen und der Nutzenerwartung:

- schriftliche Vorlage der Punkte I bis III durch den Auftraggeber (verantwortliche Führungskraft)
- Zielklärungsgespräch in kleiner Runde (Auftraggeber, Personalleitung, evtl. Berater/Trainer, evtl. Mitarbeiter)
- Zielklärungs- /Planungsworkshop mit Führungskraft, Personalleiter, Mitarbeitern.

E1.2 Methoden zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfes in einem Arbeitssystem

LEITTEXT

1. Qualifizierungsdefizite (siehe E1.1, I „Ausgangssituation“) begründen einen Qualifizierungsbedarf, von dessen Deckung die Realisierung der Weiterbildungsziele (siehe E1.1, II „Weiterbildungsziele“) und des Nutzenbeitrages (siehe E.1, III „Nutzenbeitrag“) der avisierten Weiterbildungsmaßnahme erwartet wird.
2. Die Übersicht E1.2 benennt die gängigen praktikablen Methoden, um diesen Qualifizierungsbedarf zu spezifizieren und hilft dabei, die aktuell passende(n) Methode(n) auszuwählen.
3. Diese Auswahl richtet sich nach Größe und Komplexität des Arbeitssystems (zum Beispiel Team, Abteilung, Funktionsbereich, Geschäftsprozess...) sowie nach Art und Umfang der Weiterbildungsmaßnahme. Für die Vorbereitung auf – zum Beispiel strategisch veranlasste – Veränderungen eignen sich besonders Bedarfsklärungsworkshops. Selbsteinschätzungen des Mitarbeiters/ der Mitarbeiter sind wertvolle Ergänzungen zu jeder Methode.
4. Die Spezifizierung des Weiterbildungsbedarfs wird ggf. als Input für E2.1 („Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform“), E3.1 („Auswahl Referent/ Berater/ Trainer“) und E3.3 („Lernsetting für die Weiterbildungsmaßnahme“) genutzt.
5. In der Spalte "Stichworte zum Einsatz" kann notiert werden, welcher Qualifizierungsbedarf bei Einsatz der jeweiligen Methode für die jeweilige Weiterbildung sichtbar wird.

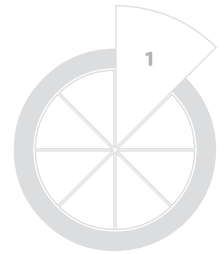


Methoden	Stichworte zum Einsatz
Auswertung von Arbeitsergebnissen	
Beobachtung der Arbeitsausführung am Arbeitsplatz	
Teilnehmende Beobachtung bei der Arbeitsausführung (Gespräche/Verhandlungen)	
Bewertung von Arbeitsproben/Konzepten/Plänen	
Critical incident-Methode (Methode der kritischen Ereignisse)	
Auswertung von Mitarbeiterbeurteilungen	
Auswertung von Zielvereinbarungen	
Qualifikations- und Skillmatrizes	
Bedarfsklärungsworkshop	
Selbsteinschätzung des Mitarbeiters	
Prüfung	

E1.3 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen

LEITTEXT

1. Funktion der Matrix ist es, ausgehend von den Weiterbildungszielen (E1.1), die Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen zu bewerten. Wenn solche Wirkungen nicht erkennbar sind, entfällt die Matrix.
2. Die sechs strategischen Erfolgsgrößen **Marktposition, Innovationsleistungen, Produktivität, Attraktivität des Unternehmens für gute Leute, Liquidität und Gewinn** beschreiben jeweils Zielfelder, die in ihrem Zusammenwirken die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausmachen. Im Prinzip sind alle unternehmerischen Maßnahmen, also auch Weiterbildungsinvestitionen, einer oder mehrerer dieser Erfolgsgrößen / Zielfelder zurechenbar. Dies gilt unabhängig davon, ob ein Unternehmen sie für sich als Unternehmensstrategie ausformuliert hat oder nicht, sowie unabhängig von den jeweiligen (temporären) Gewichtungen.
3. Die strategische Erfolgsgröße „Marktstellung / -position“ bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf Marktanteile und Kundenzufriedenheit richten.
4. Die strategische Erfolgsgröße „Innovation(sleistung)“ bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf alle Innovationsarten richten können, nicht nur auf Produktinnovationen, sondern auch auf Dienstleistungs- und Prozessinnovationen sowie auf die Erschließung neuer Märkte.
5. Die strategische Erfolgsgröße „Produktivität“ bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf Kosten und / oder Output / Zeiteinheit richten können.
6. Die strategische Erfolgsgröße „Attraktivität für gute Leute“ bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf die Verbesserung der Bekanntheit und Beliebtheit des Unternehmens bei den relevanten Arbeitskräftepotenzialen (extern: Arbeitsmarkt, intern: Schlüsselkräfte) richten können.



7. Die strategischen Erfolgsgrößen „Liquidität“ und „Gewinn“ bündeln und spezifizieren im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf die kurz- und mittelfristige finanzielle Lage des Unternehmens beziehen.
8. Insofern die Matrix alle für ein Unternehmen wesentlichen strategischen Erfolgsgrößen benennt, kann ihre Anwendung unter Umständen dazu führen, strategische Wirkungen einer beabsichtigten Weiterbildung zu identifizieren, an die zunächst gar nicht gedacht war. Dies zu prüfen, ist ebenfalls Funktion von E1.3. Gegebenenfalls kann diese Prüfung in einer Schleife zu einer Erweiterung der Ziele der Weiterbildungsmaßnahme (E1.1) führen.
9. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen eine ausformulierte Strategie hat oder nicht, und unabhängig davon, wie diese im Detail aussieht, bezeichnen diese strategischen Erfolgsgrößen vollständig die grundlegenden Strategieelemente jedes Unternehmens, auch wenn deren Gewichtung im Zeitverlauf variiert.
10. In der Matrix E1.3 werden die angesprochenen strategischen Erfolgsgrößen markiert und grob bewertet (Wirkung: hoch, mittel oder niedrig).
11. Die Rubrik „Stichworte“ ermöglicht (mindestens) zweierlei Einträge: erstens, eine Konkretisierung der jeweiligen strategischen Erfolgsgröße (um welchen Markt / welche Kunden geht es? oder, an welche Innovationen wird gedacht? usw.), und zweitens, die Benennung von Indikatoren und Messgrößen, die strategische Wirkungen ablesbar und überprüfbar machen.
12. Die erforderlichen Zahlen sind normalerweise im jeweiligen Unternehmensbereich vorhanden. Gegebenenfalls kann das Rechnungswesen / Controlling aushelfen.
13. Die Matrix wird von der zuständigen Führungskraft bearbeitet und verantwortet sowie mit dem Personalleiter abgestimmt.

Wirkung(en) der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen

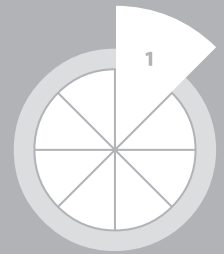
Strategische Erfolgsgrößen	Stichworte zu (beabsichtigten) Wirkungen und Indikatoren						
<p>Marktstellung/-position</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;">hoch</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">mittel</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">niedrig</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Innovation(sleistung)</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;">hoch</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">mittel</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">niedrig</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Produktivität</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;">hoch</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">mittel</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">niedrig</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Attraktivität für gute Leute</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;">hoch</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">mittel</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">niedrig</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Liquidität</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;">hoch</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">mittel</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">niedrig</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Gewinn</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;">hoch</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">mittel</td> <td style="background-color: #D9D9D9;">niedrig</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> <td style="background-color: #D9D9D9;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					



E1.4 Wirkungen der Weiterbildungs- maßnahme auf Geschäftsprozesse (Kernprozesse)

LEITTEXT

1. Funktion der Matrix ist es, ausgehend von den Weiterbildungszielen (E1.1), die Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf die Kerngeschäftsprozesse zu bewerten.
2. Unter Umständen kann ihre Anwendung dazu führen, auf zusätzliche sinnvolle Wirkungen der beabsichtigten Weiterbildungsmaßnahme auf weitere Geschäftsprozesse aufmerksam zu werden, an die zunächst gar nicht gedacht war (zum Beispiel: eine Weiterbildung für Einkaufsmitarbeiter führt voraussichtlich zu Veränderungen des Spektrums von Zukaufteilen, die auch auf den Kernprozess Produktion wirken). Gegebenenfalls kann dann sogar die Zielbeschreibung (E1.1) erweitert werden. Dies zu prüfen, ist ebenfalls Funktion der Matrix E1.4.
3. In der Matrix werden zunächst die betroffenen Kernprozesse markiert und grob bewertet (Wirkung: hoch, mittel oder niedrig).
4. Die Rubrik „Stichworte“ ermöglicht (mindestens) zweierlei Einträge: erstens, eine Konkretisierung der Wirkungen auf den jeweiligen Kernprozess in Stichworten, und zweitens, die Benennung von Indikatoren und Messgrößen, die diese Wirkungen ablesbar und überprüfbar machen.
5. Die Matrix wird von der zuständigen Führungskraft bearbeitet und verantwortet sowie mit dem Personalleiter abgestimmt.

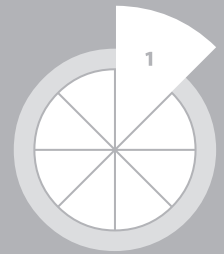


Kernprozesse	Stichworte zu (beabsichtigten) Wirkungen und Indikatoren						
<p>Produktentwicklung</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Verkauf</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Auftragsabwicklung</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Produktion</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Beschaffung</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Service</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

E1.5 Wirkungen der Weiterbildungs- maßnahme auf Geschäftsprozesse (unterstützende Prozesse)

LEITTEXT

1. Funktion der Matrix ist es, ausgehend von den Weiterbildungszielen (E1.1), die Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf die unterstützenden Geschäftsprozesse zu bewerten.
2. Unter Umständen kann ihre Anwendung dazu führen, auf zusätzliche sinnvolle Wirkungen der beabsichtigten Weiterbildungsmaßnahme auf unterstützende Geschäftsprozesse aufmerksam zu werden, an die zunächst gar nicht gedacht war (zum Beispiel: eine Weiterbildung für Einkaufsmitarbeiter führt evtl. zu Veränderungen von Bezeichnungen im SAP-System, die von den IT-Verantwortlichen zu realisieren sind). Gegebenenfalls kann dann sogar die Zielbeschreibung (E1.1) erweitert werden kann. Dies zu prüfen, ist ebenfalls Funktion der Matrix E1.5
3. In der Matrix werden zunächst die betroffenen unterstützenden Prozesse markiert und grob bewertet (Wirkung: hoch, mittel oder niedrig).
4. Die Rubrik „Stichworte“ ermöglicht (mindestens) zweierlei Einträge: erstens, eine Konkretisierung der Wirkungen auf den jeweiligen Prozess in Stichworten, und zweitens, die Benennung von Indikatoren und Messgrößen, die diese Wirkungen ablesbar und überprüfbar machen.
5. Die Matrix wird von der zuständigen Führungskraft bearbeitet und verantwortet sowie mit dem Personalleiter abgestimmt.

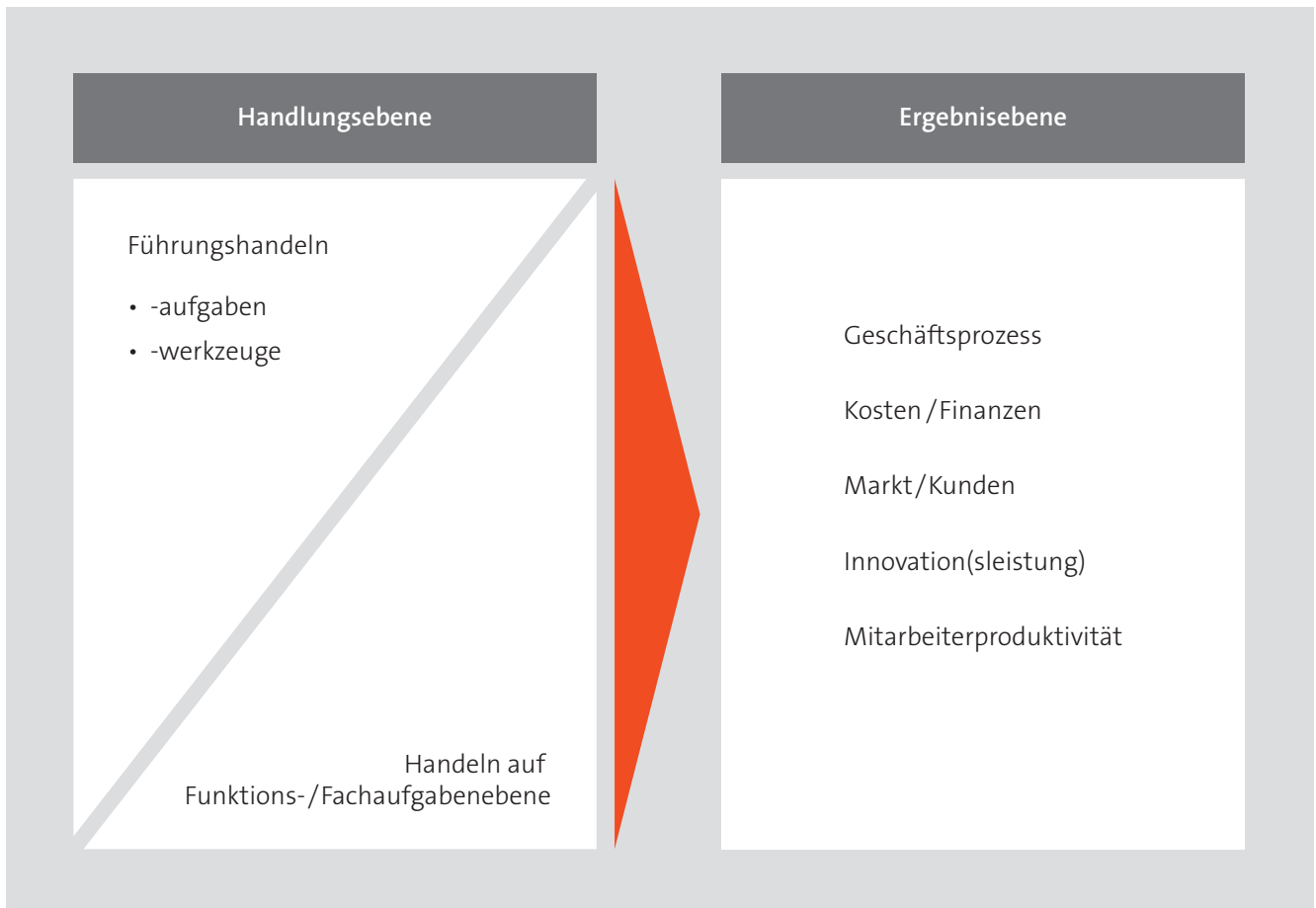
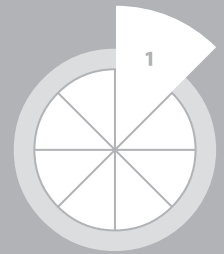


Unterstützende Prozesse	Stichworte zu (beabsichtigten) Wirkungen und Indikatoren						
<p>Personalmanagement</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>IT</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Qualitätsmanagement</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Controlling</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Strategieplanung</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>Finanzmanagement</p> <table border="1"><tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	hoch	mittel	niedrig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hoch	mittel	niedrig					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

E1.6 Wirkungsspektrum einer Führungskräfte-schulung (Übersicht)

LEITTEXT

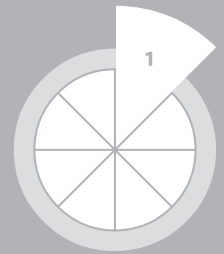
1. Die Übersicht E1.6 bezeichnet die relevanten Unterscheidungen in Bezug auf das Handeln und die Ergebnisse von Führungskräften. Sie ermöglicht, bei der Planung einer Weiterbildungsmaßnahme für Führungskräfte auf genau das zu fokussieren, was jeweils gemeint ist. Insofern bereitet die Übersicht den Einsatz der Matrix E1.7 „Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräfte-schulung auf das Führungshandeln und die –ergebnisse“ vor. Sie kann benutzt werden, um in der Kommunikation der Beteiligten (Personalleiter, Führungskräfte, Geschäftsführung) Klarheit herzustellen.
2. Eine Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen hat neben ihren Führungsaufgaben in der Regel auch fach- und funktionsbezogene Aufgaben.
3. Bei der Planung einer Weiterbildungsmaßnahme für Führungskräfte sollte sehr genau unterschieden werden, ob die Maßnahme auf Führungs- oder Fachkompetenzen zielt. Das Lernsetting einer Weiterbildungsmaßnahme, die auf Führungskompetenzen zielt, ist grundlegend verschieden von einem Lernsetting, das auf funktionsbezogene oder fachliche Kompetenzen zielt. Beides miteinander zu vermischen kann den Lernerfolg beeinträchtigen und benötigt – wenn man solche Beeinträchtigungen vermeiden will – ein gemischtes komplexes Lernsetting (E3.3).
4. In jedem Fall geht es bei einer Führungskräfte-schulung um bestimmte Wirkungen, die auf einer oder mehrerer dieser Ergebnisebenen: Geschäftsprozess, Kosten / Finanzen, Markt / Kunden, Innovations(leistung), Mitarbeiterproduktivität erzielt werden sollen. Ob beabsichtigt oder nicht: Im Prinzip lassen sich alle Wirkungen einer Führungskräfte-schulung einem oder mehreren dieser Zielbereiche zuordnen und auch letztlich an ihnen messen.



E1.7 Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräfte-schulung

LEITTEXT

1. Mit Hilfe der Matrix E1.7 werden die Wirkungen einer Weiterbildungsmaßnahme für Führungskräfte auf das Führungshandeln und – daraus resultierend - auf die relevanten Führungsergebnisse bezeichnet, dokumentiert und kommunizierbar gemacht.
2. Die Übersicht E1.6 bereitet diese Matrix „Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräfte-schulung“ vor. Insofern gilt hier ebenfalls der Leittext von E1.6.
3. In jedem Fall haben die beabsichtigten Führungsergebnisse einer Weiterbildungsmaßnahme Wirkungen auf eine oder mehrere strategische Erfolgsgrößen (E1.3) – und umgekehrt.
4. Sowohl die beabsichtigten Wirkungen auf Verbesserungen des Führungshandelns (Beherrschung der Führungsaufgaben und -werkzeuge) als auch auf Verbesserungen der Führungsergebnisse werden durch Indikatoren und Messgrößen operationalisiert, die sie im Transferprozess überprüfbar machen (siehe E4)
5. E1.7 wird – je nach Führungsebene, die geschult wird – entweder von der Geschäftsführung oder von der zuständigen Führungskraft ausgefüllt und verantwortet. Der Personalleiter berät gegebenenfalls.



Führungshandeln

1. Führungsaufgaben

Für Ziele sorgen/planen

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organisieren

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entscheiden

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kontrollieren

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiter entwickeln

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Führungswerkzeuge

3	2	1
---	---	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sitzung
--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bericht
--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Job Design
--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persönl. Arbeitsmethodik
--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Budgetierung
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leistungs- beurteilung
--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Systematische Müllabfuhr*
--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------------

Führungsergebnisse im Funktionsbereich

Geschäftsprozess

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kosten/Finanzen

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Markt/Kunden

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovation(leistung)

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiterproduktivität

3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

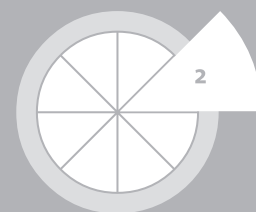
3 = großer Einfluss
2 = mittlerer Einfluss
1 = geringer Einfluss

*Organisationen müssen von Zeit zu Zeit entrümpelt werden. Dafür gibt es Führungswerkzeuge.

E2.1 Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform

LEITTEXT

1. Erst wenn Klarheit hinsichtlich der Ziele (E1.1) und Wirkungen (E1.3 - E1.7) besteht, kann sinnvoll über eine – passende – Weiterbildungsform entschieden werden. Die Matrix „Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform“ unterstützt und begründet diese Entscheidung.
2. In der Regel besteht bei den Beteiligten bereits vorher eine Vorstellung über die Weiterbildungsform. Die Matrix stellt diese Vorstellung auf den Prüfstand und hilft gegebenenfalls, Alternativen zu prüfen. Sie unterscheidet die gängigen internen und externen Weiterbildungsformen und stellt – zunächst unabhängig vom investiven Aufwand – Transparenz über die für eine bestimmte Weiterbildung passende Form her: Die Weiterbildungsform mit dem höchsten Punktwert in der Spaltensumme gewährleistet die größte Wirkung auf die Parameter „Ziele der Weiterbildungsmaßnahme“, „Kompetenzerweiterung“ und „Transfer“.
3. Wenn man dann in der letzten Spalte Kostenabschätzungen vornimmt und die Favoriten vergleicht, stellt man meist entweder fest, dass eine weniger aufwändige Weiterbildungsform gleich gute oder bessere Ergebnisse als die ursprünglich avisierte Weiterbildungsform bringen würde, oder – umgekehrt – dass eine kostspieligere Form die besseren Ergebnisse bringen würde.
4. Mit der ausgefüllten Gesamtmatrix (einschließlich der letzten Spalte Kostenabschätzung) besteht nun die Grundlage für eine fundierte und transparente Entscheidung über die Weiterbildungsform, die Nutzen und Kosten gegeneinander abwägt und deren Ergebnis dann die weitere Planung bestimmt.
5. Die Matrix E2.1 wird vom Personalleiter bearbeitet und verantwortet.



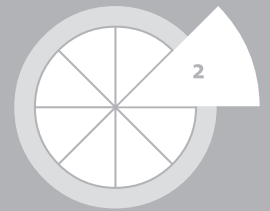
	Einfluss/Wirkung auf...				Kosten							
	... die Zielerreichung				... die Kosten der Weiterbildung							
	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Arbeits-immanente WBF* (intern)												
	**								***			
Arbeitsanweisung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsunterweisung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tandem (Begleitung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job Rotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Arbeits-gebundene WBF (intern)												
Seminar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workshop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegiale Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Arbeits-bezogene WBF (extern)												
Seminare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trainings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herstellerschulung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messebesuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbststudium/e-learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitskreise/-gemeinschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* WBF = Weiterbildungsform
 ** 1 = keine Wirkung; 2 = geringe Wirkung; 3 = mittlere Wirkung; 4 = starke Wirkung
 *** 1 = keine Kosten; 2 = niedrige Kosten; 3 = hohe Kosten; 4 = sehr hohe Kosten

E2.2 Auswahl des Weiterbildungsanbieters

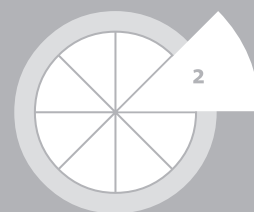
LEITTEXT

1. Das Instrument „Auswahl des Weiterbildungsanbieters“ formuliert die gängigen Kriterien einer Eignungsprüfung von Seminaranbietern für externe betriebliche Weiterbildung. Insofern passen nicht alle Kriterien für eine konkrete Weiterbildungsmaßnahme und/oder für ein bestimmtes Unternehmen – und nicht alle haben für den konkreten Fall das gleiche Gewicht.
2. Daher kann die Kriterienliste nicht mehr sein als eine Checkliste, die Kriterien benennt beziehungsweise an Kriterien erinnert, wenn diese vergessen wurden.
3. E2.2 wird vom Personalleiter bearbeitet und verantwortet.



Nr.	Auswahlkriterien	Erläuterungen
1	<p>Kundeninformation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Informationen über das Unternehmen (Rechtsform, Standort, Marktumfeld, Vernetzung, Qualitätsmanagement, Historie) ■ Produktinformationen <ul style="list-style-type: none"> ■ Aussagen über Ziele, Inhalt, Methoden ■ Teilnehmerzusammensetzung ■ Organisatorische Angaben (Dauer, Termin, Ort, Preis) ■ Informationen über den Referenten ■ Verständlichkeit der Darstellung ■ Informationsquellen (Imagebroschüren, Kataloge, Flyer, Website, Kontaktmöglichkeiten) 	
2	<p>Servicequalität</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenbeziehung vor und nach der Veranstaltung (Auskünfte, Erreichbarkeit, Beratung, Zusendungen von Materialien, Referenzangaben, Anfahrtsskizze) ■ Kundenbetreuung bei der Veranstaltung (Empfang, Auskünfte, Verpflegung) ■ Kundenfeedback (Bewertung der Veranstaltung) ■ Administration (Anmeldeformalitäten, Zahlungsmodalitäten, Teilnahmebestätigungen) 	
3	<p>Lernumgebung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Seminarraum (Größe, Einrichtung, Licht, Klima) ■ Medienausstattung, Übungsräume ■ Umfeld (Pausenräume, Sanitäranlagen, Verpflegungsmöglichkeiten) ■ Erreichbarkeit (auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln) 	

Nr.	Auswahlkriterien	Erläuterungen
4	<p>Arbeitsunterlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Übereinstimmung von Inhalt und Seminaurausschreibung ■ Verständlichkeit ■ Praxisrelevanz ■ Transferunterstützung 	
5	<p>Allgemeine Geschäftsbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rücktrittsrecht ■ Haftungsausschluss ■ Zahlungsbedingungen ■ Informationsverhalten 	
6	<p>Wahrscheinlichkeit der Durchführung einer Veranstaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Der Anbieter bewegt sich innerhalb der marktüblichen Bandbreite der Durchführungsquote ■ Der Anbieter führt Veranstaltungen auch mit geringer Teilnehmerzahl durch 	



E3.1 Auswahl Referent / Berater / Trainer

LEITTEXT

1. Generell gründet die Eignung, als Referent / Berater / Trainer in der betrieblichen Weiterbildung eingesetzt zu werden, auf vier Kriterien: den Qualifikationen und Erfahrungen im jeweiligen Fachgebiet, didaktischen und psychodynamischen Kompetenzen, Praxiserfahrungen in Unternehmen sowie auf betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen, da Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien gesteuert werden. Die Matrix E3.1 unterstützt eine Personenauswahl, die keines dieser Kriterien vergisst. Außerdem ermöglicht sie deren erläuternde Spezifizierung (Rubrik „Erläuterungen“).
2. Für die Gewichtung und Spezifizierung der Kriterien müssen die Weiterbildungsziele (E1.1), die beabsichtigten Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme (E1.3 – E1.7) sowie die Weiterbildungsform (E2.1) entschieden und bekannt sein. Die entsprechenden Instrumente generieren den Input für die Matrix E3.1.
3. Wichtig ist, die Reihenfolge dieser Prozesskette einzuhalten und nicht etwa den Referenten / Berater / Trainer bereits am Anfang festzulegen, bevor zum Beispiel über die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme oder über deren Form entschieden wurde.
4. Die Matrix E3.1 kann in Verbindung mit Berater- / Referenten- / Trainerprofilen (siehe E3.2) verwendet werden, indem sie hilft, diese zu beurteilen.
5. Die Bearbeitung der Matrix E3.1 ist Aufgabe des Personalleiters. Er verantwortet gemeinsam mit der zuständigen Führungskraft auch die Auswahlentscheidung.



Auswahlkriterien	Erläuterungen
<p>1. Fachliche Eignung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation im Fachgebiet • Tätigkeiten im Fachgebiet (Arbeitsstationen) 	
<p>2. Fähigkeitsdimensionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erwachsenenpädagogik (Methodik/Didaktik) • Gruppendynamik • Tiefen-/Persönlichkeitspsychologie • Systemisches Denken (Denken im Kontext) 	
<p>3. Erfahrung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungszeitraum • Referenzen, Empfehlungen • Arbeitsproben, Arbeitsunterlagen, Veröffentlichungen 	
<p>4. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und (fallbezogene) spezielle Fachkenntnisse</p>	
<p>5. Beobachtung</p>	
<p>6. Vorlage eines Referentenprofils</p> <p>mit Aussagen und Nachweisen zu Punkt 1 - 4 (siehe E3.2)</p>	

E3.2 Musterprofil Referent / Berater / Trainer

LEITTEXT

1. Generell gründet die Eignung, als Referent / Trainer / Berater in der betrieblichen Weiterbildung eingesetzt zu werden, auf vier Kriterien: den Qualifikationen und Erfahrungen im jeweiligen Fachgebiet, didaktischen und psychodynamischen Kompetenzen (state of the art: systemisch fundiert), Praxiserfahrungen in Unternehmen und Beratung sowie auf betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen, da Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien gesteuert werden. Das Musterprofil E3.2 unterstützt eine Personenauswahl, die keines dieser Kriterien vergisst.
2. Für die Gewichtung und Spezifizierung der Kriterien müssen die Weiterbildungsziele (E1.1), die beabsichtigten Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme (E1.3 – E1.7) sowie die Weiterbildungsform (E2.1) entschieden und bekannt sein.
3. Wichtig ist, die Reihenfolge dieser Prozesskette einzuhalten und nicht etwa den Referenten / Berater / Trainer bereits am Anfang festzulegen, bevor zum Beispiel über die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme oder über deren Form entschieden wurde.
4. Das Musterprofil E3.2 kann in Verbindung mit der Matrix E3.1 verwendet werden.
5. Die Bearbeitung des Musterprofils E3.2 ist Aufgabe des Personalleiters, er verantwortet gemeinsam mit der zuständigen Führungskraft auch die Auswahlentscheidung.



Ihr Foto

Name:

Geburtsjahr:

Nationalität:

Ausbildung / Weiterbildung	Berufliche Erfahrung	Schlüsselprojekte / Arbeitsschwerpunkte
----------------------------	----------------------	---

--	--	--

Sprachen	Branchenerfahrung	Methodische Kompetenz
----------	-------------------	-----------------------

--	--	--

E3.3 Lernsetting für die Weiterbildungsmaßnahme

LEITTEXT

1. Das Lernsetting einer Weiterbildungsmaßnahme, also ihre Lernziele, Inhalte, Methoden / Medien und Dramaturgie, wird auf der Basis der Ziele der Maßnahme (E1.1), der beabsichtigten Wirkungen (E1.3 – E1.7), der Weiterbildungsform (E2.1) sowie der Lernvoraussetzungen der Teilnehmer gestaltet.
2. Es gibt einerseits dem Referenten / Berater / Trainer Orientierung für seine detaillierte Ablaufplanung der Weiterbildungsmaßnahme, und andererseits hilft es, die vorbereitende Teilnehmerinformation /-einladung (siehe E3.4) zu gestalten.
3. Die Matrix „Lernsetting“ kann vom Referenten / Berater / Trainer im Rahmen der Klärung des Weiterbildungsauftrages, oder bereits als Auftragsbestandteil, oder in einem Abstimmungsgespräch zwischen Personalleiter und Referent / Berater / Trainer ausgefüllt werden.
4. Besondere Bedeutung hat in jedem Lernsetting die Einplanung von genügend Raum für die wirksame Unterstützung der Handlungsfähigkeit der Teilnehmer in Bezug auf die Weiterbildungsziele und damit für deren Eigenaktivität im Lernprozess.
5. Dazu gehört ebenfalls, dass der Transfer der Lernergebnisse im Unternehmen bereits im Lernsetting besonders berücksichtigt wird.
6. Im Unternehmen verantwortet der Personalleiter das Lernsetting.

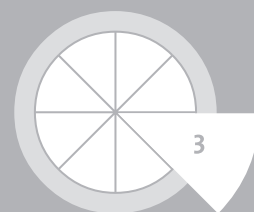


Worauf es ankommt	Erläuterungen
Teilnehmer	
Fachspezifische Lernziele	
Außerfachliche Lernziele (Kompetenzen)	
Inhalte	
Methoden	
Medien	
Dauer	
Verlaufsplan (Dramaturgie)	
Einbezug von konkreten Firmenbeispielen (z.B. Arbeitsaufgaben, Handlungssituationen, interne Arbeitspapiere)	

E3.4 Teilnehmerinformation (-einladung)

LEITTEXT

1. Mit der Teilnehmerinformation bzw. -einladung werden die Weiterbildungsteilnehmer rechtzeitig auf ihre bevorstehende Weiterbildung orientiert, indem diese ihnen die wesentlichen Seminarziele und die Erwartungen des Unternehmens sowie die Person des Referenten und Organisatorisches mitteilt.
2. Dabei kann auf das Lernsetting (E3.3) zurückgegriffen werden.
3. Damit eine hohe Verbindlichkeit entsteht, ist die Unterschrift der verantwortlichen Führungskraft sinnvoll.



Inhalte der Einladung	Erläuterungen
1. Zweck der Einladung	Die Einladung informiert den Mitarbeiter über die geplante Weiterbildung und stimmt ihn darauf ein. Eine rechtzeitig erfolgte Einladung ermöglicht Fragen und Klärungen im Vorfeld.
2. Zeitpunkt des Einsatzes	Eine erste Information wird gegeben, wenn die Entscheidung für eine Weiterbildung feststeht und die wichtigsten Vorbereitungsschritte beendet sind. Das Einladungsschreiben erfolgt ca. zwei Wochen vor Veranstaltungsbeginn.
3. Wer lädt ein?	Das Einladungsschreiben kommt vom Auftraggeber (verantwortliche Führungskraft).
4. Welche Informationen stehen in der Einladung?	<p>Es wird mitgeteilt, warum man die Weiterbildung für angebracht hält (Begründung).</p> <p>Das ökonomische Ziel der Maßnahme wird genannt, mitsamt der Zeitplanung. Die Erwartung der Umsetzung (Transfer) wird formuliert und der Einsatz der Transferplanung angekündigt.</p> <p>Das Weiterbildungsziel wird angesprochen.</p> <p>Die organisatorischen Details werden mitgeteilt (Termin, Ort, Verpflegung, Arbeitszeitregelung).</p> <p>Der Name des Referenten / Trainers / Beraters wird erwähnt.</p>
5. Form der Einladung	Persönlich, E-Mail, Brief

E4 Transferplan und -steuerung, Transferkontrolle Hier: Transferplan und -steuerung

LEITTEXT

1. Das Instrument „Transferplan, –steuerung und –kontrolle“ operationalisiert die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme (siehe E1.1), deren beabsichtigte Wirkungen (siehe E1.3 – E1.7) und den Nutzen für das Unternehmen (siehe E1.1), indem es für passende Rahmenbedingungen, für die Festlegung der konkreten Umsetzungsmaßnahmen und für die Kontrolle der Umsetzung sorgt. Es geht dabei nicht um Lernkontrollen oder Prüfungssituationen, sondern um die beabsichtigten Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen, im Arbeitssystem beziehungsweise am Arbeitsplatz. Der Transfer bezieht sich also immer auf die Weiterbildungsmaßnahme insgesamt, nicht auf die einzelnen Teilnehmer. Für jede Weiterbildung gibt es – unabhängig von der Anzahl der Teilnehmer – nur einen Transferplan. Die Aufgabe des Vorgesetzten, sich vor und nach einer Weiterbildung um jeden einzelnen Teilnehmer zu kümmern, bleibt natürlich davon unberührt.
2. Das Instrument wird im Controllingprozess an zwei verschiedenen Stellen angewandt: zum einen während der Vorbereitung der Weiterbildung, um zu prüfen, ob alles Notwendige getan wurde, um den Transfer der Weiterbildungsergebnisse zu unterstützen (Transfercheck) sowie um die Transfermaßnahmen im Einzelnen zu planen (Transferplan). Zum anderen wird das Instrument nach der Weiterbildung benutzt, um die Einhaltung des Transferplanes zu kontrollieren (siehe E7).
3. Der Transferplan macht gegenüber den Teilnehmern die Erwartungen des Unternehmens an die Weiterbildung(sinvestition) transparent. Deshalb ist es wichtig, dass die Teilnehmer das Formular **vor Beginn** der Weiterbildungsmaßnahme ausgehändigt bekommen – am besten in einem Gespräch, in dessen Verlauf auch die Möglichkeit besteht, Details zu korrigieren.
4. Die Inhalte des Transferplans legt die verantwortliche Führungskraft – gegebenenfalls in Abstimmung mit den teilnehmenden Mitarbeitern – fest. Auch für den Transfercheck ist der Vorgesetzte verantwortlich. Der Personalleiter sorgt dafür, dass alles zum richtigen Zeitpunkt geschieht.
5. Zur Transferkontrolle siehe Leittext von E.7.



I Transfer-Check

Hier wird in der Vorbereitungsphase geprüft, ob die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer gegeben sind.

1. **Transfergrundsatz: Alle Beteiligten* wissen und akzeptieren, dass das in der Weiterbildungsmaßnahme Gelernte unmittelbar nach deren Abschluss im Arbeitsprozess angewendet werden muss.**

**Beteiligte: Personalleitung, Teilnehmende der Weiterbildungsmaßnahme, deren Vorgesetzte(r), ggf. Betriebsrat*

ja Nein Was fehlt?

2. **Sind die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme nach SMART-Kriterien formuliert (siehe E1.1)?**

ja Nein Was fehlt?

3. **Enthält das Lernsetting der Weiterbildungsmaßnahme handlungsvorbereitende /-orientierte Elemente (Übungen, Beispiele, Rollenspiele) – siehe E3.3?**

ja Nein Was fehlt?

4. **Verfügt der Mitarbeiter über Ressourcen*, um die Ziele erreichen zu können?**

**Ressourcen: Vorwissen, Arbeitsmittel, Zeit, Entscheidungsspielraum, Zugriff auf Informationen*

ja Nein Was fehlt?

5. **Darf der Mitarbeiter in der Transferphase bei Bedarf um Unterstützung (von Kollegen /Vorgesetzten) bitten?**

ja Nein Warum nicht?

6. **Dauer der Transferphase**

3 Monate

6 Monate

9 Monate

1 Jahr

>1 Jahr

II Transferplan

Hier geschehen die Feinsteuerung und das Controlling des Transfers. Der Transferplan ist abhängig von der Art der Weiterbildungsmaßnahme und vom Vertrauen in die / den Mitarbeiter. Punkt 4 bildet das Minimum des Transferplanes – alle anderen Maßnahmen sind dazu kombinierbar.

1. Vorlage einer Arbeitsprobe* am beim Vorgesetzten / bei Kollegen

**Arbeitsprobe: Konzepte, Pläne, Beispiele, Probehandlungen, Muster, ...*

Vorlage wurde abgegeben

ja, am



Einschätzung markieren

nein

2. Teilnehmende Beobachtung(en) des Vorgesetzten / von Kollegen an Arbeitshandlungen* des Mitarbeiters am

**Arbeitshandlungen: Gespräche, Präsentationen, Probehandlungen, Besprechungen, ...*

Beobachtungen sind erfolgt

ja, am



Einschätzung markieren

nein

3. Transferaudit* am

**In der Produktion geeignet*

Transferaudit hat stattgefunden

ja, am



Einschätzung markieren

nein



4. Erfahrungsaustausch* zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem über die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz / im Arbeitsprozess am

**Erfahrungsaustausch: Was ist bisher passiert? Was lief gut? Was nicht so gut? Gemeinsame Bewertung des Fortschrittes gegenüber der Ausgangslage, Unterstützung erforderlich? ...*

Erfahrungsaustausch hat stattgefunden

ja, am



nein

Einschätzung markieren

5. Selbstinitiierte Mitteilung des Mitarbeiters an den Vorgesetzten über die Erreichung des Zieles der Weiterbildungsmaßnahme am

Mitteilung ist erfolgt

ja, am



nein

Einschätzung markieren

6. Transferergebnis*: Der / die Mitarbeiter haben am Ende der Transferphase das Ziel der Weiterbildungsmaßnahme erreicht (Einschätzung durch den Vorgesetzten) (E1.1 II, III heranziehen)

**Einschätzungshilfen: Arbeitsergebnisse, Kennzahlen, Beobachtungen, Qualifikationsmatrix*

zu 50 %

zu 75 %

zu 100 %

Datum _____

Teilnehmer _____

Vorgesetzter _____

Mitarbeiter, Vorgesetzte(r) und Personalabteilung erhalten je ein Transferformular. Der Vorgesetzte füllt es aus.

E5.1 Kostenerfassung und -kalkulation

LEITTEXT

1. Die Funktion der Kostenkalkulation ist es, die Kosten der geplanten Maßnahme zu ermitteln und nach deren Abschluss zu prüfen, ob der gesetzte Kostenrahmen eingehalten wurde.
2. Das Formular „Kostenerfassung und -kalkulation“ enthält die gängigen Weiterbildungskosten.
3. Für die Kostenkalkulation einer bestimmten Weiterbildungsmaßnahme werden daraus die jeweils zutreffenden Kostenarten ausgewählt und gegebenenfalls weitere – unternehmensübliche – Kostenbestandteile hinzugefügt.
4. Zu erfassen sind mindestens die direkt anfallenden Sachkosten (zum Beispiel Referentenhonorar, Verpflegung, Raummiete, Druckkosten und Reisekosten) und die indirekten Personalkosten der Teilnehmer (auf der Grundlage des internen Stundensatzes). Die Erfassung weiterer Kosten ist unternehmenseinheitlich zu regeln. Besonders zu klären ist die Erfassung der Opportunitätskosten der Teilnehmer und der anteiligen Personalkosten der Personalabteilung.
Anteilige Personalkosten der Personalabteilung: Zeitaufwand für die Weiterbildungsmaßnahme multipliziert mit dem Stundensatz.
5. Entwicklungskosten fallen nur dann an, wenn vor einer Weiterbildungsmaßnahme ein besonders hoher Entwicklungsaufwand zu leisten ist.
6. Die Kostenerfassung und -kalkulation wird bearbeitet und verantwortet vom Personalleiter.



KALKULATION WEITERBILDUNGSMAßNAHME

Kostenart	Vorkalkulation €	Nachkalkulation €	Abweichung %
Direkte Personalkosten <ul style="list-style-type: none"> • Löhne/Gehälter WB und/oder Personalabteilung • Löhne/Gehälter für interne Referenten/Ausbilder 	_____	_____	_____
Direkte Sachkosten <ul style="list-style-type: none"> • Seminargebühr (externe Seminare) • Gebühren für Prüfungen • Honorar für externe Referenten • Raumkosten (Tagungshotel) (kalkulatorische Kosten) • Reisekosten <ul style="list-style-type: none"> • Für Teilnehmer • Für WB-/Personalabteilung – Personal • Für Referent • Kosten Verpflegung/Unterkunft <ul style="list-style-type: none"> • Tagungspauschale Teilnehmer (Hotel) • Tagungspauschale Teilnehmer (intern) • Tagungspauschale/Referent • Übernachtung Teilnehmer • Übernachtung Referent • Kosten Material/Medien <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsunterlagen • Miete für Medien • Anteiliger Kaufpreis Medien 	_____	_____	_____
Zwischensumme 1	_____	_____	_____
Indirekte Personalkosten <ul style="list-style-type: none"> • Fortzahlung Löhne/Gehälter der Teilnehmer • Zusatzkosten für Teilnehmer (z. B. Überstundenausgleich) • (Opportunitätskosten Teilnehmer) 	_____	_____	_____
Indirekte Sachkosten <ul style="list-style-type: none"> • Anteilige Mietkosten Büro • Anteilige Gemeinkosten • Anteilige Abschreibungen auf Lernmittel/Medien 	_____	_____	_____
Zwischensumme 2	_____	_____	_____
Kosten (Z1+Z2) Weiterbildungsmaßnahme	_____	_____	_____
Kosten je Teilnehmer	_____	_____	_____

KALKULATION ENTWICKLUNGSKOSTEN

Kostenart	Vorkalkulation €	Nachkalkulation €	Abweichung %
Direkte Personalkosten <ul style="list-style-type: none"> • Löhne / Gehälter WB Personalabteilung • Löhne / Gehälter für interne Referenten / Ausbilder • Löhne / Gehälter für Teilnehmer (Vorgespräch) 	 	 	
Direkte Sachkosten <ul style="list-style-type: none"> • Honorar für Referenten • Reisekosten für Referenten • Reisekosten für WB / Personalabteilung • Kosten für Verpflegung Referent • Kosten für Verpflegung WB / Personalabteilung • Kosten für Übernachtung Referent • Kosten für Übernachtung WB / Personalabteilung • Kosten für Medien / Material 	 	 	
Indirekte Personalkosten <ul style="list-style-type: none"> • Anteilige Gemeinkosten (WB / Personalabteilung) 	 	 	
Summe Entwicklungskosten	 	 	



E5.2 Auftrag für eine Weiterbildungsmaßnahme

LEITTEXT

1. Der unterschriebene Auftrag schließt die Planungsphase der Weiterbildungsmaßnahme ab.
2. Die Einhaltung aller Planungsschritte wird noch einmal überprüft, bevor die Freigabe der Investition erfolgt.
3. Kern des Auftragsformulars ist die Bezeichnung des Nutzenbeitrages. Dieser darf auf keinen Fall fehlen.



Auftrag für eine Weiterbildung

Titel:	Auftraggeber (Abteilung/Bereich):
--------	-------------------------------------

Zielgruppe/Teilnehmer:

Ziel(e):

Erwarteter Nutzenbeitrag: Produktivitätsdefizite/Marktpositionsnachteile beseitigend
(siehe E1.1) Produktivität/Marktposition erhaltend
 Produktivität/Marktposition steigernd
 Produktivität/ Marktposition in Zukunft ermöglichend

Nutzenbeitrag quantifiziert ja nein

Kosten der Weiterbildung:
(Vorkalkulation)

Nutzen-/Kostenrechnung
(siehe E1.1)

Referent/Berater/Trainer ausgewählt:
Ja Nein

Lernsetting erstellt:
Ja Nein

Transferplan erstellt:
Ja Nein

Auftraggeber

Personalleitung

Freigabe am: Geschäftsführung

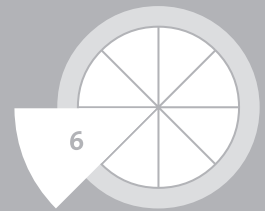
E6 Maßnahmebewertung

Teil A "Beurteilungs- und Feedbackfragebogen"

Teil B "Fragen/Themen der Reflexionsrunde"

LEITTEXT

1. Die Maßnahmebewertung durch die Teilnehmer kann Hinweise für die Gestaltung zukünftiger Weiterbildungsmaßnahmen erbringen. Ihre wichtigste Funktion ist, den Transfer des Gelernten zu unterstützen und die Transferplanung und -steuerung (E4) zu überprüfen und gegebenenfalls im Licht der Weiterbildungsergebnisse zu verändern.
2. Die Maßnahmebewertung besteht aus zwei Teilen, dem Beurteilungs- und Feedbackbogen (Teil A) und den Fragen / Themen für eine abschließende Reflexionsrunde (Teil B). Der Beurteilungs- und Feedbackbogen dokumentiert die Bewertung durch die Teilnehmer. Diese Bewertung geschieht anonym und kontaktlos. Dadurch ist ihr Nutzen eingeschränkt. Der Bogen allein ist sinnvoll nur für Seminare und Workshops einsetzbar. Die Bewertungen der Weiterbildungsteilnehmer fasst man auf geeignete Weise zusammen, um eine Gesamtbewertung der Weiterbildungsmaßnahme zu bekommen.
3. Ertragreicher im Sinne der Transferunterstützung ist die Bewertungsform der offenen Reflexionsrunde: der Referent / Berater / Trainer bringt seine Einschätzungen und Vorschläge ein, was in der Regel sehr nützlich ist; die Teilnehmer geben differenzierte und begründete Hinweise, die ebenfalls für den Transfer in der Regel nützlich sind.
4. Es ist sinnvoll, Struktur und Ergebnisse der Reflexionsrunde begleitend zu visualisieren. So besteht die Möglichkeit, später darauf zurückgreifen zu können.
5. Teilnehmer der Reflexionsrunde sind Referent / Berater / Trainer, Personalleiter, Seminarteilnehmer und Vorgesetzter. Für die Auswertung und Dokumentation ist der Personalleiter verantwortlich.



Teil A Beurteilungs- und Feedbackbogen

SEMINARBEWERTUNG	
Seminar / Workshop: _____	
Zielgruppe / Teilnehmer	Referent / Berater / Trainer:
Dauer:	Datum:

Anmerkung: Ihre Bewertung ist wichtig. Sie sagt uns, ob wir bei der Vorbereitung sorgfältig waren, der Referent seiner Aufgabe gerecht wurde und Sie sich gerüstet fühlen für die Praxis.

	Aussage trifft zu					
	1	2	3	4	5	6
I Zielklarheit						
1. Seminaraufbau und -ablauf sind zielorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Das Seminarziel bleibt präsent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II Inhalt der Veranstaltung						
1. Der Seminarstoff hat einen hohen Bezug zu unserer Aufgabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Der Seminarstoff hat einen klaren Bezug zum Seminarziel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Der Seminarstoff kann in der zur Verfügung stehenden Zeit gut bewältigt / behandelt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 = völlig zutreffend 6 = völlig unzutreffend						

III Verständlichkeit

- | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Der Seminarablauf ist abwechslungsreich und begünstigt die Stoffaufnahme und das -verständnis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Der Referent vermittelt den Seminarstoff verständlich und nachvollziehbar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Alle Fachbegriffe sind erklärt und an Beispielen verdeutlicht. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Die Anweisungen für Übungen etc. sind präzise und hilfreich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Visualisierungen (Schaubilder etc.) unterstützen die Aneignung des Stoffes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Fragen werden gewürdigt und ausreichend beantwortet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

IV Transfer

- | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Die Übungen / Beispiele / Rollenspiele sind praxisnah und helfen, das Gelernte am Arbeitsplatz anzuwenden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Unsere „Realität“ kommt im Seminar gebührend zur Sprache und wird berücksichtigt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Der Transferplan ist besprochen, Fragen dazu sind beantwortet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Die (persönlichen) Voraussetzungen für eine gelingende Anwendung / Umsetzung am Arbeitsplatz sind bekannt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Es gibt hilfreiche Hinweise für den Umgang mit Umsetzungsschwierigkeiten am Arbeitsplatz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

V Referent / Trainer

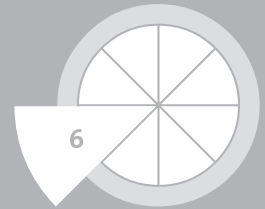
- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Der Referent ist für diese Veranstaltung der Richtige. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

VI Fazit

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Die vermittelten Inhalte verstehe ich, und ich fühle mich gut vorbereitet für die Umsetzung am Arbeitsplatz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

1 = völlig zutreffend

6 = völlig unzutreffend



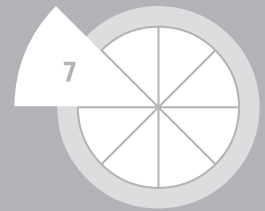
Teil B Fragen / Themen der Reflexionsrunde (visualisieren)

- Fühlen wir uns wissensmäßig gerüstet und vorbereitet für die Zielerreichung?
Was fehlt?
- Sind die Voraussetzungen für die Umsetzung (den Transfer) gegeben?
Was fehlt?
- Können wir auf die Unterstützung des Auftraggebers zählen?
- Können / sollen wir eine kollegiale Unterstützung vorsehen
(gegenseitige „Supervision“, Lernpartnerschaft, etc.)?
- Können / sollen Berater / Trainer / Referent in der Umsetzungsphase unterstützend zur Verfügung stehen?
(E-Mail, Telefon, Transferbriefe, Follow up)
- Ist diese Form der Weiterbildung für uns eine sinnvolle Hilfe für die Bewältigung unserer Aufgabe?
Was wäre gegebenenfalls hilfreicher gewesen?

E7 Transferplan und -steuerung, Transferkontrolle Hier: Transferkontrolle

LEITTEXT

1. Das Instrument „Transferplan, –steuerung und –kontrolle“ operationalisiert die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme (siehe E1.1), deren beabsichtigte Wirkungen (siehe E1.3 – E1.7) und den Nutzen für das Unternehmen (siehe E1.1), indem es für passende Rahmenbedingungen, für die Festlegung der konkreten Umsetzungsmaßnahmen und für die Kontrolle der Umsetzung sorgt. Es geht dabei nicht um Lernkontrollen oder Prüfungssituationen, sondern um die beabsichtigten Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen, im Arbeitssystem beziehungsweise am Arbeitsplatz. Der Transfer bezieht sich also immer auf die Weiterbildungsmaßnahme insgesamt, nicht auf die einzelnen Teilnehmer. Für jede Weiterbildung gibt es – unabhängig von der Anzahl der Teilnehmer – nur einen Transferplan. Die Aufgabe des Vorgesetzten, sich vor und nach einer Weiterbildung um jeden einzelnen Teilnehmer zu kümmern, bleibt natürlich davon unberührt.
2. Das Instrument wird im Controllingprozess an zwei verschiedenen Stellen angewandt: zum einen während der Vorbereitung der Weiterbildung, um zu prüfen, ob alles Notwendige getan wurde, um den Transfer der Weiterbildungsergebnisse zu unterstützen (Transfercheck) sowie um die Transfermaßnahmen im Einzelnen zu planen (siehe E4). Zum anderen wird das Instrument nach der Weiterbildung benutzt, um die Einhaltung des Transferplanes zu kontrollieren.
3. Die Transferkontrolle (Bestandteil des Transferplans unter II) besteht darin, mit Hilfe eines einfachen Ampelsystems zu überprüfen, ob die im Transferplan vor der Weiterbildung festgelegten Transfermaßnahmen und das SMART-Ziel realisiert wurden. Sie obliegt dem Vorgesetzten.
Die Frage Nr. 6 unter Abschnitt II kann erst nach Abschluss der Transferphase beantwortet werden.



I Transfer-Check

Hier wird in der Vorbereitungsphase geprüft, ob die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer gegeben sind.

1. **Transfergrundsatz: Alle Beteiligten* wissen und akzeptieren, dass das in der Weiterbildungsmaßnahme Gelernte unmittelbar nach deren Abschluss im Arbeitsprozess angewendet werden muss.**

**Beteiligte: Personalleitung, Teilnehmende der Weiterbildungsmaßnahme, deren Vorgesetzte(r), ggf. Betriebsrat*

ja Nein Was fehlt?

2. **Sind die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme nach SMART-Kriterien formuliert (siehe E1.1)?**

ja Nein Was fehlt?

3. **Enthält das Lernsetting der Weiterbildungsmaßnahme handlungsvorbereitende /-orientierte Elemente (Übungen, Beispiele, Rollenspiele) – siehe E3.3?**

ja Nein Was fehlt?

4. **Verfügt der Mitarbeiter über Ressourcen*, um die Ziele erreichen zu können?**

**Ressourcen: Vorwissen, Arbeitsmittel, Zeit, Entscheidungsspielraum, Zugriff auf Informationen*

ja Nein Was fehlt?

5. **Darf der Mitarbeiter in der Transferphase bei Bedarf um Unterstützung (von Kollegen /Vorgesetzten) bitten?**

ja Nein Warum nicht?

6. **Dauer der Transferphase**

3 Monate

6 Monate

9 Monate

1 Jahr

>1 Jahr

II Transferplan

Hier geschehen die Feinsteuerung und das Controlling des Transfers. Der Transferplan ist abhängig von der Art der Weiterbildungsmaßnahme und vom Vertrauen in die / den Mitarbeiter. Punkt 4 bildet das Minimum des Transferplanes – alle anderen Maßnahmen sind dazu kombinierbar.

1. Vorlage einer Arbeitsprobe* am beim Vorgesetzten / bei Kollegen

**Arbeitsprobe: Konzepte, Pläne, Beispiele, Probehandlungen, Muster, ...*

Vorlage wurde abgegeben

ja, am



Einschätzung markieren

nein

2. Teilnehmende Beobachtung(en) des Vorgesetzten / von Kollegen an Arbeitshandlungen* des Mitarbeiters am

**Arbeitshandlungen: Gespräche, Präsentationen, Probehandlungen, Besprechungen, ...*

Beobachtungen sind erfolgt

ja, am



Einschätzung markieren

nein

3. Transferaudit* am

**In der Produktion geeignet*

Transferaudit hat stattgefunden

ja, am



Einschätzung markieren

nein

4. Erfahrungsaustausch* zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem über die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz / im Arbeitsprozess am

**Erfahrungsaustausch: Was ist bisher passiert? Was lief gut? Was nicht so gut? Gemeinsame Bewertung des Fortschrittes gegenüber der Ausgangslage, Unterstützung erforderlich? ...*

Erfahrungsaustausch hat stattgefunden

ja, am



nein

Einschätzung markieren

5. Selbstinitiierte Mitteilung des Mitarbeiters an den Vorgesetzten über die Erreichung des Zieles der Weiterbildungsmaßnahme am

Mitteilung ist erfolgt

ja, am



nein

Einschätzung markieren

6. Transferergebnis*: Der / die Mitarbeiter haben am Ende der Transferphase das Ziel der Weiterbildungsmaßnahme erreicht (Einschätzung durch den Vorgesetzten) (E1.1 II, III heranziehen)

**Einschätzungshilfen: Arbeitsergebnisse, Kennzahlen, Beobachtungen, Qualifikationsmatrix*

zu 50 %

zu 75 %

zu 100 %

Datum _____

Teilnehmer _____

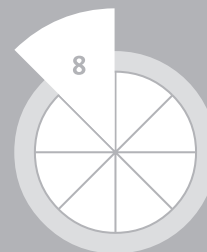
Vorgesetzter _____

Mitarbeiter, Vorgesetzte(r) und Personalabteilung erhalten je ein Transferformular. Der Vorgesetzte füllt es aus.

E8 Nutzen-/Kosten–Betrachtung

LEITTEXT

1. Das Formular „Nutzen-/Kosten-Betrachtung“ bilanziert: Fähigkeitszuwachs der Weiterbildungsteilnehmer, erreichte Ziele und realisierter Nutzenbeitrag werden in Beziehung zum Ausgangszustand vor Beginn der Bildungsmaßnahme gesetzt. Dazu werden die Angaben in E1.1, in E5.1 sowie in E7 herangezogen. Nur zusammen mit diesen beiden Instrumenten ist das Formular „Nutzen-Kosten-Betrachtung“ handhabbar und sinnvoll.
2. Das Nutzen-/Kostenverhältnis der Investition in die Bildungsmaßnahme ist – wenn die drei Instrumente gemeinsam eingesetzt werden – eine gut fundierte Schätzgröße, wie dies auch bei anderen Investitionsarten der Fall ist. Insbesondere die Summe aller Erträge der Bildungsmaßnahme im Zähler des Bruchs unter Punkt 4 muß von der verantwortlichen Führungskraft auf der Basis des realisierten Nutzenbeitrages geschätzt werden.
3. Der qualitative Nutzenbeitrag einer Bildungsmaßnahme kann nicht rechnerisch ermittelt, sehr wohl aber von der verantwortlichen Führungskraft (und nur von dieser) beurteilt werden. In manchen Fällen kann er wichtiger sein als der quantifizierte Nutzenbeitrag.
4. Die richtige Zeitpunkt für die Bilanzierung der Ergebnisse einer Bildungsmaßnahme hängt von der Umsetzungsdauer ab, die dem Transferplan (siehe E4) entnommen werden kann.
5. Auf keinen Fall sollte vergessen werden, auch den Weiterbildungsteilnehmern ein bilanzierendes Resümee mitzuteilen.
6. Das Formular E8 wird von der verantwortlichen Führungskraft und vom Personalleiter gemeinsam ausgefüllt. Es bildet eine nützliche Grundlage für seine Berichte.
7. Falls im Unternehmen ein übergeordnetes jährliches Controlling aller Bildungsmaßnahmen gemacht wird, bilden die Nutzen-Kostenbetrachtungen der einzelnen Bildungsmaßnahmen dafür einen wichtigen Input.



1. Wie schätzen Sie heute die Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeiter im Vergleich zur Ausgangssituation (siehe E1.1) ein?

Fachliche Fähigkeiten

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Außerfachliche Fähigkeiten

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Das SMART-formulierte Ziel ist erreicht zu (siehe E1.1, II 2)

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Quantitative Bewertung des Nutzenbeitrages (siehe E1.1, III 1)

Der Beitrag der Weiterbildungsmaßnahme zur Beseitigung des Produktivitätsdefizits/des Marktpositionsnachteils ist

hoch	mittel	gering	nicht vorhanden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Beitrag der Weiterbildungsmaßnahme zur Stabilisierung der Produktivität/der Marktposition ist

hoch	mittel	gering	nicht vorhanden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Beitrag der Weiterbildungsmaßnahme zur Steigerung der Produktivität/der Marktposition ist

hoch	mittel	gering	nicht vorhanden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Beitrag der Weiterbildungsmaßnahme zur Schaffung der Voraussetzungen für die Produktivität/die Marktposition ist

hoch	mittel	gering	nicht vorhanden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. Nutzen – Kosten – Rechnung (siehe E1.1, III 3)

1. Nutzen/Kosten-Verhältnis

$$\frac{\text{Summe aller Erträge der Weiterbildungsmaßnahme}}{\text{Summe aller Kosten der die Weiterbildungsmaßnahme}} = \text{Faktor}$$

5. Qualitativer Nutzenbeitrag (siehe E1.1, III 4)

Der angestrebte Nutzenbeitrag wurde geleistet zu

50%	60%	70%	80%	90%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Liste zur Dokumentation der eingesetzten Instrumente bei der Weiterbildungsmaßnahme

(mit dieser Liste kann dokumentiert werden, welche Instrumente (P.1 – P.4 sowie E.1 – E.8) für eine Weiterbildungsmaßnahme eingesetzt wurden. Diese Dokumentationen können für das Qualitätsmanagement genutzt werden).

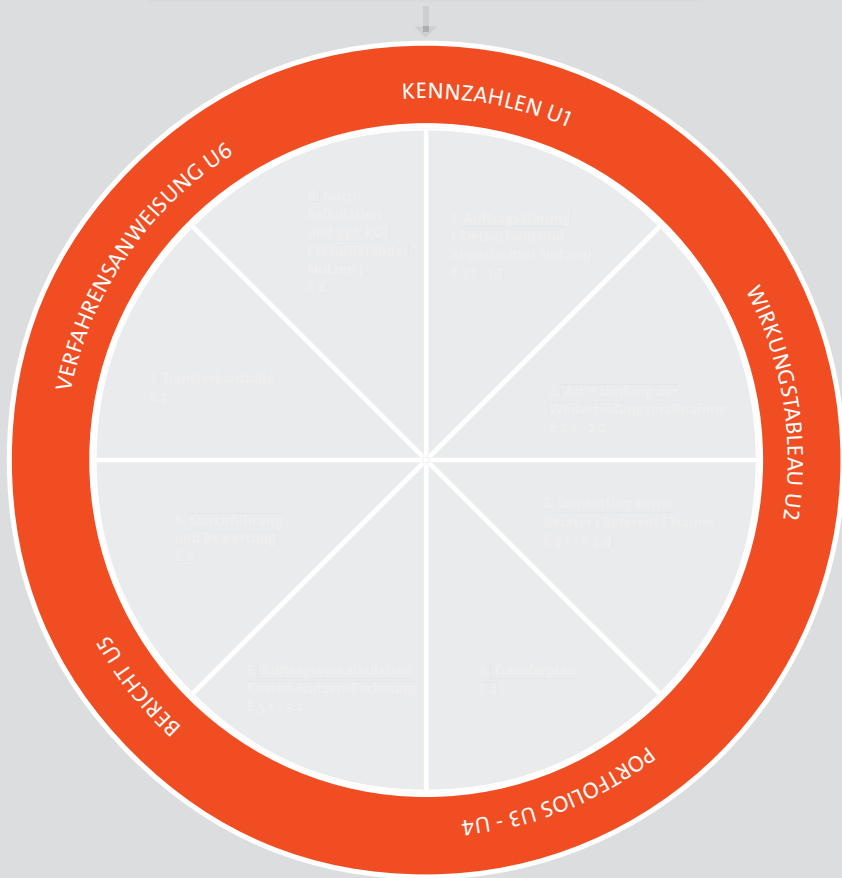
P = Prüfinstrument **E** = Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme

Prüfinstrumente	Einsatz = ✓
P1 Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme	
P2 Strategische Ableitungsmatrix (Übersicht)	
P3 Bewertung der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling	
P4 Wegweiser für einen flexiblen Einsatz der Instrumente	

Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme	Einsatz = ✓
E1.1 Klärung des Weiterbildungsauftrages	
E1.2 Methoden zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs in einem Arbeitssystem	
E1.3 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen	
E1.4 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (Kernprozesse)	
E1.5 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (unterstützende Prozesse)	
E1.6 Wirkungsspektrum einer Führungskräfte-schulung (Übersicht)	

Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme	Einsatz = ✓
E1.7 Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräfte-schulung	
E2.1 Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform	
E2.2 Auswahl des Weiterbildungsanbieters	
E3.1 Auswahl Referent/ Berater/ Trainer	
E3.2 Musterprofil Referent/ Berater/ Trainer	
E3.3 Lernsetting für die Weiterbildungsmaßnahme	
E3.4 Teilnehmerinformation (-einladung)	
E4 Transferplan und -steuerung, Transferkontrolle Hier: Transferplan und -steuerung	
E5.1 Kostenerfassung und -kalkulation	
E5.2 Auftrag für eine Weiterbildungsmaßnahme	
E6 Maßnahmebewertung mit Teil A „Beurteilungs- / Feedbackbogen“ und Teil B „Fragen/ Themen der Reflexionsrunde“	
E7 Transferplan und -steuerung, Transferkontrolle (siehe E4) Hier: Transferkontrolle	
E8 Nutzen-/Kosten-Betrachtung	

Entscheidung für Weiterbildung	P1 - P2
Entscheidung für Bildungscontrolling	P3 - P4



(U) Instrumente Unternehmensebene



Instrumente Unternehmensebene – Übersicht

U1	Aufbau von Kennzahlen für Bildungscontrolling	92
U2	Wirkungstableau der Weiterbildungen	100
U3	Nutzen für das Arbeitssystem (Portfolio)	103
U4	Strategische Relevanz und Kosten (Portfolio)	106
U5	Bericht des Personalleiters (Muster)	110
U6	Verfahrensanweisung Bildungscontrolling (Muster)	112



U1 Aufbau von Kennzahlen für Bildungscontrolling (Kennzahlenblatt)

LEITTEXT

1. Kennzahlen sind Bestandteil des Controllings:
Sie prüfen die Umsetzung einer Strategie und helfen, den Umsetzungsprozess zu steuern.
2. Kennzahlen verdichten komplexe Sachverhalte, bringen sie gewissermaßen ‚auf den Punkt‘ und unterstützen die Fokussierung der Aufmerksamkeit sowie der Kommunikation im Unternehmen auf die ‚richtigen‘ Themen. Richtig ist eine Kennzahl dann, wenn sie das Treffen wichtiger Entscheidungen unterstützt.
3. Fast immer gilt bei Kennzahlen: Weniger ist mehr.
4. Die wesentlichen Fragen, zu deren Beantwortung im Bildungscontrolling-Kennzahlen gebraucht werden, sind:
 - Trägt Weiterbildung zum Erreichen der Unternehmensziele bei?
 - Wo stehen wir im Vergleich zum Wettbewerb?
 - Sind Fehlentwicklungen erkennbar?
5. Der Aufbau einer Kennzahl folgt ihren Funktionen. Er wird auf der folgenden Seite erläutert.
6. Im Wesentlichen sind zwei Kennzahlenarten zu unterscheiden: Absolute Zahlen (Summen, Differenzen, Mittelwerte) und Verhältniszahlen (Quoten, Beziehungszahlen und Indexzahlen).

7. Für Bildungscontrolling sind folgende Kennzahlen relevant (die folgende Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit):

Kennzahlen nach Strategieaspekten

Anzahl direkt strategieinduzierter Weiterbildungen
Anzahl von Weiterbildungen je strategischer Erfolgsgröße (vgl. U₂)
Anzahl von Weiterbildungen je Produktivitätszustand (vgl. U₃)
Anzahl von Weiterbildungen je Kernprozess

Kennzahlen nach Kostenaspekten

Gesamtkosten aller Weiterbildungen
Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter
Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter je strategische Erfolgsgröße /je Kernprozess (vgl. E1.3 und E1.4)
Weiterbildungskosten je Produktivitätszustand (vgl. E1.1 und U₃)
Weiterbildungskosten je Funktionsbereich

Kennzahlen nach Teilnehmeraspekten

Anzahl der Teilnehmer an Weiterbildungen im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl

Kennzahlen nach Gegenstandaspekten der Weiterbildungen

Anzahl fachliche Weiterbildungen
Anzahl außerfachliche Weiterbildungen

Kennzahlen nach Aspekten der Nutzung von Bildungscontrolling

Anzahl /Anteil der Weiterbildungen mit Bildungscontrolling
Anzahl der Weiterbildungen über einer definierten Investitionsschwelle

Kennzahlenblatt: Erläuterung

Kennzahlbezeichnung		Kennzahl-Nr.
Beschreibung/ Formel (Bildung einer Kennzahl)	<p>Geht es um eine absolute Zahl? Beispiel: Gesamtkosten organisierter Weiterbildung im Jahre Dann genügt die Nennung dieser Zahl. Geht es um eine Verhältniszahl? Beispiel: Kosten der organisierten Weiterbildung pro Mitarbeiter. Dann ist die Formel zur Berechnung der Verhältniszahl dazustellen:</p> <p>Beispiel: $\frac{\text{Gesamtkosten der organisierten Weiterbildung}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen}}$</p>	
Gliederung (Schichtung der Kennzahl)	<p>Eine Kennzahl kann im jeweiligen Bezugsfeld (Unternehmen, Mitarbeiter, Alter etc.) Unterscheidungen treffen. Beispiel: Kosten der Weiterbildung je Mitarbeiter im Unternehmen, in der Produktion, im Vertrieb, ...</p> <p>Beispiel: Anzahl der Mitarbeiter in der Altersklasse 30 – 49 Jahre, 50 – 59 Jahre, die an organisierter Weiterbildung teilgenommen haben</p>	
Erhebungspunkt, -zeitraum, -häufigkeit	<p>Eine Kennzahl kann monatlich, viertel-, halbjährlich oder jährlich ermittelt werden. Das hängt davon ab, wie schnell jeweils reagiert werden muß. In der Regel genügt die Erhebung der Kennzahl Anfang des Jahres rückblickend auf das alte.</p> <p>Beispiel: Gesamtkosten der organisierten Weiterbildung (halbjährlich), Kosten der organisierten Weiterbildung pro Mitarbeiter (jährlich)</p>	
Zweck der Kennzahl	<p>Hauptzweck einer Kennzahl ist ihre Controllingfunktion. Sie muss helfen beim Planen und Steuern des Gegenstandes der Kennzahl (z. B. der Kosten, der Durchdringung). Eine gute Kennzahl ist eine solide Grundlage für Entscheidungen.</p> <p>Beispiel: Laufen die Kosten aus dem Ruder? Sind alle wichtigen Abteilungen in die Weiterbildung einbezogen?</p>	
Daten und Datenherkunft	<p>Daten für eine Kennzahl kommen intern aus der Personalstatistik und dem Rechnungswesen sowie extern aus Verbandsstatistiken und einschlägigen Datenbanken.</p>	
Vergleichsgrundlagen	<p>Es geht um Zeit- und Branchenvergleiche.</p> <p>Beispiel: Entwicklung der Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter in den letzten 3 Jahren und Höhe dieser Kosten im Vergleich zum Branchenschnitt.</p>	
Interpretation	<p>Die Interpretation zeigt die Bedeutung einer Kennzahl für Bildungscontrolling. Sie zieht Schlüsse im Hinblick auf künftige Planungen und Steuerungen und macht aufmerksam auf Fehlentwicklungen und Risiken. Die Interpretation kann auch, wo sinnvoll, Verbindung zwischen verschiedenen Kennzahlen herstellen. Beispiel: Die Kosten der WB pro Mitarbeiter liegen gegenüber den beiden Vorjahren um 10 % höher. Grund dafür sind die Kosten für Produktschulungen für ein neues Produkt. Wegen der notwendigen Konzentration auf diesen Schwerpunkt konnten nicht für alle Abteilungen Weiterbildungen geplant werden. Bedingt durch die technische Ausrichtung des Unternehmens und durch die hohe Exportquote, liegen die Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter 15 % über dem Branchenschnitt. Es besteht kein Anlass zur Kostenkorrektur.</p>	

Kennzahlenblatt: Muster

Kennzahlbezeichnung		Kenn- zahl-Nr.
Beschreibung/ Formel (Bildung einer Kennzahl)		
Gliederung (Schichtung der Kennzahl)		
Erhebungspunkt, -zeitraum, -häufigkeit		
Zweck der Kennzahl		
Daten und Datenherkunft		
Vergleichsgrundlagen		
Interpretation		

Kennzahlenblatt: Beispiel 1

Kennzahlbezeichnung	Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter	Kenn- zahl-Nr.
Beschreibung/ Formel (Bildung einer Kennzahl)	$\frac{\text{Summe der Kosten}}{\text{Zahl der Mitarbeiter im Unternehmen}}$	
Gliederung (Schichtung der Kennzahl)	Unternehmen, Bereiche, Führungsebenen	
Erhebungspunkt, -zeitraum, -häufigkeit	jährlich	
Zweck der Kennzahl	Kontrolle der Weiterbildungskosten, Budgetierung der Weiterbildungsinvestitionen	
Daten und Datenherkunft	Kosten der Weiterbildung (Rechnungswesen) Personalbestand Personalstatistik	
Vergleichsgrundlagen	Erfahrungswert, Branchenvergleich, Industriedurchschnitt	
Interpretation	Die Branchendynamik und die F&E- Intensität des Unternehmens bedingen eine überdurchschnittliche Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter. Die Kennzahl ist in Verbindung mit der Kennzahl „Weiterbildungstage pro Mitarbeiter“ (siehe Beispiel 2) zu sehen. Entscheidend bei der Betrachtung dieser Kennzahl ist nicht die absolute Höhe der Kosten, sondern deren Effektivität , also die Antwort auf die Frage: was haben die Maßnahmen gebracht? Dazu sind weitere nutzenbezogene Auswertungen heranzuziehen.	

Kennzahlenblatt: Beispiel 2

Kennzahlbezeichnung	Anzahl der Weiterbildungstage pro Mitarbeiter	Kennzahl-Nr.
Beschreibung/ Formel (Bildung einer Kennzahl)	$\frac{\text{Summe Weiterbildungstage}}{\text{Zahl der Mitarbeiter im Unternehmen}}$	
Gliederung (Schichtung der Kennzahl)	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen gesamt - nach Abteilungen - nach Geschlecht - nach Zielgruppen - nach Inhalt (fachliche WB und Mitarbeiterentwicklung) 	
Erhebungspunkt, -zeitraum, -häufigkeit	Halbjährlich, jährlich	
Zweck der Kennzahl	Beobachtung und Steuerung der Investitionen in das Wissen der Belegschaft sowie bestimmter Zielgruppen	
Daten und Datenherkunft	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Mitarbeiter - Summe Weiterbildungstage (aus Personalstatistik) 	
Vergleichsgrundlagen	Zeitvergleich (über Jahre)	
Interpretation	<p>Die Anzahl der Weiterbildungstage pro Mitarbeiter - bezogen auf das gesamte Unternehmen - lässt in der Zeitreihe über die Jahre das Weiterbildungsengagement erkennen.</p> <p>Als Steuerungsinstrument wird die Kennzahl interessanter, wenn Differenzierungen nach Zielgruppen und Inhalten erfolgen.</p> <p>Beispielsweise müssten im Unternehmen die Tage für fachliche Weiterbildung pro Mitarbeiter im Entwicklungsbereich höher sein als in der Verwaltung. Bei Unternehmen, die in einer forschungsintensiven Branche tätig sind, müssten die dafür investierten Tage über dem Industriedurchschnitt (2 Tage) liegen.</p>	

Kennzahlenblatt: Beispiel 3

Kennzahlbezeichnung	Personalkostenproduktivität	Kennzahl-Nr.
Beschreibung/ Formel (Bildung einer Kennzahl)	$\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Personalkosten}}$	
Gliederung (Schichtung der Kennzahl)	Unternehmen; auch nach Geschäftsfeldern sinnvoll	
Erhebungspunkt, -zeitraum, -häufigkeit	Halbjährlich, jährlich	
Zweck der Kennzahl	Beobachtung und Steuerung der Personalkosten und der Personalkostenproduktivität	
Daten und Datenherkunft	- Rohertrag - Personalkosten (Rechnungswesen)	
Vergleichsgrundlagen	- Zeitvergleich - Unternehmensvergleich - Branchenvergleich (Über Jahre)	
Interpretation	<p>Diese Kennzahl gibt Auskunft über die Entwicklung der Personalkosten im Verhältnis zur Entwicklung des Rohertrages. Sie zeigt, ob mit dem Umsatzwachstum auch die Produktivität steigt (Effekt der Erfahrungskurve). Ist das nicht der Fall, verschlechtert sich die Effizienz des Unternehmens und das Risiko steigt. Die Wirkungen von Weiterbildungen mit Produktivitätszielen sollten sich an dieser Kennzahl ablesen lassen.</p> <p>Die Kennzahl macht alle produzierenden Unternehmen vergleichbar, da ihre Berechnung die unterschiedlichen Fertigungstiefen eliminiert.</p> <p>Die Personalkostenproduktivität sollte > 1,6 sein (Benchmark). Gute Unternehmen erzielen Werte um den Faktor 2.</p>	



U2 Wirkungstableau der Weiterbildungen

LEITTEXT

1. Das Wirkungstableau ermöglicht eine zusammenfassende Darstellung der Weiterbildungsmaßnahmen eines Zeitraumes – in der Regel eines Jahres – differenziert nach den verschiedenen Wirkungsbereichen: Geschäftsprozesse/ Funktionsbereiche, Unternehmens- beziehungsweise Geschäftsfeldstrategie (strategische Erfolgsgrößen) und Arbeitssystem.
2. Die einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen können direkt in das Tableau übernommen werden. Die jeweiligen Angaben dazu können den Instrumenten, mit denen die einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen controlled wurden, entnommen werden:
Geschäftsprozesse/ Funktionsbereiche: E1.4 und E1.5
Arbeitssystem: E1.1
Strategische Erfolgsfaktoren: E1.3
3. Der jeweilige Nutzenbeitrag für das Arbeitssystem kann zusätzlich quantifiziert werden: wie viel Prozent des angestrebten Nutzens (siehe E8) wurden jeweils realisiert? Diese Prozentzahl kann die jeweils verantwortliche Führungskraft schätzen.
4. Die geschätzte Bewertung des Nutzenbeitrages kann in Beziehung zu den Kosten der jeweiligen Weiterbildung gesetzt werden, um deren Nutzen- /Kostenrelation zu berechnen. Die entsprechenden Werte sind E5.1 und E8 zu entnehmen.
5. Die zusammenfassende Darstellung des Tableaus stellt eine sinnvolle Gesprächsgrundlage zwischen Personalleiter und Geschäftsführung dar und kann auch im Jahresbericht des Personalleiters verwendet werden.



Muster

					Weiterbildungs- maßnahme	Wirkungsfeld
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F & E	Geschäftsprozesse/ Funktionsbereiche
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beschaffung/Einkauf	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Produktion	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marketing/Vertrieb	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Markt	Strategische Erfolgsgrößen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Produktivität	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovation	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterattraktivität	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Defizit beseitigend	Nutzenbeitrag im Arbeitssystem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stabilisierung	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Produktivitätssteigerung	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zukunftssicherung	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einschätzung Bewertung (Übernahme aus E:8)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nutzen-/ Kosten- Verhältnis aus E8	
hoch <input type="checkbox"/>	hoch <input type="checkbox"/>	hoch <input type="checkbox"/>	hoch <input type="checkbox"/>	hoch <input type="checkbox"/>	Ergebnis/Bewertung des Nutzenbeitrages	
mittel <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>		
niedrig <input type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>		
nicht vorhanden <input type="checkbox"/>	nicht vorhanden <input type="checkbox"/>	nicht vorhanden <input type="checkbox"/>	nicht vorhanden <input type="checkbox"/>	nicht vorhanden <input type="checkbox"/>		

Beispiel

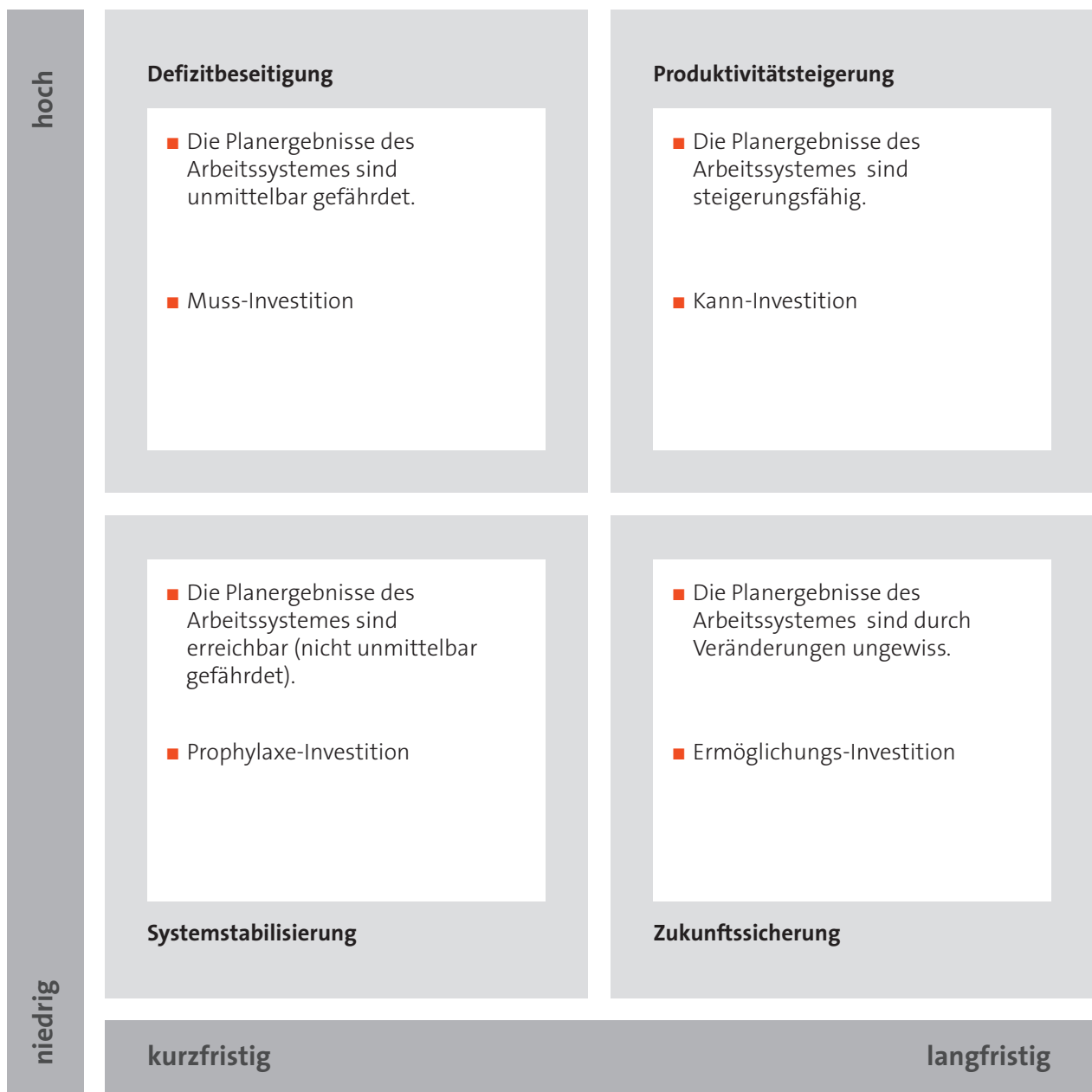
Wirkungsfeld	Geschäftsprozesse/ Funktionsbereiche					Strategische Erfolgsgrößen				Nutzenbeitrag im Arbeitssystem				Ergebnis/Bewertung des Nutzenbeitrages	Nutzen-/ Kosten- Verhältnis aus E8
	F & E	Beschaffung/Einkauf	Produktion	Marketing/Vertrieb	...	Markt	Produktivität	Innovation	Mitarbeiterattraktivität	Defizit beseitigend	Stabilisierung	Produktivitätssteigerung	Zukunftssicherung		
Weiterbildungs- maßnahme (Beispiele)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einschätzung Bewertung (Übernahme aus E8)	Nutzen-/ Kosten- Verhältnis aus E8
Preisver- handlung für Verkäufer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch mittel niedrig nicht vorhanden	1,4
Zeit- management für Führungs- kräfte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch mittel niedrig nicht vorhanden	%
Lehrgang Produktions- management (Herr X)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	hoch mittel niedrig nicht vorhanden	3,5
Workshop Claim- Management	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch mittel niedrig nicht vorhanden	5,3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch mittel niedrig nicht vorhanden	

U₃ Nutzen für das Arbeitssystem (Portfolio)

LEITTEXT

1. Das Portfolio setzt den Nutzenbeitrag einer Weiterbildung zur Eintrittsdauer dieses Nutzenbeitrages in Beziehung.
2. Insofern der Nutzen einer Weiterbildungsinvestition nur auf der Ebene eines Arbeitssystems konkret nachweisbar weil zurechenbar ist, kann das Portfolio nur das Arbeitssystem als Referenz haben.
3. Das Portfolio kann sowohl für eine einzelne Weiterbildung als auch für die zusammenfassende Einordnung mehrerer Weiterbildungsmaßnahmen – zum Beispiel aller Weiterbildungen eines Bereichs oder des ganzen Unternehmens pro Jahr – genutzt werden.
4. Mit Hilfe des Portfolios können geplante Weiterbildungen genauso wie – resumierend – die Weiterbildungen einer vergangenen Periode dargestellt werden. Es ist also brauchbar sowohl für die Planung einer einzelnen Weiterbildung als auch für die Berichterstattung über die Weiterbildungen einer vergangenen Periode.
5. Worauf auch immer man die Portfoliodarstellung bezieht: Immer geht es um die Unterscheidung beziehungsweise Zuordnung der Weiterbildungsinvestition(en) zur Form ihres Nutzenbeitrages:
 - Investition zur Beseitigung eines Defizits, wenn die Plan-Ergebnisse eines Arbeitssystems unmittelbar gefährdet sind (Muß-Investition);
 - Investition zur Stabilisierung eines Arbeitssystems, wenn die Ergebnisse zwar erreichbar, aber absehbar gefährdet erscheinen (Prophylaxe-Investition);
 - Investition zur Produktivitätssteigerung, wenn die Ergebnisse steigerungsfähig sind und gesteigert werden sollen (Kann-Investition);
 - Investition zur Sicherung der Ergebnisse, wenn Veränderungen deren Gefährdung befürchten lassen (Ermöglichungsinvestition).
6. Die Kategorien des Nutzenbeitrages sind beschrieben im Instrument „Klärung des Weiterbildungsauftrages“ (E1.1). Die Eintrittsdauer des Nutzeneffektes lässt sich folgendermaßen bezeichnen:
kurzfristig = 3 – 9 Monate; mittel-/langfristig = 9 – 18 Monate

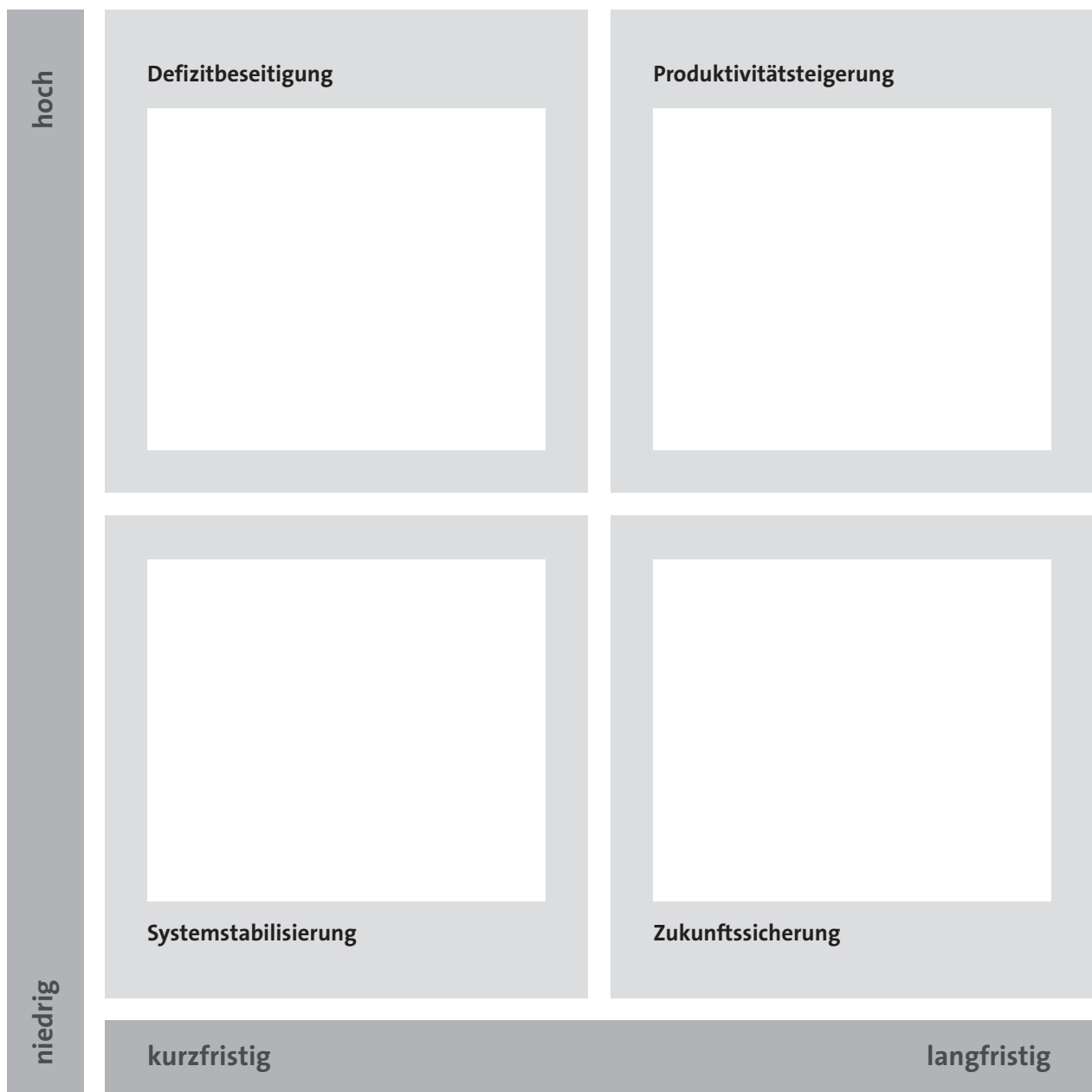
Nutzen für das Arbeitssystem



EINTRITT DES NUTZENEFFEKTES

NUTZENBEITRAG ZUM ERGEBNIS DES ARBEITSSYSTEMES

Nutzen für das Arbeitssystem (Muster)



EINTRITT DES NUTZENEFFEKTES

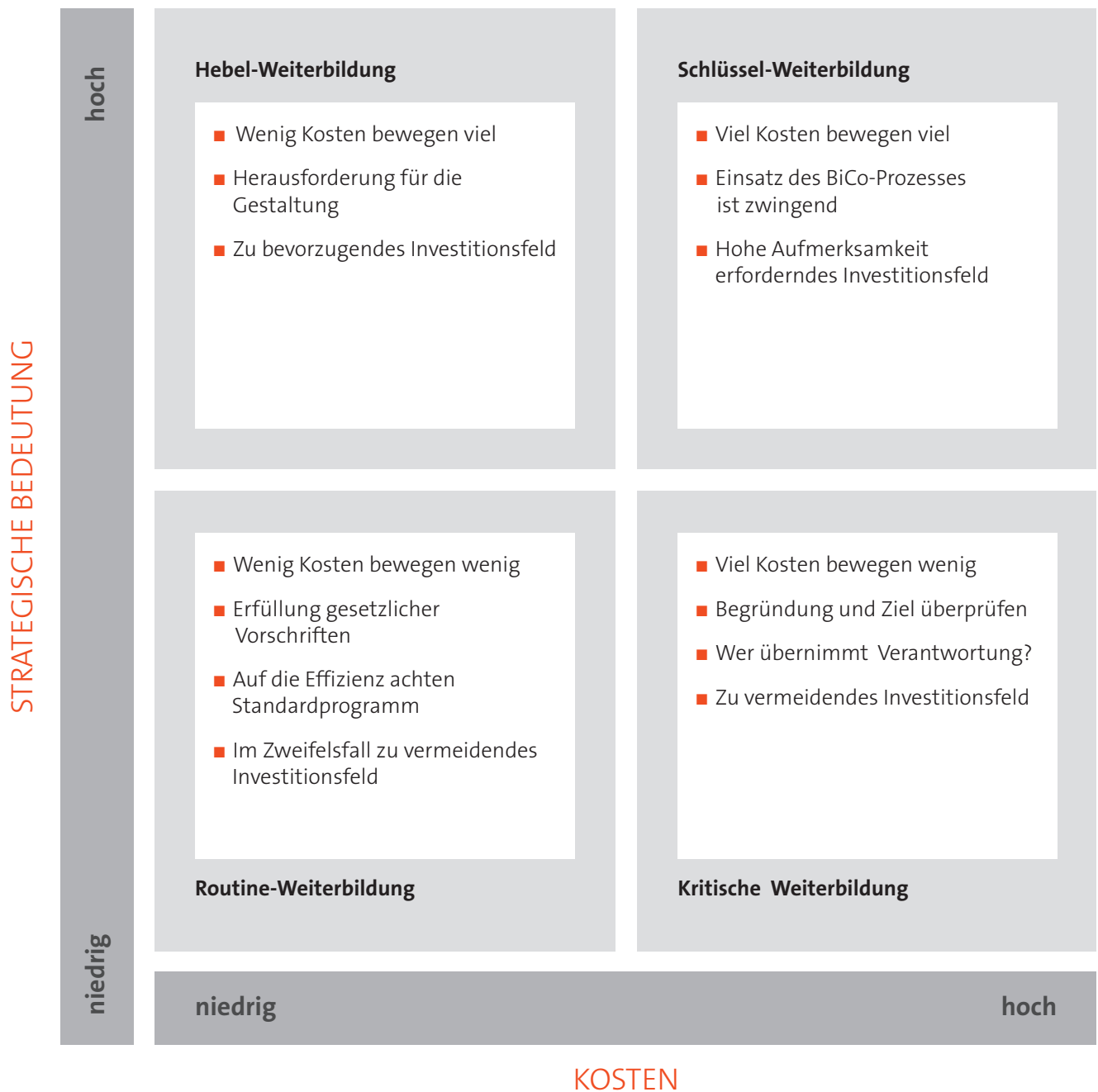
U4 Strategische Relevanz und Kosten (Portfolio)

LEITTEXT

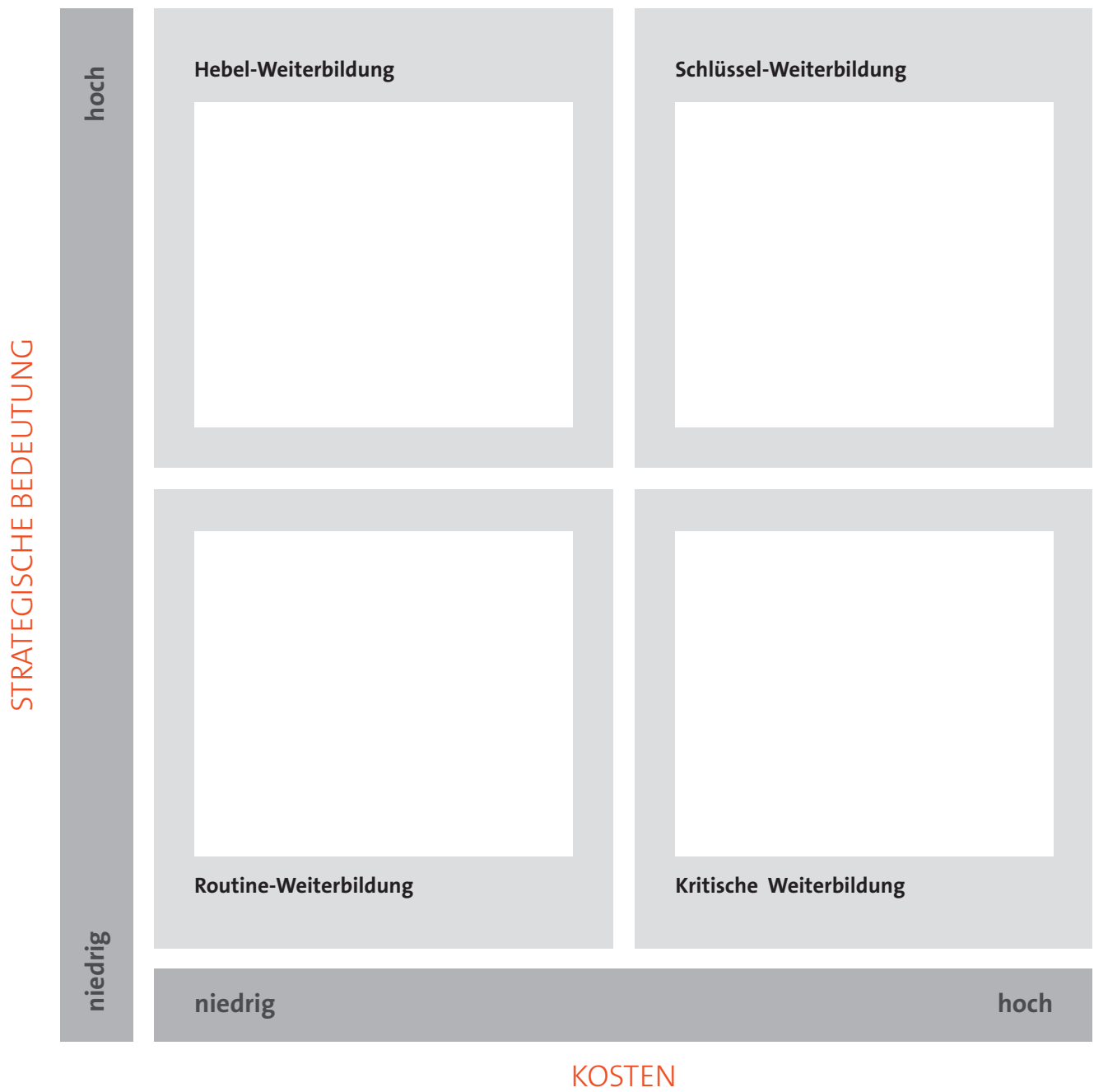
1. Das Portfolio ermöglicht die Zuordnung sowohl einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme als auch der Weiterbildungen eines Zeitraumes, in der Regel eines Jahres, zu den Dimensionen „strategische Bedeutung“ für das Unternehmen einerseits und „Kosten“ andererseits. Der Personalleiter kann auf dieser Grundlage Aussagen treffen wie zum Beispiel die folgenden: „Die Weiterbildungsmaßnahme X verursacht hohe Kosten, ist aber von nur geringer strategischer Bedeutung.“ Oder: „X Prozent unserer Weiterbildungen lagen im vergangenen Jahr in einem niedrigen Kostensegment, waren zugleich aber von hoher strategischer Bedeutung für das Unternehmen.“
2. Voraussetzung für die Nutzung des Portfolios ist, dass die in Rede stehende(n) Weiterbildungsmaßnahme(n) im Hinblick auf ihre Wirkungen auf die strategischen Erfolgsgrößen (siehe E1.3) bewertet sowie ihre Kosten erfasst wurde(n) (siehe E5.1).
3. Auf der vertikalen Achse: „strategische Bedeutung“ wird zwischen hoher und niedriger strategischer Bedeutung unterschieden. Als niedrig ist die strategische Bedeutung dann einzustufen, wenn ein Bezug der Weiterbildung(en) zu nur einer der sechs strategischen Erfolgsgrößen (siehe E1.3) gegeben und dieser als ein geringer oder mittlerer bewertet wurde.
Bei Bezug auf zwei oder mehr strategische Erfolgsgrößen mit mittlerer oder hoher Wirkung ist die strategische Bedeutung im Portfolio als hoch einzuschätzen.
Weiterbildungen, die unmittelbar aus der strategischen beziehungsweise Unternehmensplanung abgeleitet wurden, haben generell eine hohe strategische Bedeutung.
Auf der vertikalen Achse: „Kosten“ wird zwischen hohen und niedrigen Kosten unterschieden. Eine Zuordnung der Weiterbildungsmaßnahme(n) erfordert in diesem Fall definierte Schwellen, die in einer Bildungscontrolling-Verfahrensanweisung festgelegt sein können (siehe U5). Naheliegend für ein mittelständisches Unternehmen sind diese Schwellen:
< 10.000 Euro = niedrige Kosten
> 10.000 Euro = hohe Kosten.

4. Das Portfolio bezeichnet vier Kategorien von Weiterbildungsaktivitäten.
 - Weiterbildungen im Quadrant „Hebel-Weiterbildung“:** Hier wird ökonomisch für das Unternehmen viel bewegt zu relativ niedrigen Kosten. Solche Weiterbildungen sollten ein bevorzugtes Investitionsfeld darstellen. Der Einsatz von Bildungscontrolling ist sinnvoll, aber nicht immer notwendig.
 - Weiterbildungen im Quadranten „Schlüssel-Weiterbildung“:** Diese Weiterbildungen bewegen ebenfalls viel und auf Grund der hohen Kosten ist Bildungscontrolling hier zwingend.
 - Weiterbildungen im Quadranten „Routine-Weiterbildung“:** Diese Weiterbildungen bearbeiten die immer wieder vorkommenden, tagtäglichen Abweichungen von Ist und Soll. Bildungscontrolling stellt solche Weiterbildungsinvestitionen – immer wieder – in Frage und prüft ihre Effizienz.
 - Weiterbildungen im Quadranten „kritische Weiterbildung“:** Solche Maßnahmen, die viel kosten und wenig bewegen, sollten als Resultat von Bildungscontrolling vermieden werden.
5. Insgesamt gibt die Matrix so eine Orientierung in Bezug auf die ökonomische Bewertung der Weiterbildungsinvestitionen – das ‚richtige‘ Gesprächsthema zwischen Personalleitung und Management beziehungsweise Geschäftsführung.

Strategische Relevanz und Kosten



Strategische Relevanz und Kosten (Muster)



U5 Bericht des Personalleiters (Muster)

LEITTEXT

1. Der Controllingbericht des Personalleiters an die Geschäftsführung beschreibt den Beitrag der Weiterbildung beziehungsweise der einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen zur Realisierung der Ziele des Unternehmens, der Geschäftsfelder und gegebenenfalls der Funktionsbereiche.
2. Unter dem Gliederungspunkt Nr. 3 des Musterberichts werden die Ergebnisse des Bildungscontrollings zusammengefasst. Dazu können die ausgefüllten Instrumente U1 - U4 genutzt werden.



Bericht
Bildungs-Controlling 20..
Muster GmbH
Fähigkeitsallee 100
70173 Stuttgart

Vorbemerkung
(Aufgabe des Berichtes, Aufbau, Inhalt)

1. Charakterisierung des Geschäftsjahres
(Besonderheiten, Schwerpunkte, Beschreibung des Planungsumfeldes: Strategievorgaben, Projekte, Initiativen aus den Funktionen/Abteilungen)
2. Das Weiterbildungsjahr 20.. im Überblick
 - Wirkungstableau
 - Portfolio(s)
 - Kennzahlen
 -
3. Zusammenarbeit mit den Funktionen/Abteilungen
4. Kommentar

U6 Verfahrensanweisung Bildungscontrolling (Muster)

LEITTEXT

1. Was für Investitionen generell gilt, gilt auch für Weiterbildungsinvestitionen: Ein Controllingaufwand lohnt sich erst ab einer bestimmten Summe und ab einem bestimmten Relevanzniveau. Man schießt nicht mit Kanonen auf Spatzen.
2. Entsprechende Schwellen können in einer Verfahrensanweisung des Qualitätsmanagements festgelegt werden. Dies kann auf einfache Weise (nur eine Schwelle, die für den Controllingeinsatz eine einfache ja/nein-Entscheidung festlegt) oder auch differenzierter geschehen durch mehrere Schwellen, die Zuständigkeiten und Instrumenteneinsatz unterscheiden. Über Controlling niedriger Weiterbildungsinvestitionen entscheidet der Abteilungsleiter und über das Controlling bei höheren Investitionssummen der Geschäftsführer. Bei für das Unternehmen weniger bedeutsamen Weiterbildungen reicht ein Minimum an Controllinginstrumenten.
3. Rollenklarheit ist für jedes Controlling wichtig. Die Verfahrensanweisung Bildungscontrolling sorgt dafür, indem sie die Zuständigkeiten der jeweiligen Führungskraft, der beteiligten Mitarbeiter, des Personalwesens und der Geschäftsführung festlegt. Außerdem kann die Beteiligung des Betriebsrates gemäß Betriebsverfassungsgesetz aufgenommen werden.



1. Ziel und Zweck
2. Geltungsbereich
3. Begriffe
4. Zuständigkeit
5. Verfahrensablauf
6. Dokumentation
7. Mitgeltende Unterlagen/Anzuwendende Formulare

1. Ziel und Zweck

- 1.1. Diese Verfahrensanweisung (VA) bezieht sich auf die Planung, Steuerung und Kontrolle von organisierten Weiterbildungen/Qualifizierungen im Unternehmen. Es geht darum, die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung/Qualifizierung zu sichern. Diesem Zweck dient der Geschäftsprozess „Bildungscontrolling“. Er ist in einem Handbuch beschrieben.

2. Geltungsbereich

- 2.1. Die VA gilt für alle organisierten Weiterbildungen/Qualifizierungen, die mehr als ...€ Kosten verursachen und/oder eine mittlere bis hohe strategische Wirkung haben. Sie umfasst alle Formen der Weiterbildung/Qualifizierung für alle Mitarbeiter im Unternehmen.
- 2.2. Bildungscontrolling erfasst jede einzelne Weiterbildung/Qualifizierung in diesem Sinne und in Gesamtheit alle Weiterbildungen/Qualifizierungen eines Jahres.
- 2.3. Bildungscontrolling ist Bestandteil des Unternehmenscontrollings.

3. Begriffe

- 3.1. Bildungscontrolling (BiCo) ist der Geschäftsprozess, der eine organisierte Weiterbildung/Qualifizierung bewusst systematisch plant, steuert und kontrolliert und dafür einige/alle Instrumente des Handbuchs einsetzt.
- 3.2. Eine organisierte Weiterbildung/Qualifizierung ist das Ergebnis einer Entscheidung. Sie hat das Ziel, die Fähigkeiten/Kenntnisse/Fertigkeiten der Mitarbeiter den Erfordernissen der Aufgabe anzupassen und/oder sie auf kommende Erfordernisse vorzubereiten.
- 3.3. Eine organisierte Weiterbildung/Qualifizierung kann verschiedene Formen annehmen; z. B.: Unterweisung am Arbeitsplatz, Seminar (intern/extern), Workshop, Lehrgang, Lieferantenschulung, Projektlernen.
- 3.4. Die Kosten einer organisierten Weiterbildung/Qualifizierung umfassen die fixen(internen) und variablen (externen) Kosten. In Abstimmung mit der Geschäftsleitung legt das Controlling die anzusetzenden Stundensätze der Mitarbeiter für die Kalkulation fest.

4. Zuständigkeit

Aufgabe	Entscheidung	Verantwortung	Mitwirkung	Information
Weiterbildung /Qualifizierung	Geschäftsführung* Führungskraft ggf. Betriebsrat	Führungskraft	Personalwesen Mitarbeiter ggf. Betriebsrat	Mitarbeiter ggf. Betriebsrat
Anwendung des Geschäftsprozesses BiCo	Führungskraft Personalwesen	Personalwesen	Führungskraft Mitarbeiter	Geschäftsführung* Mitarbeiter ggf. Betriebsrat
Dokumentation der einzelnen Maßnahmen	Führungskraft Personalwesen	Personalwesen	Führungskraft Mitarbeiter	Geschäftsführung* Mitarbeiter ggf. Betriebsrat
Jahresbericht	Geschäftsführung	Personalwesen	Controlling	Geschäftsführung Mitarbeiter ggf. Betriebsrat

*Bei Kosten > (z.B. 10.000 EUR/WB) und bei Führungsqualifizierungen

5. Verfahrensablauf

- 5.1. Jede organisierte Weiterbildung mit mehr alsEUR Kosten ist im Sinne des Geschäftsprozesses Bildungscontrolling zu gestalten. Übersteigen die Kosten 10.000 EUR ist die Freigabe der Geschäftsführung erforderlich.
- 5.2. Im Anwendungsfall müssen ohne Ausnahme mindestens die Instrumente E1.1, E4 und E8 des Handbuchs eingesetzt werden. Die verantwortliche Führungskraft und das Personalwesen legen darüber hinaus fest, ob und wenn ja, welche weiteren Instrumente sie im jeweiligen Einzelfall einsetzen.
- 5.3. Die Planung, Steuerung und Kontrolle der einzelnen Weiterbildungen/Qualifizierungen wird mit den Instrumenten durchgeführt und dokumentiert, auf die man sich festlegt. Die Leittexte des Handbuchs unterstützen die Anwendung
- 5.4. Das Personalwesen koordiniert und überwacht den Prozess.
- 5.5. Das Personalwesen fasst sämtliche organisierte Weiterbildungen/Qualifizierungen, für die diese Verfahrensanweisung gilt, in einem Jahresbericht zusammen. Für den Jahresbericht sind Vorlagen des Handbuchs zu verwenden. Die Wahl der Vorlagen (Instrumente) trifft das Personalwesen in Absprache mit dem Controlling.

6. Dokumentation

Für die Dokumentation stehen die Instrumente des Handbuchs Bildungscontrolling zur Verfügung. Im Einzelfall sind die entsprechenden (siehe Punkt 5.3) Instrumente zu verwenden. Mit Hilfe der Instrumente sind die Informationen (Zahlen, Daten, Fakten) zu dokumentieren, die zweckdienlich sind. Vollständigkeit ist nicht nötig. Für den Jahresbericht sind die im Handbuch gekennzeichneten Instrumente zu benutzen (siehe Punkt 5.5).

7. Mitgeltende Unterlagen

Arbeitsanweisung „Handbuch Bildungscontrolling“

4. Musterunternehmen mit Weiterbildungsbeispielen

Das Musterunternehmen „AHA-GmbH“ dient dazu, Bildungscontrolling im praktischen Einsatz zu zeigen. Es beschreibt ein typisches produzierendes Mittelstandsunternehmen in Baden-Württemberg, ähnlich den sechs Unternehmen, in denen das RKW-Bildungscontrolling-System praktisch erprobt wurde. Die Erfahrungen dieser Erprobungen sind in die Beschreibungen der Anwendungsbeispiele eingeflossen.

Bei diesen Beispielen geht es besonders darum, einen Eindruck von der Breite des Anwendungsspektrums von Bildungscontrolling zu vermitteln, zur eigenen Anwendung anzuregen und dafür Orientierungen zu geben.

Alle 14 Beispiele (siehe Übersicht am Schluss) finden in der „AHA-GmbH“ statt und basieren auf den Rahmenbedingungen dieses Musterunternehmens, also insbesondere auf dessen Zahlen. Die Kalkulationen in den Beispielen arbeiten mit mittelstandstypischen Richtwerten. Diese sind austauschbar. Es bleibt jedem Unternehmen überlassen, ob es kalkulatorische Kosten ansetzt.

Die Beispiele wurden so ausgewählt, dass sie insgesamt ein Spiegelbild der klassischen Weiterbildungen in mittelständischen Unternehmen bieten.

Man sieht an den Weiterbildungsbeispielen der „AHA-GmbH“

- wie im Einzelfall aus den insgesamt 29 Bildungscontrolling-Instrumenten die jeweils passenden ausgewählt werden können,
- wie man beim Arbeiten mit den Instrumenten den Spielraum, den diese für individuelles Vorgehen bieten, nutzen kann¹,
- und wie diese dann ausgefüllt werden können.

In den Beispielen wird sinnfällig, dass ein Nutzen von Weiterbildung nicht als einfache Ursache-Wirkung-Beziehung nachweisbar ist, weil eine Weiterbildung in der Regel nicht mehr (aber auch nicht weniger) als ein Wirkfaktor im Zusammenhang vieler Faktoren ist. Diesen Wirkfaktor isolieren zu wollen (zum Beispiel um ihn messen zu können), ist ein völlig aussichtsloses Unterfangen.

Zugleich zeigen die Beispiele, wie eine systematische Klärung der jeweiligen Weiterbildungsziele die ökonomische Nutzenwirkung einer Weiterbildung in ihrem Umfang und in ihrer Qualität überhaupt erst sichtbar, beeinflussbar, planbar und kontrollierbar machen kann. Besonders zu beachten ist dabei, dass die Zielplanung immer klar zwischen wirtschaftlichen und Lernzielen unterscheiden muss – auch das sieht man in den Beispielen der AHA-GmbH sehr deutlich.

¹ Um dies besonders zu unterstreichen, haben wir in den Darstellungen auf der Homepage die Instrumente handschriftlich ausgefüllt.

Ein weiteres mag man aus den Beispielen herauslesen: Für die Anwendung der Bildungscontrolling-Instrumente kann es keine „Vorschriften“ geben, denn alles könnte im Einzelfall immer auch anders sein, was nicht bedeutet: willkürlich.

Die ausgefüllten Bildungscontrolling-Instrumente aller 14 Anwendungsbeispiele können als Downloads unter www.bildung-controlling.de heruntergeladen und ausgedruckt werden.

Maschinenbau AHA-GmbH

Umsatz: 70 Millionen € (2012)
76 Millionen € (2013)

Mitarbeiter: 362 (2012)

Produkt: Maschinen/Anlagen (Maschinenbau)

Märkte: Geschäftsfeld 1: Automobil-/metallverarbeitende Industrie
30 Mio. € Umsatz (davon 6 Mio. € Ersatzteile und Service)

Geschäftsfeld 2: Chemie, Nahrungsmittel, Glasverarbeitung, Bau
40 Mio. € Umsatz (davon 8 Mio. € Ersatzteile und Service)

Umsatzverteilung in den Geschäftsfeldern (GF) 2012,

GF 1 30 Mio. €

■ Deutschland: 70 %
■ Europa: 30 %

GF 2 40 Mio. €

■ Deutschland 50 %
■ Europa 20 %
■ USA 10 %
■ China 15 %
■ Russland 5 %

Materialkostenanteil: 42 % (29,4 Mio. €)

Personalkostenanteil: 30 % (19,6 Mio. €)

Umsatzrendite: 4,5 % (2012)

5,5 % (2013)

Organisationsstruktur (2012)

Zwei Geschäftsfelder jeweils mit Forschung & Entwicklung,
Marketing/Vertrieb/Service, Produktion, Auftragszentrum
sowie

Managementdienstleistungen für beide Geschäftsfelder
(Geschäftsführung, Einkauf, Personal, IT, Rechnungswesen, Qualitätswesen)

Führungsstruktur (2012)

- 2 Geschäftsführer (*)
- 2 Konstruktionsleiter
- 2 Vertriebsleiter
- 2 Produktionsleiter
- 1 Einkaufsleiter
- 1 Personalleiter
- 1 Leiter Rechnungswesen (Controller)
- 1 Leiter Qualitätswesen

* *Aufgabenteilung: ein Geschäftsführer ist zuständig für die Technik, der andere für den Rest; der „Techniker“ ist ergebnisverantwortlich für das Geschäftsfeld 1, der „Kaufmann“ für das Geschäftsfeld 2.*

Mitarbeiter in den Funktionsbereichen (ohne Management) (2012)

	Geschäftsfeld 1	Geschäftsfeld 2
■ Forschung & Entwicklung, Konstruktion, Projektierung	11	14
■ Produktion (inclusive Meister)	90	118
■ Auftragszentrum	4	6
■ Marketing (davon 2 Produktmanager)	2	2
■ Vertrieb (Außendienst)	4	8
■ Vertrieb (Innendienst)	3	3
■ Vertrieb (Export)	2	4
■ Vertrieb (Service)	6	9
Rechnungswesen, Buchhaltung		4
Personal		4
IT		2
Qualitätsmanagement		5
Einkauf/Materialwirtschaft		6
Versand/Lager		10
Auszubildende		21
Management		12
	<u>122</u>	<u>164</u>
		
	350	

Das traditionsreiche Familienunternehmen ist ein reiner Auftragsfertiger. Produziert werden zwei unterschiedliche Produktgruppen für unterschiedliche Märkte. Das Herz des Unternehmens ist die Technik. Sie ermöglicht eine wahrnehmbare Differenzierung im Wettbewerb.

Auf der Grundlage bewährter technischer Lösungen passt das Unternehmen Anlagen im Detail an Kundenwünsche an. Außerdem entwickelt es Lösungen für neue Anwendungen in den bekannten Märkten bzw. Anwendungen für neue Branchen.

Das Ersatzteilgeschäft trägt circa 20 % zum Umsatz bei. Deshalb ist die hohe Fertigungstiefe gewollt. Ein weiterer wichtiger Wettbewerbsvorteil ist der kompetente und schnelle Service in allen Märkten.

Die seit Jahren zunehmende Internationalisierung (Tendenz weiter steigend) fordert das Management mehr und mehr heraus. Bisher folgte man den Märkten eher reaktiv, d. h. man bearbeitete die eingehenden Anfragen, wenn sie lukrativ erschienen. Künftig will das Management die Märkte nach strategischen Gesichtspunkten aktiv bearbeiten.

Zur Unterstützung dieses Zieles hat man im Laufe des Jahres 2010 die Aufbauorganisation dem Marktgeschehen angepasst. Die Kernfunktionen (F&E, Produktion, Vertrieb) wurden in zwei Geschäftsfelder aufgeteilt, um besser auf den Markt eingehen und die Auftragsabwicklung beschleunigen zu können.

Die Grundstrategie ist in beiden Geschäftsfeldern auf die Gewinnung von Marktanteilen ausgerichtet, wobei das GF 2 stärker wachsen soll. Genaue Marktstudien liegen nicht vor.

Das Unternehmen hat kein geplantes Weiterbildungsbudget, obwohl die Weiterbildung der Mitarbeiter als selbstverständlich betrachtet wird. Die Einstellung der Geschäftsführung ist pragmatisch: Weiterbildung dann, wenn sie für das Geschäft – heute oder künftig – nötig ist. Bei größeren Weiterbildungsinvestitionen (> 5 T € direkte Kosten) fordert sie eine mündliche wirtschaftliche Begründung von der zuständigen Führungskraft.

Jede Führungskraft kann in ihrem Verantwortungsbereich eine Weiterbildung initiieren, und zwar für einzelne Mitarbeiter und für Teams/Gruppen. Auch Mitarbeiter können für sich eine Weiterbildung beantragen. Sie muss vom Vorgesetzten genehmigt werden.

Die Personalleitung versteht sich als Dienstleister der Funktionsbereiche. Sie hat die Marktübersicht über das Weiterbildungsangebot und hilft bei der Auswahl der externen Weiterbildungspartner und bei der Honorargestaltung. Es kommt auch vor, dass die Personalleitung eigene Weiterbildungsvorschläge macht, die sie mit der Geschäftsführung abstimmt.

Wegen der vielen Weiterbildungsaktivitäten in den zurückliegenden Jahren regt der Controller ein Controlling der gesamten Weiterbildung im Unternehmen an. Er stellt sich einen Jahresbericht von der Personalleitung vor. Diese nimmt die Herausforderung an und beschließt, ein professionelles Bildungscontrolling einzuführen.



Annahmen zu den zugrunde gelegten Stundensätzen in den Weiterbildungsbeispielen

- Orientierung am ERA (Entgeltrahmen-Tarifvertrag)
- 8 Stunden Arbeitszeit/Tag
- 40 % Lohnnebenkosten
(Sozialkosten zzgl. Kosten für Lohnfortzahlung, Urlaubs- und Weihnachtsgeld)
- bei den Führungskräften Orientierung an veröffentlichten Gehaltsspiegeln und eigenen Erfahrungen



Übersicht über die Weiterbildungsbeispiele der „AHA-GmbH“

	Weiterbildungsbeispiel	Funktionsbereich/ Abteilung und Zielgruppe	geplantes Nutzen-Kosten- Verhältnis	Datum der Schulung und Transferzeitraum von bis	Einfluss auf Produktivität/ Marktposition	GuV-wirksam
①	Einweisung mit Vierstufen- methode intern, 2 Tage	Vertrieb (Service) 15 Servicetechniker in 2 Gruppen	0,6 : 1	D: Jan. 2012 T: 2012-2013	ja	ja
②	Projektmanagement intern, 6 Tage	Forschung und Entwicklung 11 Konstrukteure	7 : 1	D: Jan. - Febr. 2012 T: April 2012 - Dez. 2012	ja	ja
③	Führungsaufgaben intern, 2 Tage	Produktion 7 Meister	17 : 1	D: Febr. 2012 T: Febr. 2012 - Juni 2012	ja	ja
④	Produktmanagement extern, 12 Tage	Marketing 2 Produktmanager	./.	D: Febr. 2012 T: März 2012 - Mai 2012	nein	nein
⑤	Aufbau eines Kennzahlen- systems extern, 1 Tag	Rechnungswesen 1 Controller	./.	D: Mai 2012 T: Mai 2012 - Okt. 2012	nein	nein
⑥	Zielvereinbarung intern, 2 Tage	alle Bereiche Geschäftsführung und Führungs- kräfte - 12 Personen	./.	D: Juli 2012 T: Aug. 2012 - Dez. 2013	nein	nein
⑦	Nutzenargumentation intern, 1 Tag	Vertrieb Vertriebsleiter und Verkäufer - 9 Personen	37,5 : 1	D: Okt. 2012 T: Jan. 2013 - Dez. 2013	ja	ja
⑧	Coaching intern, 3 Tage	F & E 1 Führungskraft	./.	D: Jan. 2013 - März 2013 T: April 2013 - Juni 2013	nein	nein
⑨	Preisverhandlung extern, 2 Tage	Einkauf 2 Mitarbeiter	30 : 1	D: Febr. 2013 T: Febr. 2013 - März 2013	ja	ja
⑩	Interkulturelles Training intern, 2 Tage	Vertrieb + Service 1 Geschäftsführer 5 Außendienstmitarbeiter 3 Servicetechniker 2 Konstrukteure	./.	D: März 2013 T: April 2013 - Sept. 2013	nein	nein
⑪	Besuch eines Arbeitskreises extern, 7 Tage	Personal 1 Personalleiter	./.	D: März 2013 - Sept. 2013 T: März 2013 - Okt. 2013	nein	nein
⑫	Zeitmanagement intern, 1 Tag	verschiedene Bereiche 11 Mitarbeiter	./.	D: Juli 2013 T: Aug. 2013 - Okt. 2013	nein	nein
⑬	Messtraining intern, 1 Tag	Vertrieb 8 Verkäufer	./.	D: März 2013 T: April 2013	nein	nein
⑭	Besprechungen leiten intern, 1 Tag	alle Bereiche Geschäftsführung und Führungs- kräfte - 12 Personen	1,2 : 1	D: Juli 2013 T: Aug. 2013 - Dez. 2013	ja	nein

