



Leitfaden

# **Strategisches Weiterbildungsmanagement** für kleine und mittlere Unternehmen

## Impressum

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

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

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

Bildquelle: iStock – Floortje

1. Auflage: Oktober 2015  
2. Auflage: März 2018  
3. Auflage: März 2019  
4. Auflage: Juli 2023

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*

# 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
Quellen und Lesetipps.....	38
RKW Know-how und Publikationen .....	40
Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen.....	42



## 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 Mitarbeitenden 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](http://www.strategische-personalarbeit.de) oder sprechen Sie uns direkt an:

Patrick Großheim,  
06196 – 495 3215, [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)

# 1 EinBlick in die Praxis

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 Vertriebsmitarbeitenden. 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 Personen im Produktmanagement 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, Produktmanagerinnen oder -manager mit dem geforderten fachlichen und Kompetenzprofil extern zu suchen (was als ziemlich aussichtslos erscheint) oder die eigenen zu schulen, dann bei Erfolg zwei weitere Produktmanagerinnen oder -manager intern zu rekrutieren und genauso zu schulen, entscheidet sich der verantwortliche Geschäftsführer für die Weiterbildung der eigenen Leute und beauftragt die Personalleitung, eine Produktmanagementschulung zu organisieren.

## 2 Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)

Was können Sie von diesem Leitfaden erwarten?

Sie als Personalverantwortliche oder -verantwortlicher eines mittelständischen Unternehmens erhalten eine erprobte Methode, wie Sie Weiterbildungen gemeinsam mit der Geschäftsführung und den ergebnisverantwortlichen Führungskräften 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 Selbstausfüllen auf unserer Website [www.strategische-personalarbeit.de](http://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.<sup>1</sup>

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 Lernen<sup>2</sup> 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.

---

<sup>1</sup> Bitte stellen Sie sicher, dass Makros aktiviert sind.

---

<sup>2</sup> 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.

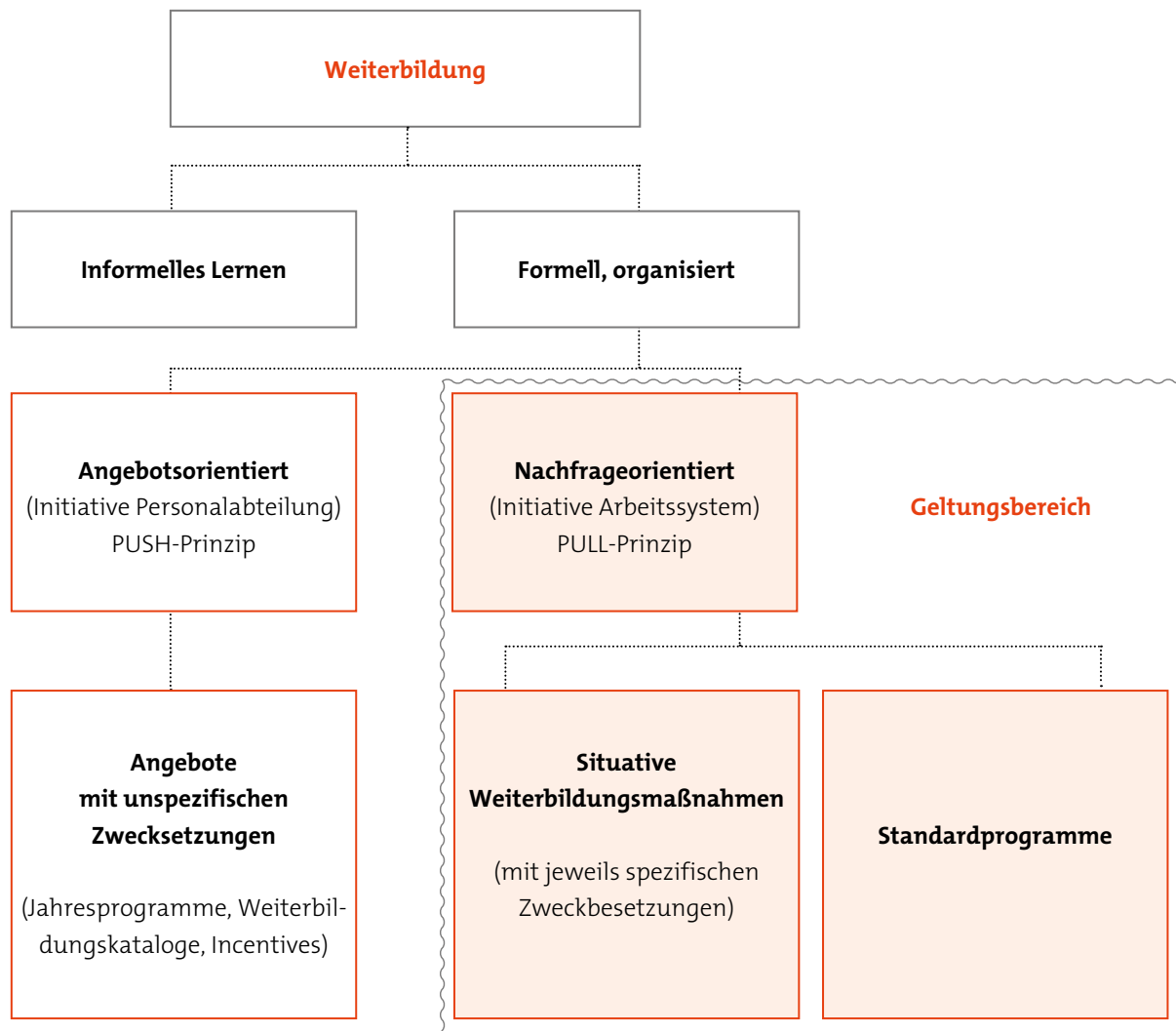


Abbildung 1: Geltungsbereich des Strategischen Weiterbildungsmanagements

Quelle: Eigene Darstellung

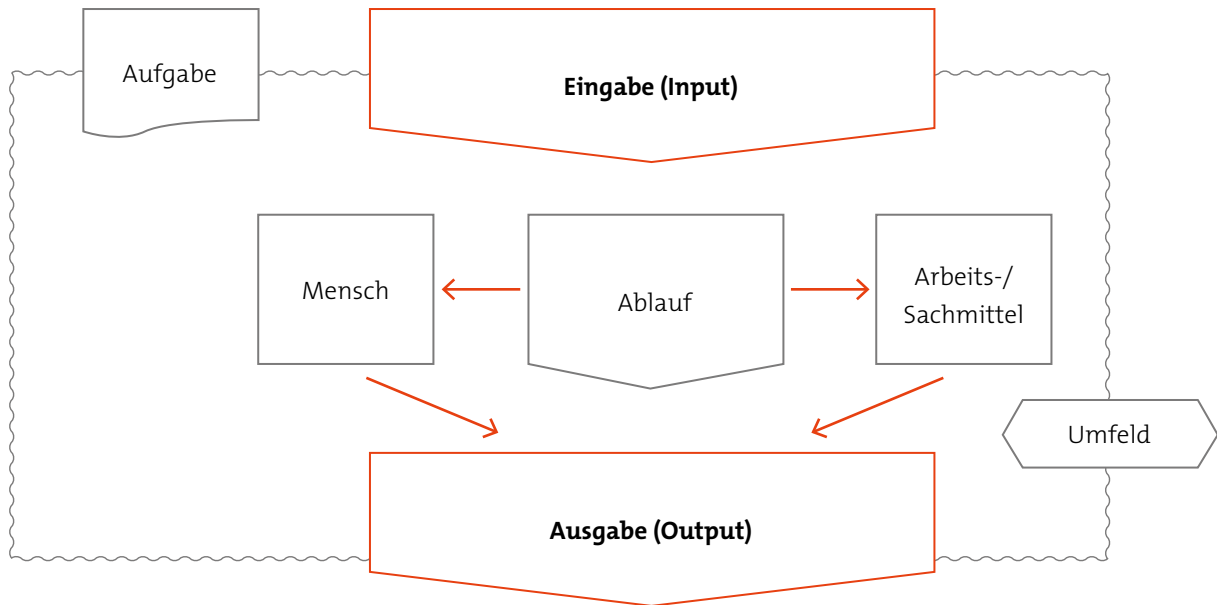
Wodurch zeichnet sich der RKW-Ansatz zum strategischen Weiterbildungsmanagement aus?  
Ist das nicht eher etwas für große Unternehmen?

Der Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass vieles nicht vorkommt, was gemeinhin üblich ist: umfangreiche Weiterbildungsbedarfsanalysen, Messung von Lernfortschritten und Zufriedenheit der Teilnehmenden, 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 Mitarbeitende 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 Schlüsselkräften 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 Vertriebsmitarbeitenden 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.<sup>3</sup> Möchten Sie als Personalverantwortliche oder -verantwortlicher die Weiterbildungen in Ihrem Unternehmen mithilfe dieser Systematik steuern, muss die Geschäftsführung den Prozess freigeben.
- **Die ergebnisverantwortliche Führungskraft** 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 Interessen der Mitarbeitenden 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 Führungskräfte 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.

---

<sup>3</sup> Die Rahmenbedingungen können verbindlich und nachvollziehbar in einer QM-Verfahrensanweisung 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 herausgegeben hat unter [www.rkw.link/bildungscontrolling](http://www.rkw.link/bildungscontrolling).

# 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.

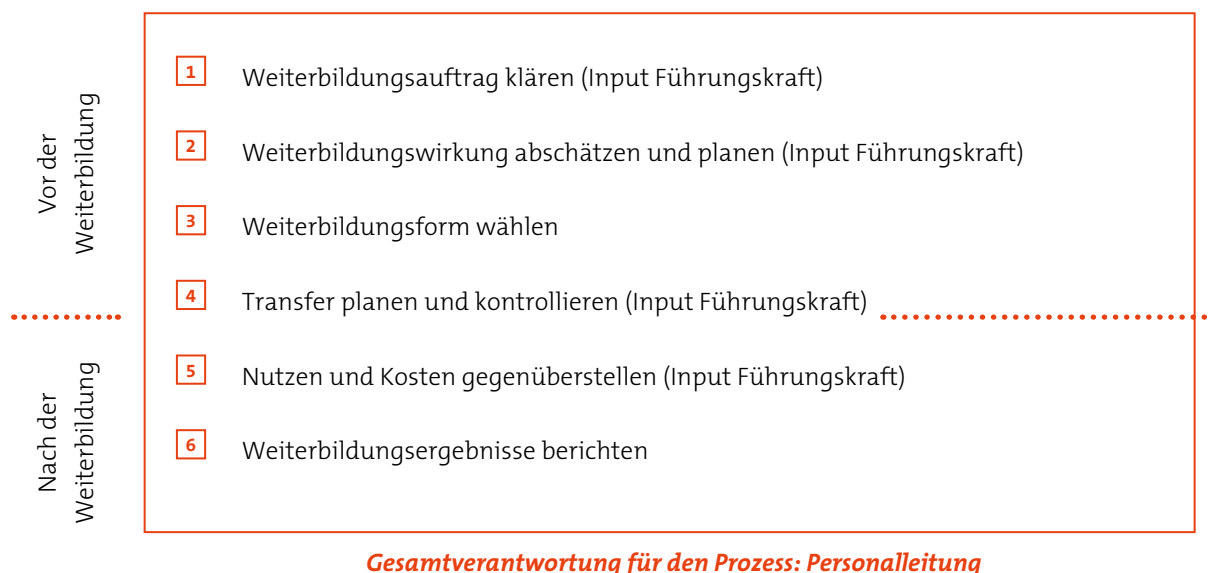


Abbildung 3: Strategisches Weiterbildungsmanagement in sechs Schritten

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 Kostenschätzung 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 Fähigkeitszuwachs der Weiterbildungsteilnehmenden, 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 Personalverantwortliche oder -verantwortlicher 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 Personalleitung für die weitere Planung und Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme.

Prägnante und SMART (Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch, Terminiert) 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  $\geq$  99 Prozent.

Das stetige Wachstum eines Unternehmens fordert die Geschäftsführung mehr denn je. Für die Geschäftsführung wird es immer schwieriger, die vielen kleinen und großen Probleme im Auge zu behalten. Deshalb beschließt 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 Controlling 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 auftraggebende Person 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 Mitarbeitenden und/oder sehr hohen Kosten und Nutzenerwartungen – 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 Produktmanagerinnen und -manager 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 professioneller Produktmanagerinnen und -manager gebracht werden.*

2. Wie schätzen Sie die Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeitenden 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

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

Qualität (Ausschuss, Nacharbeit)

Kundschaft (Umsatz, Deckungsbeitrag, Zufriedenheit der Kundschaft, Reklamation, Abwanderung)

*Keine fundierte Bewertung des vorhandenen Kundenpotenzials; nicht ausgeschöpfte Potenziale bei der Kundschaft.*

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 Mitarbeitenden mindestens haben?<sup>4</sup>

### 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

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

Qualität (Ausschuss, Nacharbeit)

Kundschaft (Umsatz, Deckungsbeitrag, Zufriedenheit der Kundschaft, 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*

<sup>4</sup> 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 der Geschäftsführung von allen Produktmanagerinnen und -managern 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 der Geschäftsführung 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	
Summe aller Kosten der Weiterbildung	

*In der vorläufigen Nutzen-/Kosten-Betrachtung genügt eine überschlägige Kostenkalkulation. Die Erträge können Sie dem Feld III.2 entnehmen.*

### 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 die Auftraggebenden (verantwortliche Führungskräfte)

Zielklärungsgespräch in kleiner Runde (Auftraggebende, Personalleitung, evtl. Beratende/Trainerinnen und Trainer, evtl. Mitarbeitende)

Zielklärungs-/Planungsworkshop mit Führungskraft, Personalleitung, Mitarbeitende

## 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 Zufriedenheit der Kundschaft 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 Kundinnen und 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;"><b>Marktstellung/-position</b></p> <p>hoch <input checked="" type="checkbox"/>      mittel <input type="checkbox"/>      niedrig <input type="checkbox"/></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Innovation(leistung)</b></p> <p>hoch <input checked="" type="checkbox"/>      mittel <input type="checkbox"/>      niedrig <input type="checkbox"/></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Produktivität</b></p> <p>hoch <input type="checkbox"/>      mittel <input type="checkbox"/>      niedrig <input type="checkbox"/></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Attraktivität für passende Personen</b></p> <p>hoch <input type="checkbox"/>      mittel <input type="checkbox"/>      niedrig <input type="checkbox"/></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Liquidität</b></p> <p>hoch <input type="checkbox"/>      mittel <input type="checkbox"/>      niedrig <input type="checkbox"/></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Gewinn</b></p> <p>hoch <input type="checkbox"/>      mittel <input type="checkbox"/>      niedrig <input type="checkbox"/></p>	

### 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 Personalleiterin oder -leiter bearbeitet und verantwortet.

#### Ablauf

In der Regel besteht bei den Beteiligten bereits vorher eine Vorstellung über die Weiterbildungsform. Mithilfe 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 ... <sup>5</sup> (Beispiel)					
	... die Zielerreichung	... den Wissens-/Fähigkeitserwerb	... den Transfer/ die Umsetzung	Summe	... die Kosten der Weiterbildung

#### Arbeitsimmanente WBF\* (intern)

Arbeitsanweisung					
Arbeitsunterweisung					
Teilnahme an Projekten					
Tandem (Begleitung)					
Job Rotation					



### Arbeitsgebundene WBF (extern)

Seminar					
Training					
Workshop					
Coaching					
Mentoring					
Kollegiale Beratung					

### Arbeitsbezogene WBF (extern)

Seminare	4 - starke Wirkung	3 - mittlere Wirkung	4 - starke Wirkung	11 - insgesamt mittlere bis starke Wirkung	2 - niedrige Kosten
Trainings					
Herstellungsschulung					
Messebesuche					
Selbststudium/ E-learning					
Arbeitskreise/ gemeinschaften					

*\*WBF = Weiterbildungsform*

5 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 Teilnehmenden gelernt oder nicht gelernt haben. Für jede Weiterbildung gibt es – unabhängig von der Anzahl der Teilnehmenden – nur einen Transferplan.

#### Zuständigkeiten

Die Inhalte des Transferplans legt die verantwortliche Führungskraft – gegebenenfalls in Abstimmung mit den teilnehmenden Mitarbeitenden – fest. Sie als Personalleiterin oder -leiter 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 Teilnehmenden die Erwartungen des Unternehmens an die Weiterbildung transparent. Deshalb ist es wichtig, dass die verantwortliche Führungskraft den Teilnehmenden 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 Führungskraft, ggf. Betriebsrat

Ja    Nein

Was fehlt?

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

Ja    Nein

Was fehlt?

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

Ja    Nein

Was fehlt?

4. Verfügt die Arbeitskraft über Ressourcen\*, um die Ziele erreichen zu können?

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

Ja    Nein

Was fehlt?

5. Darf die Arbeitskraft in der Transferphase bei Bedarf um Unterstützung (von Kollegium/Führungskräften) bitten?

Ja    Nein

Was fehlt?

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 Mitarbeitenden. Punkt 4 bildet das Minimum des Transferplans – alle anderen Maßnahmen sind dazu kombinierbar.

### 1. Vorlage einer Arbeitsprobe\* beim bei Führungskraft/Teammitglied

am	<input type="text"/>		
	<i>* Arbeitsprobe: Konzepte, Pläne, Beispiele, Probehandlungen, Muster ...</i>		
Vorlage wurde abgegeben <input type="checkbox"/> Ja, am	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
		<i>Einschätzung markieren</i>	

### 2. Teilnehmende Beobachtung(en) der Führungskraft/des Teammitglieds an Arbeitshandlungen\* der Arbeitskraft in Besprechungen in der Transferphase

am	<input type="text" value="Ab dem 2.5.2015"/>		
	<i>* Arbeitshandlungen: Gespräche, Präsentationen, Probehandlungen, Besprechungen</i>		
Beobachtungen sind erfolgt <input type="checkbox"/> Ja, am	<input type="text" value="laufend"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
		<i>Einschätzung markieren</i>	

### 3. Transferaudit\*

am	<input type="text"/>		
	<i>* in der Produktion geeignet</i>		
Transferaudit hat stattgefunden <input type="checkbox"/> Ja, am	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
		<i>Einschätzung markieren</i>	

#### 4. Erfahrungsaustausch\* zwischen Arbeitskraft und Führungskraft über die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz/im Arbeitsprozess

am	<input type="text" value="Ab dem 2.5.2015"/>		
* Erfahrungsaustausch: Was ist bisher passiert? Was lief gut? Was nicht so gut? Gemeinsame Bewertung des Fortschrittes gegenüber der Ausgangslage, Unterstützung erforderlich? ...			
Erfahrungsaustausch hat stattgefunden	<input type="text" value="Ab dem 2.5.2015"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
<i>Einschätzung markieren</i>			

#### 5. Selbstinitiierte Mitteilung der Arbeitskraft an die Führungskraft über die Erreichung des Zieles der Weiterbildungsmaßnahme

am	<input type="text" value="Klicken Sie hier, um Text einzugeben."/>		
Mitteilung ist erfolgt <input type="checkbox"/> Ja,	<input type="text" value="Klicken Sie hier, um Text einzugeben."/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Nein
<i>Einschätzung markieren</i>			

#### 6. Transferergebnis\*: Die Mitarbeitenden haben am Ende der Transferphase das Ziel der Weiterbildungsmaßnahme erreicht (Einschätzung durch die Führungskraft)

\* Einschätzungshilfen: Arbeitsergebnisse, Kennzahlen, Beobachtungen, Qualifikationsmatrix

<input type="checkbox"/> zu 50%		<input type="checkbox"/> zu 75%	<input checked="" type="checkbox"/> zu 100%
Datum	<input type="text" value="12. 01. 2015"/>		
Teilnehmende Person	<input type="text" value="Produktmanager/-managerin"/>		
Führungskraft	<input type="text" value="Geschäftsführung"/>		
<i>Mitarbeiter, Vorgesetzte(r) und Personalabteilung erhalten je ein Transferformular. Der Vorgesetzte füllt es aus.</i>			

## 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 Weiterbildungsteilnehmenden, erreichte Ziele und den realisierten Nutzenbeitrag dem Ausgangszustand vor Beginn der Bildungsmaßnahme 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 Personalleiterin oder -leiter.

### Ablauf

Sie wählen in der folgenden Tabelle die jeweils zutreffenden Kostenarten aus. Zu erfassen sind mindestens die direkt anfallenden Sachkosten (zum Beispiel Honorar der Referierenden, Verpflegung, Raummiete, Druckkosten und Reisekosten) und die indirekten Personalkosten der Teilnehmenden (auf der Grundlage des internen Stundensatzes). Besonders zu klären ist die Erfassung der Opportunitätskosten<sup>6</sup> der Teilnehmenden und der anteiligen Personalkosten der Personalabteilung. Entwicklungskosten fallen nur dann an, wenn vor einer Bildungsmaßnahme ein besonders hoher Entwicklungsaufwand zu leisten ist.

---

<sup>6</sup> 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 Teilnehmenden	2		
<b>Kostenart</b>	<b>Vorkalkulation</b>	<b>Nachkalkulation</b>	<b>Abweichung</b>
<b>Direkte Personalkosten</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	
Entgelt Personalabteilung			
Entgelt für interne Referierende/Ausbildende			
<b>Direkte Sachkosten</b>	<b>9.760 €</b>	<b>9.400 €</b>	<b>-3,69 %</b>
Seminargebühr (externe Seminare)	8.800 €	8.800 €	0,00 %
Gebühren für Prüfungen			
Honorar für extern Referierende			
Raumkosten (Tagungshotel)			
Reisekosten für Teilnehmende	960 €	600 €	-37,50 %
Reisekosten für WB/Personalabteilung			
Reisekosten für Referierende			
Kosten Verpflegung/Unterkunft			
Tagungspauschale Teilnehmende (Hotel)			
Tagungspauschale Teilnehmende (intern)			
Tagungspauschale Referierende			
Übernachtung Teilnehmende			
Übernachtung Referierende			
Kosten Material/Medien			
Arbeitsunterlagen			
Miete für Medien			
Anteiliger Kaufpreis Medien			
<b>Zwischensumme 1</b>	<b>9.760 €</b>	<b>9.400 €</b>	<b>-3,69 %</b>
<b>Indirekte Personalkosten</b>	<b>8.640 €</b>	<b>8.640 €</b>	<b>0,00 %</b>
Fortzahlung Entgelt Teilnehmende	8.640 €	8.640 €	0,00 %
Zusatzkosten für Teilnehmende			
Opportunitätskosten Teilnehmende			
<b>Indirekte Sachkosten</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	
Anteilige Mietkosten Büro			
Anteilige Gemeinkosten			
Anteilige Abschreibungen Lernmittel			
<b>Zwischensumme 2</b>	<b>8.640 €</b>	<b>8.640 €</b>	<b>0,00 %</b>
Kosten der Weiterbildungsmaßnahme	18.400 €	18.040 €	-1,96 %
Kosten je teilnehmender Person	9.200 €	9.020 €	-1,96 %

<b>Kalkulation Entwicklungskosten</b>			
<b>Kostenart</b>	<b>Vorkalkulation</b>	<b>Nachkalkulation</b>	<b>Abweichung</b>
<b>Direkte Personalkosten</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	
Entgelt Personalabteilung			
Entgelt für interne Referierende/Ausbildende			
Entgelt für Teilnehmende (Vorgespräch)			
<b>Direkte Sachkosten</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	
Honorar für Referierende			
Reisekosten für Referierende			
Reisekosten für Personalabteilung			
Kosten Verpflegung Referierende			
Kosten Verpflegung Personalabteilung			
Kosten Übernachtung Referierende			
Kosten Übernachtung Personalabteilung			
Kosten Material/Medien			
<b>Indirekte Personalkosten</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	
Anteilige Gemeinkosten			
<b>Summe Entwicklungskosten</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	



## Nutzen-/Kosten-Betrachtung

Das folgende Formular bilanziert: Es stellt den Fähigkeitszuwachs der Weiterbildungsteilnehmenden, erreichte Ziele und den realisierten Nutzenbeitrag dem Ausgangszustand vor Beginn der Bildungsmaßnahme 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 von der Personalleiterin oder dem -leiter gemeinsam ausgefüllt. Es bildet eine nützliche Grundlage für die Berichte der Personalleitung.

## Ablauf

Der richtige Zeitpunkt für die Bilanzierung der Ergebnisse einer Bildungsmaßnahme 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 Bildungsmaßnahme im Zähler des Bruchs unter Punkt 4
- Qualitativer Nutzenbeitrag einer Bildungsmaßnahme

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

### Nutzen-/Kosten-Betrachtung (Beispiel)

1. Wie schätzen Sie heute die Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeitenden im Vergleich zur Ausgangssituation 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 checked="" 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"/>

2. Das SMART-formulierte Ziel ist erreicht zu

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

3. Quantitative Bewertung des Nutzenbeitrags

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

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

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

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

*hoch*

#### 4. Nutzen-Kosten-Verhältnis

<i>Summe aller Erträge der Weiterbildungsmaßnahme</i>	=	<i>errechnetes Nutzen-Kosten-Verhältnis</i>
<i>Summe aller Kosten der Weiterbildungsmaßnahme</i>		

#### 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

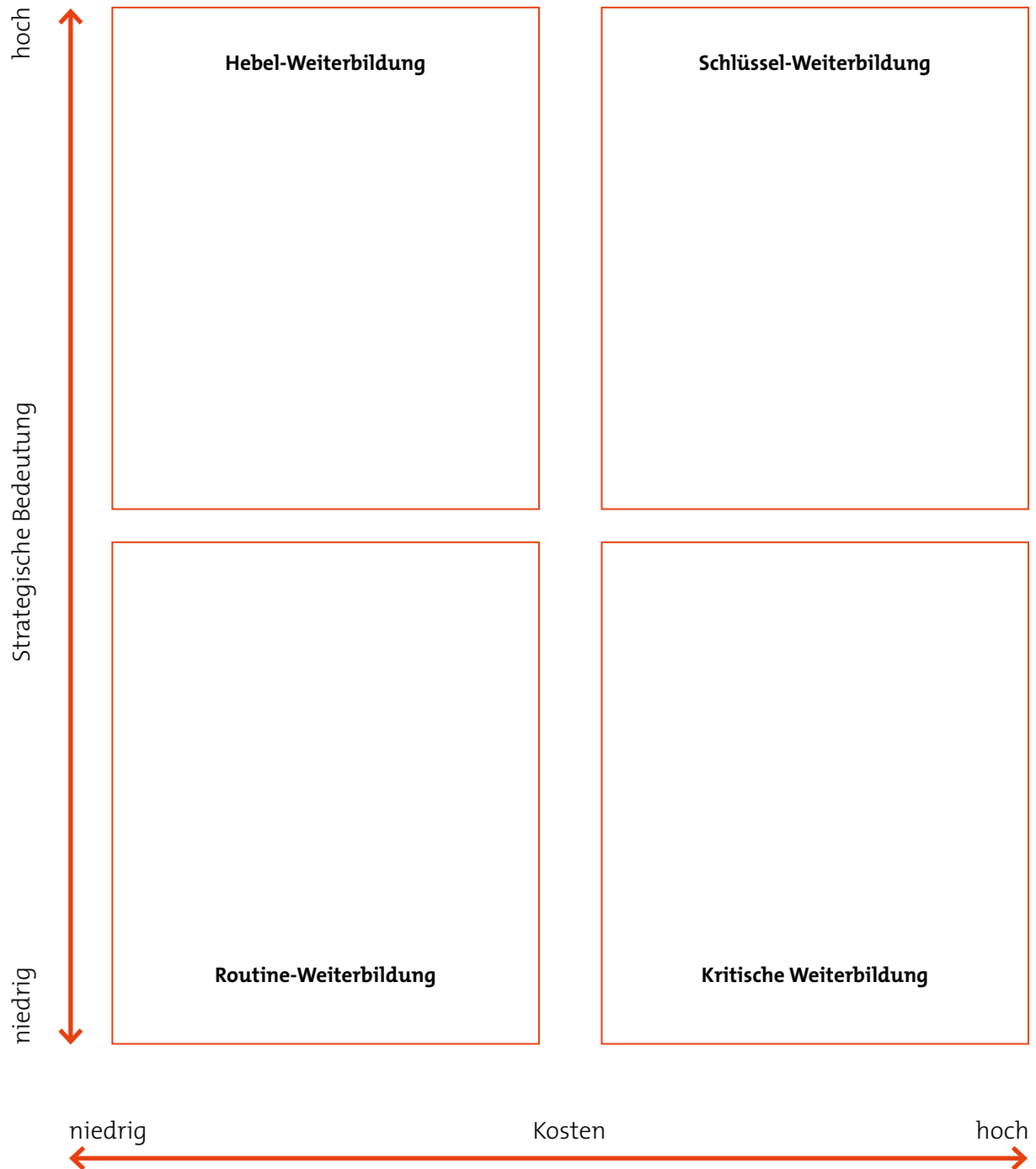
Die Matrix wird von Personalverantwortlichen ausgefüllt und dient der jährlichen Berichterstattung an die Geschäftsführung.

### 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. Naheliegend für ein mittelständisches Unternehmen sind diese Schwellen: < 10.000 Euro = niedrige Kosten; > 10.000 Euro = hohe Kosten

## Strategische Relevanz und Kosten



# Quellen und Lesetipps

- **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.



# RKW Know-how und Publikationen

## Methoden für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und strategische Personalarbeit

Mit unseren Publikationen richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln. Mit erprobten Methoden und Arbeitshilfen zeigen sie, wie Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung in Veränderungsprozessen und strategische Personalarbeit gelingen können.

Online kostenfrei bestellen unter: [www.rkw.link/UEbestellen](http://www.rkw.link/UEbestellen)



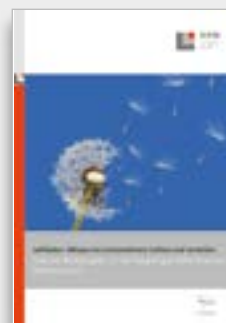
### Leitfaden

„Jobfamilien in mittelständischen Unternehmen – Grundlagen, Anwendungen und Beispiele“

Dieser Leitfaden bietet Personalverantwortlichen und Führungskräften mittelständischer Unternehmen, ausgehend von konkreten Anwendungen, Orientierung im Jobfamiliendschungel. Jobfamilien bündeln ähnliche Stellen zusammen, helfen die Komplexität zu senken und sind somit ein erprobtes personalwirtschaftliches Organisationsmittel.



<http://rkw.link/jobfamilien>



### Leitfaden

„Wissen im Unternehmen halten und verteilen“

Ein strategisches Wissensmanagement dient der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen im Zuge des demographischen Wandels und hoher Fluktuationsraten. Dieser Leitfaden unterstützt dabei, geschäftsrelevantes Wissen innerhalb des Unternehmens systematisch zu identifizieren, zu sichern und zu verteilen. Der Leitfaden beinhaltet zudem das Werkzeugset „In vier Etappen geschäftsrelevantes Wissen sichern“.



<http://rkw.link/wissensmanagement>





**Leitfaden**  
„Fachlaufbahnen in mittelständischen Unternehmen“

Für mittelständische Unternehmen gibt es gute Gründe, wie die steigende Arbeitgeberattraktivität, neben Führungspositionen auch gleichwertige Fachpositionen einzurichten. Der Leitfaden gibt Personalverantwortlichen mittelständischer Unternehmen eine einfache und erprobte Methode an die Hand, mit der sie gemeinsam mit der Geschäftsführung ihren eigenen, strategisch begründeten Fachlaufbahnansatz entwickeln können.



<http://rkw.link/fachlaufbahnen>



Weitere Impulse, Leitfäden, Tools und Praxisbeispiele finden Sie auf unserer Themenseite „Personalarbeit“. Dort erfahren Sie, wie Sie mit neuen Strategien dem Fachkräftemangel entgegenwirken und vorhandenes Personal binden können.

In unserem breiten Angebotsportfolio finden Sie zudem zahlreiche kostenfreie Angebote rund um unsere weiteren Themen Personalarbeit, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Gründungsökosysteme.



<http://rkw.link/personalarbeit>

# Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen

## **RKW Baden-Württemberg**

0711 22998 – 0, [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de),  
[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## **RKW Bayern**

089 670040 – 0, [info@rkwbayern.de](mailto:info@rkwbayern.de),  
[www.rkwbayern.de](http://www.rkwbayern.de)

## **RKW Bremen**

0421 323464 – 0, [info@rkw-bremen.de](mailto:info@rkw-bremen.de),  
[www.rkw-bremen.de](http://www.rkw-bremen.de)

## **RKW Hessen**

06107 965930 – 0, [kelsterbach@rkw-hessen.de](mailto:kelsterbach@rkw-hessen.de),  
[www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

## **RKW Nord**

0511 33803 – 0, [info@rkw-nord.de](mailto:info@rkw-nord.de),  
[www.rkw-nord.de](http://www.rkw-nord.de)

## **RKW Nordrhein-Westfalen**

0160 98581759, [nrw-verein@rkw.de](mailto:nrw-verein@rkw.de)

## **RKW Rheinland-Pfalz**

06132 738948 – 0, [info@rkw-rlp.de](mailto:info@rkw-rlp.de),  
[www.rkw-rlp.de](http://www.rkw-rlp.de)

## **RKW Sachsen**

0351 832230 – 0, [info@rkw-sachsen.de](mailto:info@rkw-sachsen.de),  
[www.rkw-sachsen.de](http://www.rkw-sachsen.de)

## **RKW Sachsen-Anhalt**

0391 73619 – 0, [info@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:info@rkw-sachsenanhalt.de),  
[www.rkw-sachsenanhalt.de](http://www.rkw-sachsenanhalt.de)

## **RKW Thüringen**

0361 55143 – 0, [info@rkw-thueringen.de](mailto:info@rkw-thueringen.de),  
[www.rkw-thueringen.de](http://www.rkw-thueringen.de)

## **saaris**

0681 9520 – 470, [info@saaris.de](mailto:info@saaris.de),  
[www.saaris.de](http://www.saaris.de)



**Sie haben Fragen,  
Anregungen oder sind interessiert  
an einer Zusammenarbeit?**

**Dann schreiben Sie uns:  
[innovation@rkw.de](mailto:innovation@rkw.de)**



### **Menschen. Unternehmen. Zukunft!**

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages