



FACHKRÄFTESICHERUNG

Leitfaden

Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts
Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie (WePstra).



Der Leitfaden greift die Ergebnisse auf, die das RKW Baden-Württemberg und das RKW Kompetenzzentrum in dem Projekt „Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen“ erarbeitet haben. Das Projekt wurde vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft in Baden-Württemberg unterstützt und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanziert.

Autoren: Thomas Hoffmann, Patrick Großheim
Redaktion: Bruno Pusch
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: fotolia - woodapple

Druckerei: Schleunungdruck GmbH,
Eltertstraße 27, 97828 Markttheidenfeld

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

September 2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. EinBlick in die Praxis	6
2. Wichtige Fragen vorab geklärt	7
3. Strategisches Weiterbildungsmanagement in sechs Schritten.....	12
Überblick über den Prozess	12
1. Schritt: Weiterbildungsauftrag klären	14
2. Schritt: Weiterbildungswirkungen abschätzen.....	22
3. Schritt: Weiterbildungsform auswählen.....	24
4. Schritt: Transfer planen und kontrollieren	26
5. Schritt: Kosten und Nutzen gegenüberstellen	30
6. Schritt: Weiterbildungsergebnisse berichten.....	36
5. Ausblick	38
6. Literatur	38
7. Lese- und Linktipps	38



Vorwort

Dieser Leitfaden gibt Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen eine einfache und erprobte Methode an die Hand, mit der sie gemeinsam mit der Geschäftsführung und den verantwortlichen Führungskräften ein strategisch ausgerichtetes Weiterbildungsmanagement realisieren können – mit vertretbarem Aufwand.

Er ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum entstanden. Gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten wir hier an der Frage: Wie schaffen Sie es, die passenden Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben? Die Verbindung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie ist dabei der zentrale Ausgangspunkt – nicht nur für diesen Leitfaden.

Wollen Sie mehr wissen?
Haben Sie Fragen? Dann besuchen Sie uns auf www.strategische-personalarbeit.de
oder sprechen Sie uns direkt an:



Dr. Thomas Hoffmann, Projektleiter
Telefon: 06196 – 495 3208, Email: t.hoffmann@rkw.de



Patrick Großheim, Projektmitarbeiter
Telefon: 06196 – 495 3215, Email: grossheim@rkw.de

1 Ein Blick in die Praxis¹

Vor Jahren schon hatte die Geschäftsführung eines Maschinenbauunternehmens beschlossen, die Aufbauorganisation der Marktentwicklung anzupassen. Man bildete für die beiden in unterschiedlichen Märkten platzierten Produktreihen zwei Geschäftsfelder, die als Profitcenter geführt werden. In jedem Geschäftsfeld ist ein Produktmanager tätig.

Die Produktmanager kommen aus der Konstruktion und haben eine Ausbildung als Maschinenbauingenieur. Ihre derzeitigen Haupttätigkeiten sind das Anpassungsmanagement ihrer Produktgruppen, die Messeorganisation, die Erstellung von Produktinformationen und die Produktschulung der Vertriebsmitarbeiter. Mit Markt- und Wettbewerbsanalysen haben sie sich bislang nur am Rande beschäftigt, da dies bisher nicht zu ihrem Aufgabenbereich gehörte.

Aus den strategischen Überlegungen der Geschäftsführung, weiteres Wachstum vor allem auf neuen Märkten in den BRICS-Ländern zu realisieren, ergeben sich neue Anforderungen an das Produktmanagement: Für diese Neuausrichtung der Unternehmensstrategie werden fundierte und detaillierte Marktdaten sowie, darauf basierend, Produkt-Markt-Pläne als Grundlage für die Vertriebsplanung in den Geschäftsfeldern benötigt. Außerdem werden nur zwei Produktmanager als zukünftig nicht mehr ausreichend angesehen.

Um die neuen Anforderungen zu erfüllen, fehlt den beiden Produktmanagern das Marketing-Know-how. Das ist ihnen und dem verantwortlichen Geschäftsführer bewusst. Vor die Wahl gestellt, Produktmanager mit dem geforderten fachlichen und Kompetenzprofil extern zu suchen (was als ziemlich aussichtslos erscheint) oder die eigenen zu schulen, dann bei Erfolg zwei weitere Produktmanager intern zu rekrutieren und genauso zu schulen, entscheidet sich der verantwortliche Geschäftsführer für die Weiterbildung der eigenen Leute und beauftragt die Personalleitung, eine Produktmanagerschulung zu organisieren.

¹ Im Folgenden sind alle Instrumente beispielhaft für dieses (reale und anonymisierte) Praxisbeispiel ausgefüllt. Dies dient der Nachvollziehbarkeit und Veranschaulichung. Sie können die ausfüllbaren Blanko-Formulare unter www.strategische-personalarbeit.de herunterladen.



2 Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)

Was können Sie von diesem Leitfaden erwarten?

Sie als Personalverantwortlicher eines mittelständischen Unternehmens erhalten eine erprobte Methode, wie Sie Weiterbildungen gemeinsam mit der Geschäftsführung und den ergebnisverantwortlichen Managern am wirtschaftlichen Nutzen und Ihrer Unternehmensstrategie ausrichten.

Alle dafür notwendigen Schritte und Instrumente finden Sie in Abschnitt 3. Die Instrumente in diesem Leitfaden sind exemplarisch für ein Unternehmen ausgefüllt. Sie stehen Ihnen jedoch zum Selbst-Ausfüllen auf unserer Website www.strategische-personalarbeit.de zur Verfügung. Diese können direkt am Bildschirm bearbeitet und anschließend ausgedruckt oder weitergeleitet werden. Voraussetzung ist die Installation einer aktuellen Version der gängigen Microsoft-Office-Anwendungen MS Word und MS Excel.²

Für welche Weiterbildungen eignet sich der RKW-Leitfaden? Wofür eignet er sich nicht?

Wir betrachten Ihre Weiterbildungen immer mit Bezug zu den strategischen Unternehmenszielen und zum ökonomischen Nutzen für das Unternehmen. Daraus folgt: Weiterbildungen, bei denen diese Bezüge nicht möglich oder nicht beabsichtigt sind, bleiben außen vor. Unter dieser Voraussetzung eignet sich der Leitfaden für formelle und organisierte Weiterbildungen, die auf einen Nutzen für ein bestimmtes Arbeitssystem abstellen (Team, Abteilung, Unternehmensbereich ... Gesamtunternehmen). Damit wird informelles Lernen³ ausgeschlossen. Ferner kann ein wirtschaftlicher Nutzen nur beurteilt und zugerechnet werden, wenn mit einer Weiterbildung spezifische Zwecksetzungen verbunden sind. Manche Katalog-Weiterbildungen, Incentives und Weiterbildungen, die generell nicht strategisch begründbar sind, erfüllen dieses Kriterium nicht (siehe Abbildung 1). Kommt die Initiative zu einer Weiterbildung aber aus einem Arbeitssystem, können mit diesem Ansatz fachliche Seminare und Workshops ebenso gesteuert werden wie Teamentwicklungsprozesse, Führungstrainings oder Coachings etc. Das gleiche gilt natürlich für Weiterbildungen, die von der Unternehmensstrategie oder der Jahresplanung angestoßen wurden.

2 Bitte stellen Sie sicher, dass Makros aktiviert sind.

3 Gemeint ist das arbeitsbezogene Lernen, das in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung nicht strukturiert ist. Auch wenn es durchaus zielgerichtet sein kann, ist es nicht geplant, sondern geschieht beiläufig.

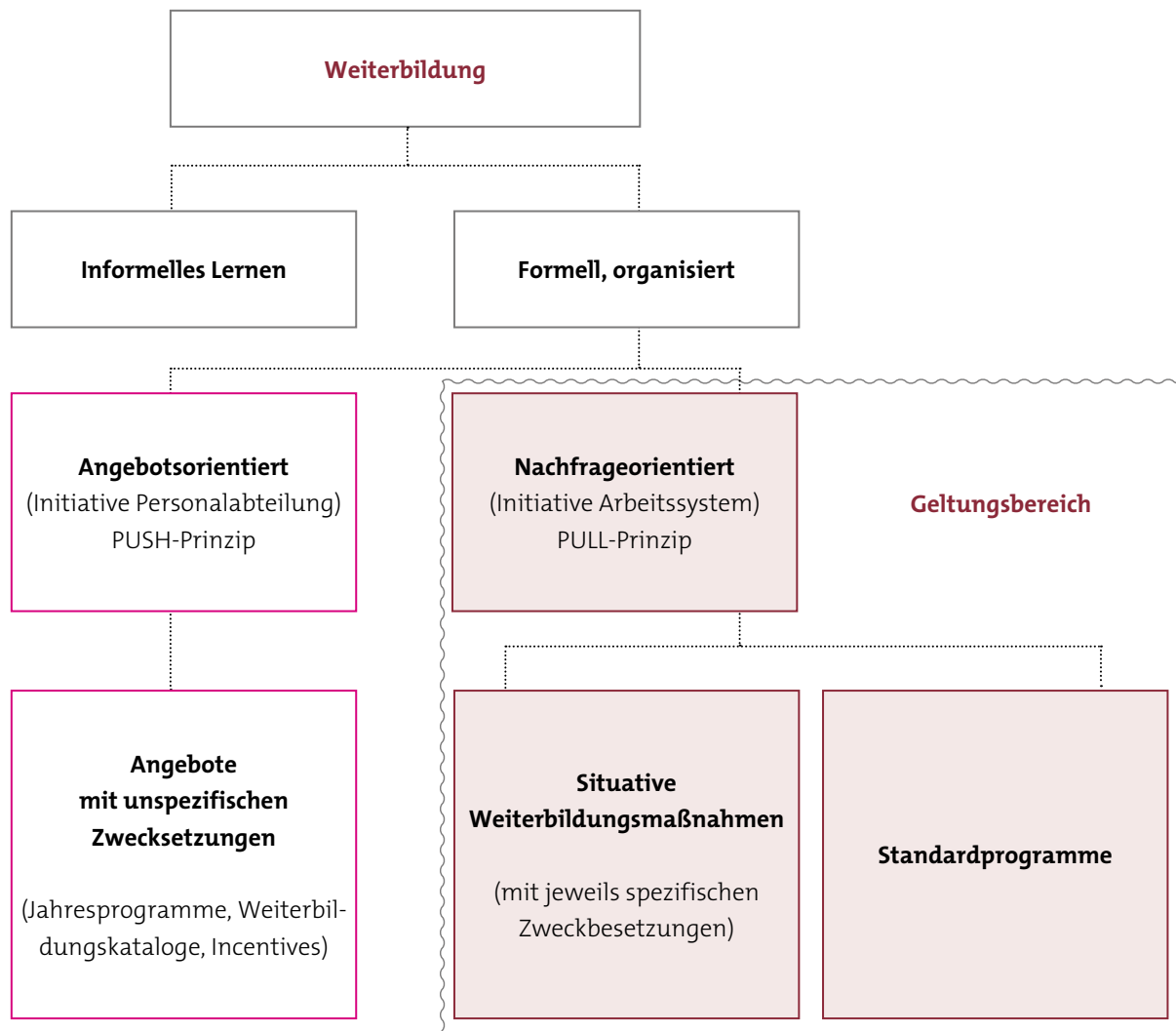


Abbildung 1: Geltungsbereich des Strategischen Weiterbildungsmanagements

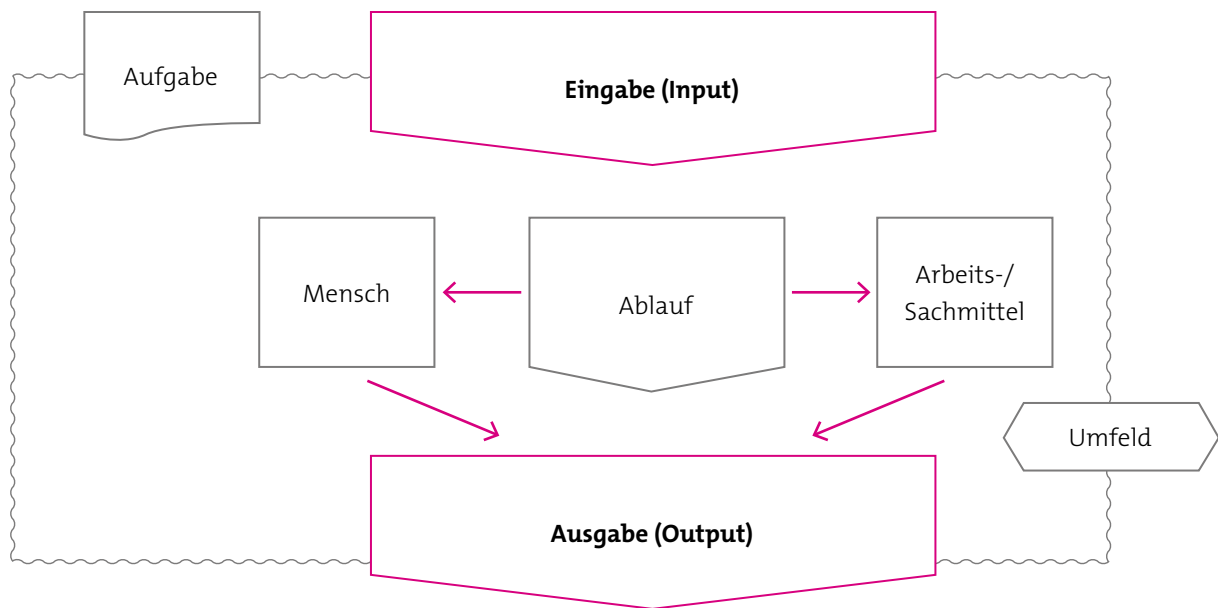
Quelle: Eigene Darstellung

Wodurch zeichnet sich der RKW-Ansatz zum strategischen Weiterbildungsmanagement aus? Ist das nicht eher etwas für große Unternehmen?

Der Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass vieles nicht vorkommt, was gemeinhin üblich ist: umfangreiche Weiterbildungsbedarfsanalysen, Messung von Lernfortschritten und Teilnehmerzufriedenheit, unnötige Kennzahlen. Dadurch wird er schlank, praktikabel und mittelstandstauglich. In vielen Fällen hat man durch die Nutzung des Leitfadens nicht mehr, sondern weniger Aufwand als vorher.

Wichtig dabei ist Folgendes: Der Ansatz geht nicht von Kompetenzdefiziten einer Person aus. Er fokussiert auf den wirtschaftlichen Weiterbildungsnutzen in einem Arbeitssystem – auf den Ort also, wo Mitarbeiter und Führungskräfte mit Arbeitsmitteln in geregelten Abläufen Leistungen erbringen und Ziele realisieren – sei es als Team, als Abteilung oder als ganzes Unternehmen. Daraus resultieren vier mögliche Nutzenbeiträge einer Weiterbildung – nicht mehr und nicht weniger.

Arbeitssystem



Weiterbildungsmanagement muss sich an den Größen „Produktivität“ und „Marktleistung“ orientieren. Es bezieht sich also auf die Soll-Leistung des Arbeitssystems: Entspricht das Verhältnis von Output und Input den Sollvorgaben für die Erbringung einer Aufgabe?

Vier mögliche Nutzenbeiträge einer Weiterbildung in einem Arbeitssystem



Abbildung 2: Nutzenbeiträge einer Weiterbildung für ein Arbeitssystem

Quelle: Eigene Darstellung

Die Leitfrage lautet also stets: Entspricht das Verhältnis von Output und Input in einem Arbeitssystem den Sollvorgaben? Am konkreten Beispiel bedeutet dies:

1. Soll die Weiterbildungsmaßnahme ein Defizit in einem Arbeitssystem beseitigen? Beispiel: durch eine Weiterbildung zur Wertstromanalyse kann die FuE-Abteilung ihre Innovationsziele erreichen.
2. Stabilisiert die Maßnahme die Produktivitäts- oder Marktposition eines Arbeitssystems? Beispiel: durch das Ausscheiden von zwei Schlüsselmitarbeitern droht die Produktivität in der Fertigung einzubrechen. Mehrere Schulungen zur Bedienung der Anlagen helfen, den drohenden Einbruch abzufedern.
3. Steigert die Weiterbildung eine im Plansoll liegende Leistung? Beispiel: Eine Führungskräfte-schulung, in der handwerkliche Grundlagen des Managements vermittelt werden, steigert den Managementoutput im gesamten Unternehmen.
4. Ermöglicht die Weiterbildung überhaupt erst eine Leistung des Arbeitssystems, mit der die zukünftige Markt- oder Produktivitätsposition des Unternehmens gesichert wird? Beispiel: Erst eine Weiterbildung der Vertriebsmitarbeiter zu den Marktgegebenheiten in China ermöglicht den Markteintritt dort.

Was bringt Ihnen strategisches Weiterbildungsmanagement?

In turbulenten Märkten wird Weiterbildung in vielen Unternehmen zu einem strategisch hochbedeutsamen Thema – verbunden mit erheblichen Investitionen. Wie bei anderen Investitionen auch, hilft eine Steuerung anhand von wirtschaftlichen Nutzenkalkülen dabei, die Mittel sinnvoll einzusetzen und zu steuern (Controlling). Es wird also dafür gesorgt,

- die Weiterbildungsinvestitionen an der Unternehmensstrategie bzw. an Unternehmenszielen auszurichten,
- Ist-/Soll-Abgleiche zugrunde zu legen sowie
- Ergebnisse monetär und nichtmonetär zu bewerten.

Während der Planungsphase können Sie auf dieser Grundlage entscheiden, welche Weiterbildung sich lohnen könnte und welche nicht. Sie erhalten eine solide Grundlage für deren Steuerung und Durchführung. Sie können die Umsetzung der Ergebnisse planen und letztlich beurteilen, ob die Weiterbildung das Unternehmen weitergebracht hat.



Wer gehört wie ins Boot?

Weiterbildungsmanagement funktioniert gut, wenn die Rollen klar sind:

- **Die Geschäftsführung** definiert die Rahmenbedingungen der Weiterbildungsplanung und -durchführung.⁴ Möchten Sie als Personalverantwortlicher die Weiterbildungen in Ihrem Unternehmen mithilfe dieser Systematik steuern, muss die Geschäftsführung den Prozess freigeben.
- **Der ergebnisverantwortliche Manager** gibt den beabsichtigten wirtschaftlichen Nutzenbeitrag, die Weiterbildungsziele, den Strategiebezug sowie den erwarteten Transfer der Weiterbildungsergebnisse vor und gegebenenfalls die Investition frei.
- **Die Personalabteilung** sorgt in diesem Rahmen für das Weiterbildungsmanagement und für das Reporting.
- **Der Betriebsrat** sorgt gegebenenfalls dafür, dass die Mitarbeiterinteressen im Spiel sind.

Wir geben bei den einzelnen Schritten des Leitfadens jeweils gesondert an, wer in welcher Form zu beteiligen ist.

Auf welche Stolpersteine sollten Sie achten?

Ein häufiges Missverständnis seitens der verantwortlichen Manager besteht darin, anzunehmen, dass Weiterbildung(smanagement) ausschließlich die Aufgabe der Personalabteilung sei. Bei Unzufriedenheit mit den Ergebnissen kann dann leicht die eigene Mitverantwortung für die Qualitätsmängel ausgeblendet werden.

Für den Einsatz des RKW-Leitfadens ist die substantielle Beteiligung und Einbindung des Managements grundlegend. Nur das Management kann die wirtschaftlichen Weiterbildungsziele, den beabsichtigten Nutzen und den Transfer der Weiterbildungsergebnisse festlegen. Ohne diese Festlegungen durch das Management kann die Personalabteilung keine für das Unternehmen erfolgreichen Weiterbildungen organisieren und steuern – und auch deren Ergebnisse nicht verantworten.

Lediglich für den Prozess, für die Einhaltung der Schrittfolge und für die richtige Anwendung der Instrumente liegt die Verantwortung bei der Personalabteilung.

4 Die Rahmenbedingungen können verbindlich und nachvollziehbar in einer QM-Verfahrensweisung festgelegt werden. Ein Beispiel finden Sie in dem Leitfaden „Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen“, den das RKW Baden-Württemberg gemeinsam mit dem RKW Kompetenzzentrum herausgeben hat unter www.bildung-controlling.de.

3 Strategisches Weiterbildungsmanagement in sechs Schritten

Überblick über den Prozess

Hat sich ein Unternehmen dazu entschieden, eine gegebene Situation mittels Weiterbildung zu verändern, gilt es zunächst, im Rahmen des Weiterbildungsauftrages eine solide Planung der Weiterbildungsziele (noch nicht der Lernziele) vorzunehmen und eine Weiterbildung auszuwählen, die ein möglichst günstiges Verhältnis von Kosten und beabsichtigten Wirkungen aufweist. Planung und Kontrolle des Transfers helfen dabei, dass die Ergebnisse der Weiterbildung auch im Unternehmen ankommen. Im Anschluss an die Weiterbildung wird deren wirtschaftlicher Nutzenbeitrag bewertet, den eingesetzten Kosten gegenübergestellt und an die Geschäftsführung berichtet – so weit die Grundstruktur unserer Systematik, welche die folgende Abbildung darstellt.

Im Detail lässt sich das Management einer Weiterbildung also in sechs Schritten realisieren. Dabei ist hauptsächlich zu Beginn ein enges Zusammenspiel von Personalabteilung und verantwortlicher Führungskraft gefragt. Einigen Unternehmen sind diese Schritte eher vertraut, anderen weniger. In beiden Fällen ist die Systematik hilfreich. Jeder Prozessschritt wird mit dem eingangs dargestellten Praxisbeispiel illustriert.

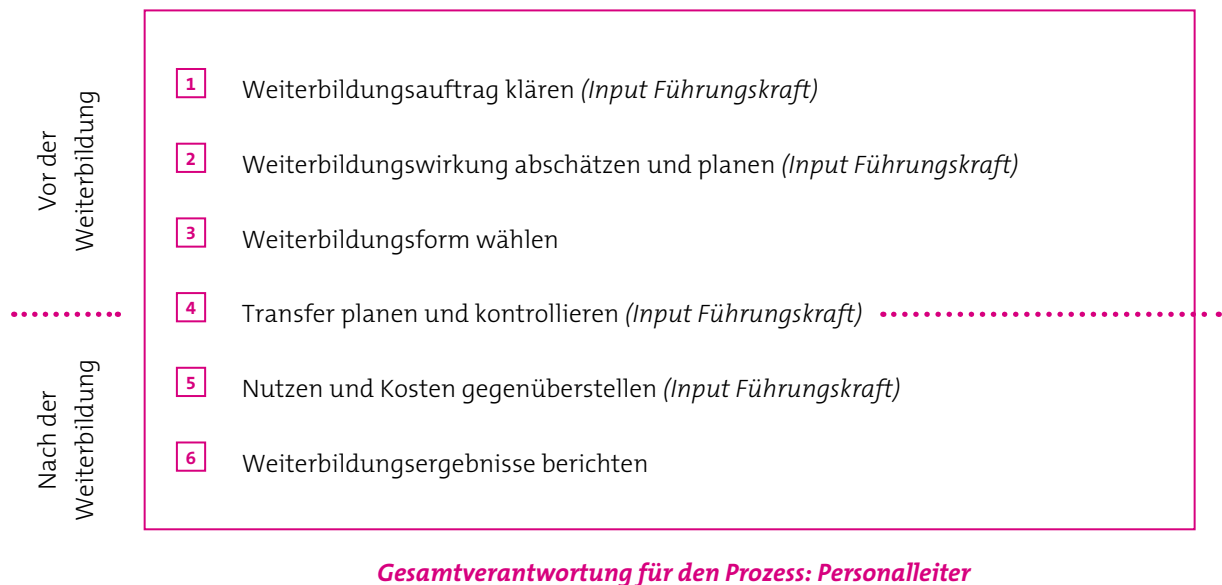


Abbildung 3: Strategisches Weiterbildungsmanagement in sechs Schritten

Quelle: Eigene Darstellung

Auf einen Blick: Strategisches Weiterbildungsmanagement in sechs Schritten

1.  **Weiterbildungsauftrag klären** – Die verantwortliche Führungskraft beschreibt die Ausgangssituation mit ihren Defiziten und deren wirtschaftliche Auswirkungen, legt erreichbare und überprüfbare Ziele fest und spezifiziert den erwarteten Nutzenbeitrag. Das Ergebnis ist eine verbindliche Planungsgrundlage für das gesamte Management einer Weiterbildung, ohne die diese nicht möglich wäre beziehungsweise in der Luft hänge.
2.  **Weiterbildungswirkungen abschätzen** – Die Führungskraft ergänzt die Auftragsklärung um Einschätzungen dazu, welche Wirkung die geplante Weiterbildung auf die strategischen Erfolgsgrößen hat, und stellt damit die Verbindung zur Unternehmensstrategie her. Manche Weiterbildungen sind unmittelbar strategieumsetzend, also aus der Unternehmensstrategie oder -planung heraus beauftragt. Andere werden operativ aus einem Arbeitssystem angestoßen. Ihre strategische Bedeutung und Wirkung ist dennoch fast immer gegeben und wird zugerechnet. Der Blick richtet sich an dieser Stelle also besonders auf die zu erwarteten Wirkungen – gegebenenfalls auch auf die zunächst unbeabsichtigten.
3.  **Weiterbildungsform auswählen** – Sie entscheiden auf der Grundlage des Weiterbildungsauftrages über eine passende Weiterbildungsform. Ohne Schritt 1 und 2 wäre dieser Schritt mehr oder weniger ein Schuss ins Blaue. Eine erste Kosten-schätzung hilft bei der Auswahl.
4.  **Transfer planen und kontrollieren** – Nun operationalisiert die Führungskraft die Ziele und den Nutzen für das Unternehmen (Schritt 1) sowie die Wirkungen einer Weiterbildung (Schritt 2). Woran wird der Erfolg einer Weiterbildung sichtbar?

Dazu legt die Führungskraft im Transferplan konkrete Umsetzungsmaßnahmen fest und plant deren Kontrolle. *Nach der Weiterbildung* prüft sie mithilfe eines einfachen Ampelsystems, ob die festgelegten Transfermaßnahmen realisiert – also die Weiterbildungsziele erreicht – wurden.
5.  **Nutzen und Kosten gegenüberstellen** – Dieser Schritt dient der Bilanzierung: Sie stellen, gegebenenfalls im Kontakt mit der verantwortlichen Führungskraft, den Fähigkeitenzuwachs der Weiterbildungsteilnehmer, erreichte Ziele und den Nutzenbeitrag den eingesetzten Kosten gegenüber. Dadurch können Sie die Frage, ob sich der Aufwand gelohnt hat, fundiert beantworten.
6.  **Weiterbildungsergebnisse berichten** – Mithilfe einer Portfoliodarstellung können Sie als Personalverantwortlicher die Nutzenbeiträge der durchgeführten Weiterbildungen im Verhältnis zu den eingesetzten Kosten darstellen und an die Geschäftsführung berichten. Auch – offene oder verdeckte – Fragen nach dem Nutzenbeitrag des Personalmanagements sind dann meist beantwortet.



1. Schritt:

Weiterbildungsauftrag klären

Soll eine Weiterbildung durchgeführt werden, beschreibt die verantwortliche Führungskraft die Ausgangssituation mit ihren Defiziten und deren wirtschaftliche Auswirkungen. Es sind erreichbare und überprüfbare Ziele festzulegen und der erwartete Nutzenbeitrag zu spezifizieren. Auf diese Weise entsteht eine verbindliche Grundlage zwischen der verantwortlichen Führungskraft und Ihnen als Personalleiter für die weitere Planung und Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme.

Prägnante und SMART (**S**pezifisch, **M**essbar, **A**nspruchsvoll, **R**ealistisch, **T**erminiert) formulierte Ziele sind grundlegend und Voraussetzung für alle folgenden Prozessschritte. Es geht bei den Zielen der Weiterbildung nicht um Lernziele (!), sondern um die wirtschaftlichen Ziele, die mit der Weiterbildung erreicht werden sollen. Auch Ziele, die ausschließlich qualitativ bestimmbar sind, können SMART formuliert werden.

Beispiele

für SMART formulierte Weiterbildungsziele:

In einem produzierenden Unternehmen verfehlten im Laufe eines Jahres 15 Aufträge in einem bestimmten Geschäftsfeld ihre Kostenvorgaben, darunter zwei Großaufträge. Das Weiterbildungsziel: Im Geschäftsfeld 1 ist im Projektgeschäft am Ende des Folgejahres die Termintreue > 95 Prozent und der Zielerreichungsgrad bei den Kostenzielen ≥ 99 Prozent.

Das stetige Wachstum eines Unternehmens fordert die Geschäftsführung mehr denn je. Für die Geschäftsführer wird es immer schwieriger, die vielen kleinen und großen Probleme im Auge zu behalten. Deshalb beschließen sie, ihre Führungskräfte stärker als bisher in die Verantwortung zu bringen. Zu diesem Zweck will die Geschäftsführung künftig konsequent mit Zielvereinbarungen arbeiten. Die Weiterbildungsziele: Im zweiten Managementtreffen nach der Schulung sind mit jeder Führungskraft drei SMARTe Ziele vereinbart; Ende November 2015 liegen dem Controller die SMART formulierten Ziele aller Organisationseinheiten vor. Am Ende des Geschäftsjahres 2016 liegt der Zielerreichungsgrad bei den Zielen jeder Führungskraft bei > 80 Prozent.

Zuständigkeiten

Das Formular „Klärung des Weiterbildungsauftrages“ wird von der verantwortlichen Führungskraft ausgefüllt und verantwortet. Erst auf dieser Grundlage können Sie die Weiterbildung planen.

Ablauf

Informationen über die wirtschaftlichen Dimensionen der Ausgangssituation (Abschnitt I,3) muss die verantwortliche Führungskraft als Auftraggeber der Weiterbildungsmaßnahme liefern: Zahlen, Daten, Fakten, die die Situation kennzeichnen und durch die Weiterbildungsmaßnahme beeinflusst werden können und sollen. Die Art der Zielklärung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen (siehe Abschnitt IV des Formulars). Bei hoher Komplexität – zum Beispiel bei Beteiligung mehrerer Abteilungen, einer hohen Anzahl von Mitarbeitern und/oder sehr hohen Kosten und Nutzen-erwartungen – empfiehlt es sich, eine Zielklärung in einem Teamgespräch oder sogar in einem Workshop durchzuführen.

Bereits zu Beginn des Weiterbildungsmanagementprozesses ist eine Nutzenabschätzung notwendig (siehe Abschnitt III). Sie ist Grundlage für die abschließende Nutzen-/Kosten-Betrachtung. Der Weiterbildungsnutzen ist selten exakt abgrenzbar. Insofern ist immer die Rede vom Nutzenbeitrag der Weiterbildung, den Sie so weitgehend wie möglich quantifizieren sollten, ohne dabei den qualitativen Nutzen aus dem Blick zu verlieren (siehe III.4).

Der relativ hohe Aufwand zu Beginn ist notwendig und lohnt sich. Er wird am Ende wieder eingespart.

I. Die Ausgangssituation (Beispiel)

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 präzise wie möglich beschreiben.

Mit ihrem jetzigen Kenntnisstand sind die Produktmanager nicht in der Lage, einen Beitrag für die Marktpläne des Unternehmens zu leisten. Es fehlt Ihnen das Marketingwissen und methodisches Know-how. Sie müssen deshalb auf den Stand eines professionellen Produktmanagers gebracht werden.

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

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

Fachliche Fähigkeiten

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

Auf

Kosten

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

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

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Qualität (Ausschuss, Nacharbeit)

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

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

Keine fundierte Bewertung des vorhandenen Kundenpotenzials; nicht ausgeschöpfte Potenziale beim Kunden

Marktposition/Wettbewerbskraft

Unsicherheit bei der Einschätzung von Märkten; keine Klarheit über die Wettbewerbsposition

II. Das Ziel der Weiterbildungsmaßnahme

1. Welche Wirkung soll die Weiterbildungsmaßnahme auf die fachlichen und außerfachlichen Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeiter mindestens haben?⁵

Fachliche Fähigkeiten

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

Auf

Kosten

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

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

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Qualität (Ausschuss, Nacharbeit)

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

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

Vorbereitung von Entscheidungen für den Vertrieb zum Ausschöpfen von Kundenpotenzialen (Umsatzsteigerung)

Marktposition/Wettbewerbskraft

*Kenntnis der Positionierung am Markt; realistische Einschätzung von Marktchancen;
Fundierung strategischer Entscheidungen*

⁵ Man geht davon aus, dass durch die Schulung nicht sofort der Idealzustand erreichbar ist. Der Geschäftsführung genügt zunächst eine deutliche Anhebung des fachlichen und außerfachlichen Niveaus.



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

Drei Monate nach Abschluss des Lehrgangs liegt dem Geschäftsführer von jedem Produktmanager ein Produkt-Markt-Plan für das kommende Geschäftsjahr vor. Im Geschäftsfeld 1 bezieht sich der Plan auf die Länder England und Frankreich, im Geschäftsfeld 2 auf China.

Drei Monate nach Abschluss des Lehrgangs liegt dem Geschäftsführer eine Wettbewerbsanalyse für jedes Geschäftsfeld vor.

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

4. Vorläufiger Titel des Weiterbildungsauftrags

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

Lehrgang Produktmanagement

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 Nutzenbeitrags geht grundsätzlich von dem (vor-)gegebenen Produktivitätssoll des Arbeitssystems und/oder von der gegebenen Marktposition des Unternehmens aus. Nur darauf kann sich der Nutzenbeitrag beziehen.

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

Ist eine Quantifizierung möglich?

<input type="checkbox"/> Ja, relativ genau	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	€	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	%
<input type="checkbox"/> Ja, grob geschätzt	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	€	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	%
<input checked="" type="checkbox"/> Nein, nicht quantifizierbar				

3. Vorläufige Nutzen-/Kosten-Betrachtung

Summe aller Erträge der Weiterbildung	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>
Summe aller Kosten der Weiterbildung	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>
<i>In der vorläufigen Nutzen-/Kosten-Betrachtung genügt eine überschlägige Kostenkalkulation. Die Erträge können Sie dem Feld III.2 entnehmen.</i>	

4. Qualitativer Nutzenbeitrag:

Worin besteht der qualitative Nutzenbeitrag zur Produktivität/Marktposition?

Bitte kurz beschreiben:

- Gewinnung von Marktinformationen
- Vermeidung von Fehlinvestitionen bei der Erschließung neuer Märkte
- Verbesserung strategischer Entscheidungen
- Verbesserung der Vertriebsarbeit
- Impulse für Produktentwicklungen
- Verbesserung der Unternehmensplanung

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



2. Schritt: Weiterbildungswirkungen abschätzen

Eine Weiterbildung wirkt nie allein auf die avisierten strategischen Geschäfts- und Nutzenziele. Sie ist fast immer nur einer von mehreren Wirkfaktoren. Die folgende Matrix dient dazu, die Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf die strategischen Erfolgsgrößen zu bewerten. Die sechs strategischen Erfolgsgrößen bezeichnen die relevanten strategischen Zielfelder, die in ihrem Zusammenwirken die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausmachen. Die strategische Erfolgsgröße ...

- **„Marktstellung/-position“** bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf Marktanteile und Kundenzufriedenheit richten,
- **„Innovation(sleistung)“** bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf alle Innovationsarten richten – nicht nur auf Produktinnovationen, sondern auch auf Dienstleistungs- und Prozessinnovationen sowie auf interne Innovationen des Managements und der Organisation,
- **„Produktivität“** bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf Kosten und/oder Output pro Zeiteinheit richten,
- **„Attraktivität für die passenden Personen“** 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,
- **„Liquidität“** bzw. **„Gewinn“** bündelt und spezifiziert im Wesentlichen Unternehmensziele, die sich auf die kurz- und mittelfristige finanzielle Lage des Unternehmens beziehen.

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen eine ausformulierte Strategie hat oder nicht, bezeichnen diese strategischen Erfolgsgrößen vollständig die grundlegenden Strategieelemente jedes Unternehmens, deren Gewichtung natürlich situativ variieren kann.

Zuständigkeiten

Die zuständige Führungskraft bearbeitet und verantwortet die Matrix. Anschließend wird die Matrix mit Ihnen abgestimmt.

Ablauf

Zunächst werden die strategischen Erfolgsgrößen markiert und grob bewertet (Wirkung: hoch, mittel oder niedrig). Die Rubrik „Stichworte“ ermöglicht zweierlei Einträge:

1. Konkretisierung der jeweiligen strategischen Erfolgsgröße (um welchen Markt/welche Kunden geht es? Oder, an welche Innovationen wird gedacht? usw.),
2. Benennen von Indikatoren und Messgrößen, die strategische Wirkungen überprüfbar machen. Die erforderlichen Zahlen sind normalerweise im jeweiligen Unternehmensbereich vorhanden. Gegebenenfalls kann das Rechnungswesen/Controlling aushelfen.

Wirkung(en) der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen (Beispiel)	
Strategische Erfolgsgrößen	Stichworte zu (beabsichtigten) Wirkungen und Indikatoren
<p style="text-align: center;">Marktstellung/-position</p> <p>hoch <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/></p>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>
<p style="text-align: center;">Innovation(sleistung)</p> <p>hoch <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/></p>	<i>Das betrifft die Erschließung neuer Märkte und Anregungen zur Anpassung/Entwicklung neuer Produkte.</i>
<p style="text-align: center;">Produktivität</p> <p>hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/></p>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>
<p style="text-align: center;">Attraktivität für passende Personen</p> <p>hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/></p>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>
<p style="text-align: center;">Liquidität</p> <p>hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/></p>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>
<p style="text-align: center;">Gewinn</p> <p>hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/></p>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>

**✓ 3. Schritt:
Weiterbildungsform auswählen**

Erst wenn Sie Klarheit hinsichtlich der Ziele (Schritt 1) und Wirkungen (Schritt 2) haben, können Sie sinnvoll über eine – passende – Weiterbildungsform entscheiden. Das folgende Formular unterstützt und begründet diese Entscheidung.

Zuständigkeiten

Das Formular wird von Ihnen als Personalleiter bearbeitet und verantwortet.

Ablauf

In der Regel besteht bei den Beteiligten bereits vorher eine Vorstellung über die Weiterbildungsform. Mit Hilfe des Formulars können Sie diese Vorstellung auf den Prüfstand stellen. Mitunter konstatiert man, dass eine ursprünglich angedachte, hochpreisige externe Weiterbildung sinnvoll durch einen internen Workshop ersetzt werden könnte.

Das Formular 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 verspricht die größte Wirkung auf Zielerreichung, Kompetenzerweiterung und den Transfer des Gelernten in die Praxis.

In der letzten Spalte nehmen Sie eine Kostenabschätzung vor. **Legen Sie Wert auf eine präzise Vorkalkulation, können Sie das Formular „Kostenerfassung und -kalkulation“ auf Seite 31 verwenden.** Vergleichen Sie im Anschluss Ihre Favoriten, können Sie eine fundierte Entscheidung für eine bestimmte Weiterbildungsform treffen.

Einfluss/Wirkung auf ... ⁶ (Beispiel)				Kosten	
	... die Zielerreichung	... den Wissens-/Fähigkeits-erwerb	... den Transfer/die Umsetzung	Summe	... die Kosten der Weiterbildung

Arbeitsimmanente WBF* (intern)

Arbeitsanweisung	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Wählen Sie ein Element aus.
Arbeitsunterweisung	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Wählen Sie ein Element aus.
Teilnahme an Projekten	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Wählen Sie ein Element aus.
Tandem (Begleitung)	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Wählen Sie ein Element aus.
Job Rotation	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Wählen Sie ein Element aus.	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Wählen Sie ein Element aus.

Arbeitsgebundene WBF (extern)

Seminar	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Training	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Workshop	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Coaching	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Mentoring	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Kollegiale Beratung	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>

Arbeitsbezogene WBF (extern)

Seminare	4 - starke Wirkung	3 - mittlere Wirkung	4 - starke Wirkung	11	2 - niedrige Kosten
Trainings	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Herstellerschulung	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Messebesuche	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Selbststudium/ E-learning	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Arbeitskreise/ gemeinschaften	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>	<i>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</i>	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>

**WBF = Weiterbildungsform*

6 Im dargestellten Beispiel stand die Form der Weiterbildung bereits bei Erteilung des Auftrags fest. Daher ist die Tabelle nur für die Spalte arbeitsbezogene externe Seminare ausgefüllt.



4. Schritt:

Transfer planen und kontrollieren

Das folgende Instrument kombiniert zwei Prozessschritte: **Vor** der Weiterbildung sorgt die verantwortliche Führungskraft für die passenden Rahmenbedingungen zur praktischen Umsetzung der Weiterbildungsergebnisse und legt konkrete Umsetzungsmaßnahmen fest. **Nach** der Weiterbildung überprüft sie auf dieser Grundlage den Transfer des Gelernten in die Praxis (und damit die Realisierung des Nutzens). Der Transfer bezieht sich dabei immer auf die beabsichtigten Weiterbildungsergebnisse insgesamt, nicht darauf, was die einzelnen Teilnehmer gelernt oder nicht gelernt haben. Für jede Weiterbildung gibt es – unabhängig von der Anzahl der Teilnehmer – nur einen Transferplan.

Zuständigkeiten

Die Inhalte des Transferplans legt die verantwortliche Führungskraft – gegebenenfalls in Abstimmung mit den teilnehmenden Mitarbeitern – fest. Sie als Personalleiter sorgen dafür, dass alles zum richtigen Zeitpunkt geschieht, tragen also die Verantwortung für den Prozess.

Ablauf

Das Instrument wird folgendermaßen angewendet:

1. **Transfercheck:** Die Führungskraft überprüft zunächst, ob alles Notwendige getan wurde, um den Transfer der Weiterbildungsergebnisse zu unterstützen, und steuert gegebenenfalls nach (Abschnitt I).
2. **Transferplanung:** Anschließend plant sie die Transfermaßnahmen im Detail (Abschnitt II).
3. **Transferkontrolle:** Nach der Weiterbildung und abgeschlossener Transferphase überprüft die Führungskraft, ob der Transferplan eingehalten wurde, also ob die avisierten Umsetzungsmaßnahmen realisiert und die SMART-Ziele erreicht wurden (Abschnitt II).

Der Transferplan macht gegenüber den Teilnehmern die Erwartungen des Unternehmens an die Weiterbildung transparent. Deshalb ist es wichtig, dass die verantwortliche Führungskraft den Teilnehmern das Formular vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme aushändigt – am besten in einem Gespräch, in dessen Verlauf Details gegebenenfalls korrigiert werden können.

I. Transfer-Check (Beispiel)

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?

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

2. **Sind die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme nach SMART-Kriterien formuliert?**

Ja Nein

Was fehlt?

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

3. **Enthält das Lernsetting der Weiterbildungsmaßnahme handlungsvorbereitende/orientierende Elemente (Übungen, Beispiele, Rollenspiele)?**

Ja Nein

Was fehlt?

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

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

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

Ja Nein

Was fehlt?

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

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

Ja Nein

Was fehlt?

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

6. **Dauer der Transferphase**

3 Monate

6 Monate

9 Monate

1 Jahr

>1 Jahr

II. Transferplan

Hier geschehen die Feinststeuerung 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 Transferplans – alle anderen Maßnahmen sind dazu kombinierbar.

1. Vorlage einer Arbeitsprobe* beim Vorgesetzten/bei Kollegen

am	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; text-align: center;">Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</div> <p><small>*Arbeitsprobe: Konzepte, Pläne, Beispiele, Probehandlungen, Muster ...</small></p>	
Vorlage wurde abgegeben <input type="checkbox"/> Ja, am	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; text-align: center;">Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</div>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nein <i>Einschätzung markieren</i>

2. Teilnehmende Beobachtung(en) des Vorgesetzten/von Kollegen an Arbeitshandlungen* des Mitarbeiters in Besprechungen in der Transferphase

am	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">Ab dem 2.5.2015</div> <p><small>*Arbeitshandlungen: Gespräche, Präsentationen, Probehandlungen, Besprechungen</small></p>	
Beobachtungen sind erfolgt <input type="checkbox"/> Ja, am	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">laufend</div>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nein <i>Einschätzung markieren</i>

3. Transferaudit*

am	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; text-align: center;">Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</div> <p><small>*in der Produktion geeignet</small></p>	
Transferaudit hat stattgefunden <input type="checkbox"/> Ja, am	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; text-align: center;">Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</div>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nein <i>Einschätzung markieren</i>

<p>4. Erfahrungsaustausch* zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem über die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz/im Arbeitsprozess</p>	
am	<p>Ab dem 2.5.2015</p> <p><small>* Erfahrungsaustausch: Was ist bisher passiert? Was lief gut? Was nicht so gut? Gemeinsame Bewertung des Fortschrittes gegenüber der Ausgangslage, Unterstützung erforderlich? ...</small></p>
Erfahrungsaustausch hat stattgefunden	<p>Ab dem 2.5.2015</p> <p> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nein <small>Einschätzung markieren</small> </p>
<p>5. Selbstinitiierte Mitteilung des Mitarbeiters an den Vorgesetzten über die Erreichung des Zieles der Weiterbildungsmaßnahme</p>	
am	<p>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</p>
<p>Mitteilung ist erfolgt</p> <p><input type="checkbox"/> Ja,</p>	<p>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nein <small>Einschätzung markieren</small> </p>
<p>6. Transferergebnis*: Der/die Mitarbeiter haben am Ende der Transferphase das Ziel der Weiterbildungsmaßnahme erreicht (Einschätzung durch den Vorgesetzten)</p> <p><small>* Einschätzungshilfen: Arbeitsergebnisse, Kennzahlen, Beobachtungen, Qualifikationsmatrix</small></p>	
<p> <input type="checkbox"/> zu 50% <input type="checkbox"/> zu 75% <input checked="" type="checkbox"/> zu 100% </p>	
Datum	<p>12. 01. 2015</p>
Teilnehmer	<p>Produktmanager</p>
Vorgesetzter	<p>Geschäftsführer</p>
<p><small>Mitarbeiter, Vorgesetzte(r) und Personalabteilung erhalten je ein Transferformular. Der Vorgesetzte füllt es aus.</small></p>	



5. Schritt:

Kosten und Nutzen gegenüberstellen

Dieser Schritt dient der Bilanzierung. Zunächst ermitteln Sie die eingesetzten Kosten. Anschließend stellen Sie gemeinsam mit der verantwortlichen Führungskraft den Fähigkeitszuwachs der Weiterbildungsteilnehmer, erreichte Ziele und den realisierten Nutzenbeitrag dem Ausgangszustand vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme und den Kosten gegenüber. Die entsprechenden Angaben entnehmen Sie der Auftragsklärung (Schritt 1, Abschnitt II und III) sowie dem Transferplan (Schritt 4, Punkt 6).

Kostenerfassung und -kalkulation

Das Formular „Kostenerfassung und -kalkulation“ enthält die gängigen Weiterbildungskostenarten. Mithilfe dieses Instruments können Sie die Kosten der Weiterbildung planen. Nach deren Abschluss ermitteln Sie die Abweichungen vom Planwert.

Zuständigkeiten

Die Kostenerfassung und -kalkulation bearbeiten und verantworten Sie als Personalleiter.

Ablauf

Sie wählen in der folgenden Tabelle die jeweils zutreffenden Kostenarten aus. 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). Besonders zu klären ist die Erfassung der Opportunitätskosten⁷ der Teilnehmer und der anteiligen Personalkosten der Personalabteilung. Entwicklungskosten fallen nur dann an, wenn vor einer Weiterbildungsmaßnahme ein besonders hoher Entwicklungsaufwand zu leisten ist.

⁷ Als Opportunitätskosten werden in diesem Fall die Kosten von durch Weiterbildungsteilnahme entgangenen Leistungen bezeichnet. Deren Bewertung und Berechnung wird in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt. Viele Unternehmen verzichten ganz darauf.



Kalkulation Weiterbildungsmaßnahme (Beispiel)			
Anzahl der Teilnehmer	2		
Kostenart	Vorkalkulation	Nachkalkulation	Abweichung
Direkte Personalkosten	0 €	0 €	
Entgelt Personalabteilung			
Entgelt für interne Referenten/Ausbilder			
Direkte Sachkosten	9.760 €	9.400 €	-3,69 %
Seminargebühr (externe Seminare)	8.800 €	8.800 €	0,00 %
Gebühren für Prüfungen			
Honorar für externe Referenten			
Raumkosten (Tagungshotel)			
Reisekosten für Teilnehmer	960 €	600 €	-37,50 %
Reisekosten für WB/Personalabteilung			
Reisekosten für Referent			
Kosten Verpflegung/Unterkunft			
Tagungspauschale Teilnehmer (Hotel)			
Tagungspauschale Teilnehmer (intern)			
Tagungspauschale Referent			
Übernachtung Teilnehmer			
Übernachtung Referent			
Kosten Material/Medien			
Arbeitsunterlagen			
Miete für Medien			
Anteiliger Kaufpreis Medien			
Zwischensumme 1	9.760 €	9.400 €	-3,69 %
Indirekte Personalkosten	8.640 €	8.640 €	0,00 %
Fortzahlung Entgelt Teilnehmer	8.640 €	8.640 €	0,00 %
Zusatzkosten für Teilnehmer			
Oppertunitätskosten Teilnehmer			
Indirekte Sachkosten	0 €	0 €	
Anteilige Mietkosten Büro			
Anteilige Gemeinkosten			
Anteilige Abschreibungen Lernmittel			
Zwischensumme 2	8.640 €	8.640 €	0,00 %
Kosten der Weiterbildungsmaßnahme	18.400 €	18.040 €	-1,96 %
Kosten je Teilnehmer	9.200 €	9.020 €	-1,96 %

Kalkulation Entwicklungskosten			
Kostenart	Vorkalkulation	Nachkalkulation	Abweichung
Direkte Personalkosten	o €	o €	
Entgelt Personalabteilung			
Entgelt für interne Referenten/Ausbilder			
Entgelt für Teilnehmer (Vorgespräch)			
Direkte Sachkosten	o €	o €	
Honorar für Referenten			
Reisekosten für Referenten			
Reisekosten für Personalabteilung			
Kosten Verpflegung Referent			
Kosten Verpflegung Personalabteilung			
Kosten Übernachtung Referent			
Kosten Übernachtung Personalabteilung			
Kosten Material/Medien			
Indirekte Personalkosten	o €	o €	
Anteilige Gemeinkosten			
Summe Entwicklungskosten	o €	o €	

Nutzen-/Kosten-Betrachtung

Das folgende Formular bilanziert: Es stellt den Fähigkeitszuwachs der Weiterbildungsteilnehmer, erreichte Ziele und den realisierten Nutzenbeitrag dem Ausgangszustand vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme gegenüber. Dazu werden die Angaben aus dem Weiterbildungsauftrag (Schritt 1), der Kostenerfassung und -kalkulation sowie der Transferkontrolle (Schritt 4) herangezogen. Nur zusammen mit diesen Informationen ist das Formular zu handhaben und sinnvoll. Im Ergebnis erhalten Sie eine gut fundierte Schätzgröße zum Nutzen-/Kosten-Verhältnis einer Weiterbildung.

Zuständigkeiten

Das Formular wird von der verantwortlichen Führungskraft und vom Personalleiter gemeinsam ausgefüllt. Es bildet eine nützliche Grundlage für die Berichte des Personalleiters.

Ablauf

Der richtige Zeitpunkt für die Bilanzierung der Ergebnisse einer Weiterbildungsmaßnahme hängt von der Umsetzungsdauer ab, die dem Transferplan entnommen werden kann.

Im Formular sind an zwei Stellen Schätzungen durch die verantwortliche Führungskraft gefragt:

- Summe aller Erträge der Weiterbildungsmaßnahme im Zähler des Bruchs unter Punkt 4
- Qualitativer Nutzenbeitrag einer Weiterbildungsmaßnahme

Falls im Unternehmen ein übergeordnetes jährliches Controlling aller Weiterbildungsmaßnahmen gemacht wird, bilden die Nutzen-Kosten-Betrachtungen der einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen dafür einen wichtigen Input.

Nutzen-/Kosten-Betrachtung (Beispiel)

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

Fachliche Fähigkeiten

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

Außerfachliche Fähigkeiten

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

2. Das SMART-formulierte Ziel ist erreicht zu

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

3. Quantitative Bewertung des Nutzenbeitrags

Der Beitrag der Weiterbildungsmaßnahme zur Beseitigung des Produktivitätsdefizits/des Marktpositionsnachteils ist ...	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Der Beitrag der Weiterbildungsmaßnahme zur Stabilisierung der Produktivität/Marktposition ist ...	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Der Beitrag der Weiterbildungsmaßnahme zur Steigerung der Produktivität/der Marktposition ist ...	<i>Wählen Sie ein Element aus.</i>
Der Beitrag der Weiterbildungsmaßnahme zur Schaffung der Voraussetzungen für die Produktivität/die Marktposition ist...	<i>hoch</i>

4. Nutzen-Kosten-Verhältnis					
Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				
=					
Klicken Sie hier, um Text einzugeben.					
5. Qualitativer Nutzenbeitrag					
Der angestrebte Nutzenbeitrag wurde geleistet zu					
50% <input type="checkbox"/>	60% <input type="checkbox"/>	70% <input type="checkbox"/>	80% <input type="checkbox"/>	90% <input type="checkbox"/>	100% <input checked="" type="checkbox"/>

Ist dieses Formular ausgefüllt, ist die Steuerung einer einzelnen Weiterbildung abgeschlossen. Der folgende Schritt betrifft darauf aufbauend die Berichterstattung an die Geschäftsführung, regelmäßig bezogen auf alle Weiterbildungen in einem definierten Zeitraum (in der Regel ein Jahr).



6. Schritt:

Weiterbildungsergebnisse berichten

Zur regelmäßigen Berichterstattung über die jährlichen Weiterbildungsaktivitäten dient die folgende Portfoliodarstellung. Sie ordnen die Weiterbildungen den Dimensionen „strategische Bedeutung“ für das Unternehmen zum einen und „Kosten“ zum anderen zu. Im Ergebnis entsteht ein Portfolio mit vier Feldern:

- **Weiterbildungen im Quadrant „Hebel-Weiterbildung“:** Hier wird ökonomisch für das Unternehmen viel bewegt zu relativ niedrigen Kosten. Solche Weiterbildungen sollten ein bevorzugtes Investitionsfeld darstellen.
- **Weiterbildungen im Quadranten „Schlüssel-Weiterbildung“:** Diese Weiterbildungen bewegen ebenfalls viel und auf Grund der hohen Kosten ist Weiterbildungsmanagement hier zwingend.
- **Weiterbildungen im Quadranten „Routine-Weiterbildung“:** Diese Weiterbildungen bearbeiten die immer wieder vorkommenden, tagtäglichen Abweichungen von Ist und Soll.
- **Weiterbildungen im Quadranten „kritische Weiterbildung“:** Solche Maßnahmen, die viel kosten und wenig bewegen, sollten vermieden werden.

Aus dem Portfolio können Sie beispielsweise folgende Aussagen ableiten: „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.“ Damit erfüllen Sie die Erwartungen des Managements, beurteilbar zu machen, was Weiterbildung für das Geschäft bringt.

Voraussetzung für die Nutzung dieses Portfolios ist, dass die in Rede stehenden Weiterbildungsmaßnahmen hinsichtlich der Wirkungen auf die strategischen Erfolgsgrößen (Schritt 2) bewertet sowie ihre Kosten erfasst wurden (Schritt 5 „Kostenerfassung und -kalkulation“).

Zuständigkeiten

Die Matrix wird vom Personalverantwortlichen ausgefüllt und dient der jährlichen Berichterstattung an die Geschäftsführung.

Ablauf

Auf der vertikalen Achse: bei der „strategischen Bedeutung“ wird zwischen hoher und niedriger unterschieden. Weiterbildungen, die unmittelbar aus der strategischen beziehungsweise Unternehmensplanung abgeleitet wurden, haben generell eine hohe strategische Bedeutung. Als hoch ist die strategische Bedeutung auch dann einzustufen, wenn ein mindestens mittlerer Bezug der Weiterbildung(en) zu mindestens zwei der sechs strategischen Erfolgsgrößen (siehe Schritt 2) gegeben ist. Hat eine Weiterbildung eine niedrige oder mittlere Wirkung auf maximal eine strategische Erfolgsgröße, ist die strategische Bedeutung im Portfolio als niedrig einzuschätzen.

Auf der vertikalen Achse: „Kosten“ werden in hohe und niedrige Kosten getrennt. Eine Zuordnung der Weiterbildungsmaßnahme(n) erfordert in diesem Fall definierte Schwellen. Naheliegender für ein mittelständisches Unternehmen sind diese Schwellen: < 10.000 Euro = niedrige Kosten; > 10.000 Euro = hohe Kosten

Strategische Relevanz und Kosten



4 Ausblick

Sollten Sie sich für einen vertieften Einblick in die Themen Strategische Personalplanung, Personalmarketing, Personalcontrolling, Jobfamilien oder Fach- und Projektlaufbahnen interessieren, lohnt sich ein weiterer Blick auf unsere Projektwebsite: Die einzelnen Instrumente aus diesem Leitfaden sowie weitere Leitfäden, Instrumente und Informationen zu strategischer Personalarbeit finden Sie unter www.strategische-personalarbeit.de

5 Literatur

Hoffmann, Thomas/Zipperle, Alexander (2014):

Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen – Grundlagen und Anwendung.
Hg.: RKW Baden-Württemberg und
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der deutschen Wirtschaft e. V.

Hoffmann, Thomas/Zipperle, Alexander (2013):

Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen – Leitfaden.
Hg.: RKW Baden-Württemberg und
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der deutschen Wirtschaft e. V.

6 Lese- und Linktipps

www.strategische-personalarbeit.de

Weitere Informationen, Leitfäden und Instrumente aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

www.perso-net.de

Das Online-Kompendium für Personalarbeit im Mittelstand.

www.fachkraefte-blog.de

Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und/oder kommentiert.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Weitere Leitfäden und viele andere Publikationen, Veranstaltungen und Projekte zur Personalarbeit im Mittelstand.

www.bildung-controlling.de

Ergänzende Tools und Beispiele, die mit diesem Leitfaden kompatibel sind.



Die einzelnen Tools
aus diesem Leitfaden sowie weitere Leitfäden,
Instrumente und Informationen zu strategischer
Personalarbeit finden Sie auf unserer Website
www.strategische-personalarbeit.de.

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages