

Dr. Christoph Meier & Dr. Wolfgang Kraemer
imc AG, Altenkesseler Straße 17/D3, D-66115 Saarbrücken
christoph.meier@im-c.de; wolfgang.kraemer@im-c.de

Weiterbildungscontrolling mit Scorecards, Rollen-spezifischen Kenngrößen und Management-Cockpit

Erschienen in: Ehlers, Ulf-Daniel & Schenkel, Peter (Hrsg.): Bildungscontrolling im E-Learning. Erfolgreiche Strategien und Erfahrungen jenseits des ROI. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2005, S. 141-152.

Abstract:

In diesem Beitrag werden drei Szenarien für betriebliches Weiterbildungscontrolling und dazu passende Instrumente vorgestellt. Bei Maßnahmeorientiertem Weiterbildungscontrolling stehen einzelne Bildungsprojekte und Bildungsangebote im Vordergrund und zentrale Instrumente sind Balanced-Scorecard Prozesse und Kurs-Scorecards. Ein Szenario, das die zunehmend individualisierten Bildungsaktivitäten stärker berücksichtigt, ist die Fokussierung auf die einzelnen Lerner unter Verwendung von Lerner-Scorecards. Das dritte grundlegende Szenario berücksichtigt verschiedenste Bildungsmaßnahmen und alle am Bildungsprozess beteiligten Akteure. Rollenspezifische Kennzahlensysteme und ein Management-Cockpit ermöglichen eine Übersicht über alle Aktivitäten und Angebote sowie eine Darstellung der Leistungsfähigkeit des Bildungsbereichs insgesamt.

Weiterbildungscontrolling mit Scorecards, Rollen-spezifischen Kenngrößen und Management-Cockpit.....	2
Einleitung.....	2
Maßnahme-orientiertes Controlling von Weiterbildung.....	3
Balanced Scorecard für umfangreiche Bildungsprojekte	3
Kurs-Scorecards	5
Lerner-orientiertes Controlling von Weiterbildung	7
Maßnahme-übergreifendes Controlling von Weiterbildung	8
Rollenspezifische Kennzahlensammlungen	9
Cockpit für das Bildungsmanagement.....	11
Zur erfolgreichen Umsetzung von Weiterbildungscontrolling	12
Literatur	13
Autoreninformation	14

Weiterbildungscontrolling mit Scorecards, Rollen-spezifischen Kenngrößen und Management-Cockpit

Einleitung

Die Anforderungen an betriebliche Weiterbildung werden in der Regel klar formuliert – zumindest in sehr allgemeiner Form. Weiterbildungsangebote sollen am Bedarf orientiert sein, zeitnah umgesetzt und verlässlich durchgeführt werden und die dabei verursachten Kosten sollen transparent gemacht werden. Darüber hinaus sollen Lern- und Transfererfolge ebenso offen gelegt werden wie die (hoffentlich positiven) Auswirkungen auf betriebliche Leistungsprozesse und auf das Unternehmen generell.

Aus diesen Anforderungen ergeben sich die Aufgaben und Fragestellungen für das betriebliche Weiterbildungscontrolling: Werden die Zielgruppen und ihre Qualifizierungsbedarfe aktuell und genau erfasst? Wie lange dauert es von der Erfassung eines Weiterbildungsbedarfs bis zur Verfügbarkeit eines entsprechenden Weiterbildungsangebots? In welchem Verhältnis stehen angekündigte zu tatsächlich durchgeführten Weiterbildungsaktivitäten und wie hoch ist die Quote der erfolgreichen Abschlüsse von begonnenen Kursen und Maßnahmen? Welche Weiterbildungsangebote verursachen welche direkten und indirekten Kosten und in welchem Umfang sind die verschiedenen Ressourcen (z.B. Trainer, Räume, Geräte) ausgelastet? Welche Angebote benötigen welchen Bearbeitungsaufwand und welchen Lern- sowie Transfererfolg zeitigen sie? Was sind relevante Kenngrößen für die Bestimmung des Erfolgs von Weiterbildungsaktivitäten auf der Ebene betrieblicher Leistungsprozesse und welche Ergebnisse zeigen sich in Bezug auf diese? Welches Kosten-Nutzen Verhältnis bzw. welcher Return on Invest kann für welche Weiterbildungsangebote ermittelt werden?

Dieser Beitrag stellt drei Szenarien für betriebliches Weiterbildungscontrolling und dazu passende Instrumente vor, mit denen die genannten

Anforderungen bearbeitet werden können. Zum einen ist dies ein Projekt- bzw. Maßnahme-orientiertes Weiterbildungscontrolling. Hier stehen einzelne Bildungsprojekte und Bildungsangebote im Vordergrund, also etwa einzelne Kurse oder Lernmodule. Das Gegenstück zu diesem Szenario ist ein Lerner-zentriertes Vorgehen, bei dem Transparenz und Übersicht zu individuellen und nicht unbedingt kursgebundenen Lernaktivitäten im Vordergrund stehen. Das dritte Szenario für Weiterbildungscontrolling ist Maßnahme-übergreifend. Im Vordergrund steht hierbei die Übersicht über alle Aktivitäten und Angebote im Bereich der betrieblichen Weiterbildung und die Leistungsfähigkeit der internen und / oder externen Anbieter von Weiterbildungsdienstleistungen insgesamt. Alle drei Szenarien können wirkungsvoll durch Learning Management Systeme unterstützt werden.

Maßnahme-orientiertes Controlling von Weiterbildung

Ein vergleichsweise einfach zu realisierender Ansatzpunkt für die Einführung und Umsetzung von betrieblichem Weiterbildungscontrolling besteht darin, dieses auf einzelne Weiterbildungsangebote auszurichten. Bei Projekt- bzw. Maßnahme-orientiertem Weiterbildungscontrolling stehen einzelne Bildungsprojekte und Bildungsangebote im Vordergrund, also beispielsweise ein Kurs für Projektleiter oder ein WBT zu einer neuen Version von Office-Software. Es geht darum zu bestimmen, inwiefern neue Angebote die Ziele des Bildungsbereichs und des Gesamtunternehmens unterstützen und inwiefern diese Ziele mit bestehenden Angeboten erreicht werden: „In welchem Umfang deckt das verfügbare WBT zum Thema „Projektmanagement“ die Bildungsbedarfe der Zielgruppe ab?“ „Wie hoch ist der Anteil der Zielgruppe, der mit diesem Angebot tatsächlich erreicht wurde?“ „Welche direkten und indirekten Kosten entstehen durch diesen Kurs?“ „Entspricht der durchschnittliche Lernerfolg den Erwartungen?“ „Lassen sich Leistungssteigerungen auf diesen Kurs zurückführen?“ usw. Die zentralen Instrumente für dieses Szenario sind zum einen ein Balanced Scorecard-Prozess und zum anderen eine Kurs-Scorecard. Mit ihnen ist es möglich, Bildungsangebote umfassend zu bewerten und die Ergebnisse übersichtlich zusammen zu führen.

Balanced Scorecard für umfangreiche Bildungsprojekte

Wenn umfangreiche Bildungsangebote neu entwickelt oder grundlegend überarbeitet werden, dann kann über einen Balanced Scorecard-Prozess die Ausrichtung auf zentrale Ziele des Unternehmens sicher gestellt werden

(vgl. dazu auch Back in diesem Band). Beispiele für ein solches Szenario sind grundlegende Reformen bestehender Bildungsprogramme (etwa für den Führungskräfte-Nachwuchs oder die Außendienst-Ausbildung) oder auch die Einführung von neuen Formen der Weiterbildung in einem Unternehmen (beispielsweise E-Learning bzw. Blended Learning).

Allerdings ist es nicht sinnvoll, diese Methodik zu starr einzusetzen. Kaplan und Norton selbst betonen, dass die BSC-Methodik einen offenen Rahmen darstellt, der situationsspezifisch angepasst werden muss. Das gilt für die fokussierten Felder und Erfolgsfaktoren ebenso wie für die Analyse der Wirkungszusammenhänge.

Insbesondere das Feld „Lernen & Entwicklung“ muss angepasst werden, damit die verschiedenen Phasen des Bildungsprozesses (vgl. den Beitrag von Meier, Kap. 4 in diesem Band) und die mit diesen verbundene Erfolgsfaktoren angemessen berücksichtigt werden können. Hier ist die ursprüngliche Formulierung der Balanced Scorecard zu wenig detailliert. Darüber hinaus muss auch das Feld „Kunden“ angepasst werden. Unternehmen müssen nicht nur Anforderungen ihrer Kunden erfüllen, sondern auch Anforderungen, die aus dem gesellschaftlichen Umfeld resultieren. Ein Beispiel hierfür ist etwa die gegenwärtig in Deutschland geführte Diskussion um verpflichtende Ausbildungsquoten für Unternehmen. Dazu gehören aber auch Verpflichtungen zu regelmäßigen Nachschulungen für Mitarbeiter, die mit Gefahrstoffen umgehen. Das Feld „Kunden“ ist entsprechend zum Feld „Kunden & gesellschaftliche Anforderungen“ zu erweitern und durch entsprechende Erfolgsfaktoren – etwa die Quote zeitgerecht erfüllter gesetzlicher Anforderungen – zu ergänzen (vgl. Abb. 1).

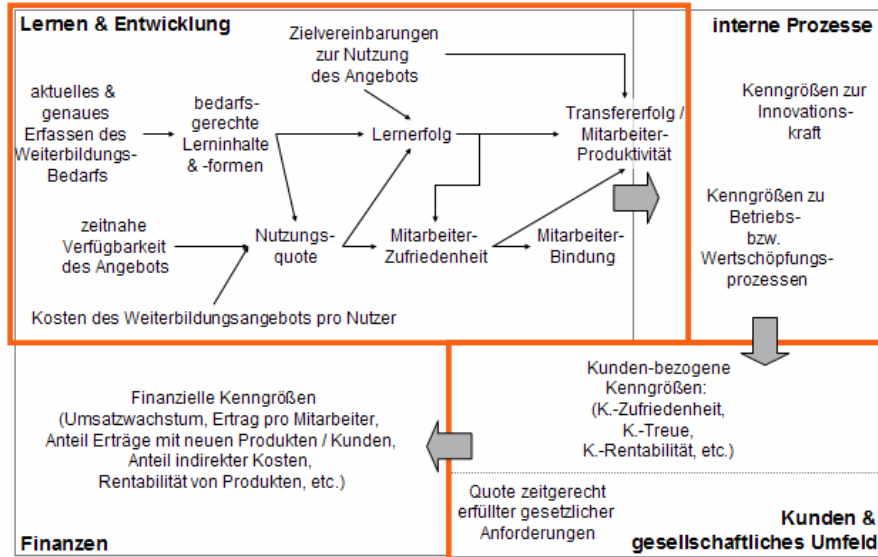


Abb. 1. Adaptiertes BSC-Modell für Bildungsprojekte

Kurs-Scorecards

Sofern die betriebliche Bildungsarbeit primär auf Kursen und Lerneinheiten basiert, die für längere Zeit weitgehend stabil sind und von einer größeren Zahl von Nutzern vollständig durchlaufen werden, stellen Kurs-Scorecards ein hilfreiches Instrument für das Bildungscontrolling dar. Das hier vorgeschlagene Format für solche Kennzahlen-Sammlungen berücksichtigt die verschiedenen Phasen des Bildungsprozesses (Bedarfsanalyse, Durchführung, Erfolgsbestimmung, vgl. Abb. 3 des Beitrags von Meier, Kapitel 4 in diesem Band) ebenso wie verschiedene Ebenen der Erfolgsbestimmung und Evaluation (ebenda Abb. 4). Zentrale Kenngrößen sind dem zufolge unter anderem die erforderliche Zeit für die Entwicklung des Kursangebots, die Quote der erfolgreichen Beendigung durch die angemeldeten Lerner, die Entwicklungs- und Durchführungskosten pro Teilnehmer, der durchschnittliche Lernerfolg oder auch die über diesen Kurs erreichte Performanzsteigerung in betrieblichen Leistungsprozessen. Ein Beispiel für eine solche Kurs-Scorecard zeigt Abb. 2.

6 Weiterbildungscontrolling mit Scorecards, Rollen-spezifischen Kenngrößen und Management-Cockpit

Kenngröße	Soll	Ist	Status
Abdeckung des inhaltlichen Bedarfs (%)	80	70	
Zeit Bedarfsidentifikation - Schulungsangebot (Wochen)	10	10	
Quote Anündigung / Durchführung (%)	75	65	
Quote Anmeldung / erfolgreiche Beendigung (%)	80	68	
Anteil der Zielgruppe, der erreicht wurde (%)	50	42	
Direkte Kosten pro Kurs (T€)	12	13,5	
Indirekte Kosten pro Kurs (T€)	17	17,5	
Kosten pro Teilnehmer (€)	440	450	
Auslastung Trainer (%)	90	90	
Auslastung Räume (%)	60	52	
Zufriedenheit der Lerner (1-10)	8	7	
Lernerfolg (1-10)	8	7	
Transfererfolg (1-10)	8	6	
Performanzsteigerung in Prozessen (1-10)	8	6	
Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (1-10)	10	9	
Mitarbeiter-Motivation & -Bindung (1-10)	6	5	
Kosten-Nutzen-Relation	2,2/1	2,2/1	
Return on Invest (%)	120	118	

Abb. 2. Beispiel für eine Kurs-Scorecard

Kurs-Scorecards können Erfolgsfaktoren berücksichtigen, die im Rahmen eines Balanced Scorecard-Prozesses entwickelt wurden. Gleichwohl handelt es sich dabei nicht um eine Balanced Scorecard im eigentlichen Sinn. Kurs-Scorecards erlauben es, verschiedene Erfolgsfaktoren und den Grad ihrer Erfüllung auf der Ebene einzelner Kursangebote übersichtlich darzustellen. Indem die Scorecards ausgewählter Kurse einander gegenüber gestellt werden, wird es damit zugleich möglich, Veränderungen über verschiedene Instanzen eines über einen längeren Zeitraum angebotenen Kurses nachzuvollziehen. So können etwa die Ergebnisse für einen Kurs gegenüber gestellt werden, der für verschiedene Regionen (z.B. in der Außendienst-Ausbildung) durchgeführt wurde oder es können auch die Ergebnisse verschiedener Jahrgänge gegenüber gestellt werden (vgl. Abb. 3).

Kenngröße	"Grundlagen Projektmanagement" Bereich Nord, 2002		"Grundlagen Projektmanagement" Bereich Nord, 2002		Status
	Soll	Ist	Soll	Ist	
Abdeckung des inhaltlichen Bedarfs (%)	80	66	80	70	
Zeit Bedarfsanmeldung - Schulungsangebot (Tage)	10	9	10	10	
Quote Anündigung / Durchführung (%)	75	67	75	65	
Quote Anmeldung / erfolgreiche Beendigung (%)	80	53	80	68	
Anteil der Zielgruppe, der erreicht wurde (%)	50	35	50	42	
Direkte Kosten pro Kurs (T€)	12	13,5	12	13,5	
Indirekte Kosten pro Kurs (T€)	18	18	17	17,5	
Kosten pro Teilnehmer (€)	440	460	440	450	
Auslastung Trainer (%)	80	90	90	90	
Auslastung Räume (%)	60	42	60	52	
Zufriedenheit der Lerner (1-10)	8	7	8	7	
Lernerfolg (1-10)	8	6	8	7	
Transfererfolg (1-10)	8	5	8	6	
Performanzsteigerung in Prozessen (1-10)	8	5	8	6	
Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (1-10)	10	9	10	9	
Mitarbeiter-Motivation & -Bindung (1-10)	6	5	6	5	
Kosten-Nutzen-Relation	2/1	2,2/1	2,2/1	2,2/1	
Return on Invest (%)	100	118	120	118	

Abb. 3. Vergleichende Gegenüberstellung von Kurs-Scorecards

Das Instrument der Kurs-Scorecard ist insbesondere für diejenigen hilfreich, die, beispielsweise als Kurs- oder Ausbildungsleiter, für bestimmte Kursangebote verantwortlich zeichnen. Learning Management Systeme können die Arbeit mit solchen Scorecards insofern gut unterstützen, als zahlreiche der dafür erforderlichen Daten ohnehin unter Verwendung eines LMS generiert werden: Freigabe-Daten von Kursen, Kurs-Ankündigungen, das Verhältnis von Anmeldungen zu erfolgreichen Beendigungen, die, Ergebnisse zu Tests und Lernerfolgen etc.

Lerner-orientiertes Controlling von Weiterbildung

Ein komplementäres Szenario zum Maßnahme-orientierten Controlling von Weiterbildung ist die Fokussierung auf die einzelnen Beschäftigten und Lerner. Angesichts zunehmend heterogener Berufs- und Bildungskarrieren nimmt die Bedeutung standardisierter Weiterbildungsangebote ab. Gleichzeitig nimmt das kurzfristige Bedienen individueller Weiterbildungsbedarfe und das Unterstützen individueller Lernprozesse einen größeren Stellenwert ein.

Eine zunehmend wichtige Anforderung an die betriebliche Weiterbildung ist, demzufolge, mehr Flexibilität zu ermöglichen und Zielgruppenspezifische Angebote zur Verfügung zu stellen. Entsprechend muss auch das Weiterbildungscontrolling auf kürzere Fristen und Zyklen ausgerichtet werden und eine stärker individualisierte Evaluation und Bewertung von Weiterbildung ermöglichen.

Dies ist insbesondere für die Lerner von Bedeutung, die ja zunehmend gefordert sind, ihre Lernaktivitäten auf der Grundlage von jederzeit verfügbaren E-Learning Angeboten (angefangen von Web-based Trainings (WBT) und Simulationen über den Austausch in online-Wissens- und Lerngemeinschaften bis hin zur Nutzung umfangreicher Bibliotheken mit Präsentationsfolien oder anderen Dokumenten zu verschiedensten Themen) selbst zu organisieren und selbst zu steuern. Eine solche Selbststeuerung erfordert unter anderem, den eigenen Lernprozess reflektieren zu können [Euler / Wilbers 2002, S. 9]: Welche Kompetenzen muss ich mir noch aneignen? Sind meine Ziele und meine Zeitplanung realistisch? Komme ich mit den Aufgaben und Problemstellungen zurecht? Mache ich Fortschritte oder muss ich meine Lernstrategie ändern?

Diese Anforderung kann mit dem Instrument einer Lerner-Scorecard aufgegriffen werden, die analog zur oben vorgestellten Kurs-Scorecard Kennzahlen zu individuellen Lernaktivitäten und Lernerfolgen zusammen führt (vgl. Abb. 8).

8 Weiterbildungscontrolling mit Scorecards, Rollen-spezifischen Kenngrößen und Management-Cockpit

Kenngröße	Soll	Ist	Status
Erfüllung rollenspezifischer Anforderungen (%)	80	75	
Skill-level im Vergleich mit allen Rolleninhabern (1-10)	8	7	
Quote Anmeldung / erfolgreiche Beendigung (%)	75	70	
Aufgewendete Lernzeit (1-10)	10	10	
Verursachte Kosten (T)	2,75	3,25	
Lernerfolg (1-10)	8	7	
Transfererfolg (1-10)	8	6	
Performanz in Prozessen (1-10)	10	9	
Umsetzung der Zielvereinbarungen (1-10)	10	10	

Abb. 4. Beispiel für eine Lerner-Scorecard

Die für die Selbststeuerung wichtigen Kenn- und Zielgrößen betreffen etwa Fragen nach dem eigenen Skill-Profil, der aufgewendete Lernzeit und den insgesamt verursachten Kosten, den über verschiedene Tests dokumentierten Lernerfolgen, dem Grad der Erfüllung rollen-spezifischer Anforderungen oder der Umsetzung von Zielvereinbarungen in Bezug auf Kompetenzentwicklung.

Ein solches Instrument erzeugt sehr sensibel zu handhabende Daten. Hier gilt, noch viel mehr als bei den anderen in diesem Beitrag diskutierten Instrumenten, dass die erzeugten Daten nur dann aussagekräftig und verwertbar sind, wenn sie in einer Atmosphäre konstruktiver Offenheit zu Stande kommen. Sobald die Beteiligten bei offener Handhabung dieser Instrumente negative Konsequenzen für sich und andere befürchten müssen, wird es eine starke Tendenz dahingehend geben, sozial erwünschte Antworten und Bewertungen zu geben, auch wenn diese nicht zutreffend sind. In diesem Fall wären die Daten, die darauf basierenden Scorecards und alle weiteren, höher verdichteten Kennzahlen für eine effektive Steuerung betrieblicher Bildungsarbeit nicht mehr sinnvoll zu verwenden.

Maßnahme-übergreifendes Controlling von Weiterbildung

Das dritte grundlegende Szenario für betriebliches Weiterbildungscontrolling ist ein Vorgehen auf breiterer Grundlage, das verschiedenste Bildungsmaßnahmen und alle am Bildungsprozess beteiligten Akteure berücksichtigt. Hier geht es um die Übersicht über alle Aktivitäten und Angebote sowie die Leistungsfähigkeit des Bildungsbereichs insgesamt. Die zentralen Instrumente für dieses Szenario sind die schon oben beschriebene angepasste Balanced Scorecard-Methodik, ein rollenspezifisches Kennzahlensystem und ein Management-Cockpit, das die schrittwei-

se Verdichtung von Kenngrößen ebenso ermöglicht wie die Darstellung von Trends in Bezug auf die verschiedenen Kenngrößen und Indizes.

Rollenspezifische Kennzahlensammlungen

An den betrieblichen Weiterbildungsprozessen sind in der Regel verschiedene Personen in unterschiedlichen Rollen beteiligt. Wie stark Rollen und Funktionen ausdifferenziert sind, hängt stark von der Größe des betreffenden Unternehmens und der Organisation des Weiterbildungsbereichs ab. Neben den Beschäftigten, die die verschiedenen Weiterbildungsangebote als Lerner nutzen, sind dies üblicherweise Trainer und Tutoren, Kursverantwortliche, zum Teil auch Verantwortliche für Lernplattformen und elektronische Lerninhalte sowie schließlich die Leiter der jeweiligen Bildungsbereiche.

Für diese verschiedenen Rollen- und Funktionsträger im betrieblichen Bildungsprozess stellen sich jeweils unterschiedliche Fragen wenn es um die Evaluation und das Controlling von Weiterbildung geht (vgl. [Kraemer 2003] und Abb. 5). Diese reichen von Fragen der Trainer („Wie werden wir von den verschiedenen Lerngruppen bewertet?“) über Fragen der Content Manager („Welche Lernangebote werden intensiv genutzt, welche kaum?“) und der Verantwortlichen für einzelne Kurse („Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die letzte Projektmanager-Qualifikationsrunde?“) bis zu Fragen von Bildungskoordinatoren und –managern („Wie wird die Qualität unserer Trainingsservices insgesamt bewertet?“ oder „Welche unserer Angebote erreichen das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis?“).

10 Weiterbildungscontrolling mit Scorecards, Rollen-spezifischen Kenngrößen und Management-Cockpit

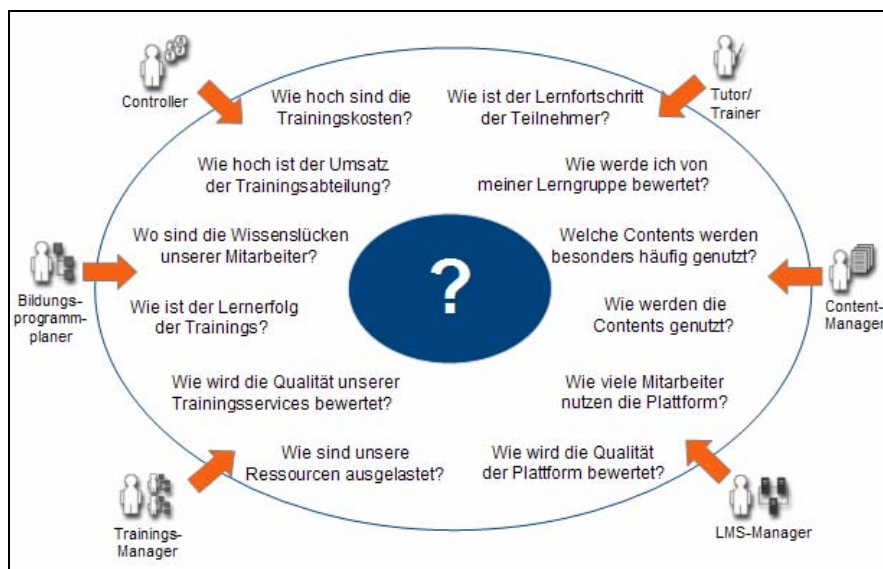


Abb. 5. Rollen im Bildungsprozess und typische Fragestellungen

Abb. 6 zeigt, wie eine rollen- und funktionsorientierte Sammlung von Kennzahlen strukturiert sein kann. Für verschiedene Rollen wie beispielsweise Tutor / Trainer, Content-Manager, LMS-Administrator oder Bildungsprogrammplaner sind unterschiedliche, auf die jeweiligen Aufgaben und Verantwortungsbereiche abgestimmte Sammlungen von Kennzahlen und höher verdichteten Leistungsindikatoren angelegt.

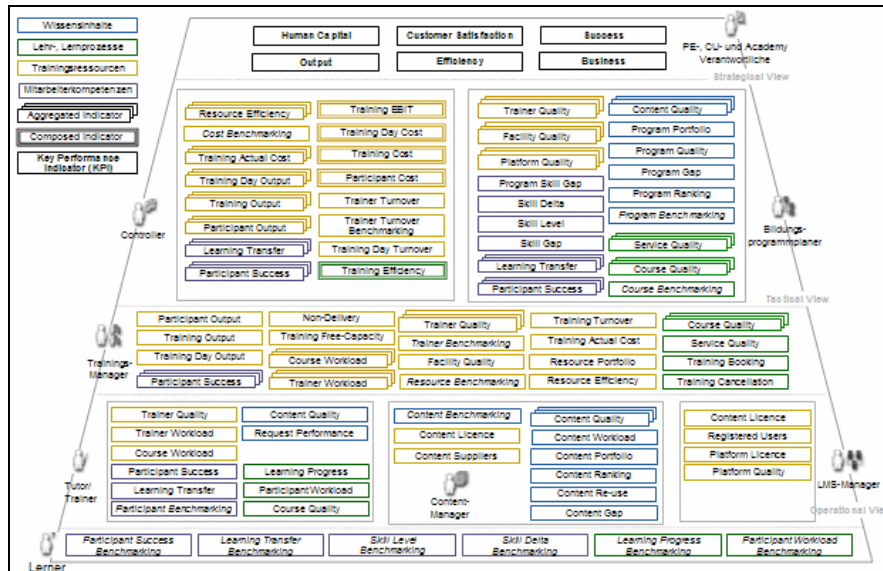


Abb. 6. Rollenspezifisches Kennzahlensystem

Cockpit für das Bildungsmanagement

Neben diese Form der Verdichtung und Darstellung von Informationen auf der Grundlage definierter Rollen tritt als weitere Anforderung an das betriebliche Weiterbildungscontrolling die Berücksichtigung von Verläufen und Trends. Schließlich ist es nicht nur wichtig, die aktuelle Auslastung der Trainingsressourcen über verschiedene Kursangebote hinweg oder die aktuelle durchschnittliche Bewertung von Lerninhalten als Kennzahl dargestellt zu bekommen. Darüber hinaus ist es wichtig, die Entwicklung dieser und anderer Kenngrößen über definierte Zeitintervalle hinweg betrachten zu können. Insbesondere für die Leiter der Personalentwicklung oder einer Corporate University sind hoch verdichtete Leistungsindikatoren und die Darstellung von Trends unverzichtbare Hinweise für den Erfolg vergangener und die Notwendigkeit künftiger Steuerungsmaßnahmen (vgl. [Kraemer 2003] und Abb. 7).

12 Weiterbildungscontrolling mit Scorecards, Rollen-spezifischen Kenngrößen und Management-Cockpit



Abb. 7. Darstellung von Kennzahlen und Trends im Management-Cockpit

Zur erfolgreichen Umsetzung von Weiterbildungscontrolling

In diesem Beitrag wurden verschiedene Szenarien für Weiterbildungscontrolling unterschieden. Neben der Abgrenzung von Maßnahme-orientierten, Lerner-zentrierten und Maßnahme-übergreifenden Szenarien wurden auch verschiedene Instrumente vorgestellt (Balanced Scorecard, Kurs-Scorecard, Lerner-Scorecard, rollenspezifisches Kennzahlensystem und Management-Cockpit). Abschließend soll noch kurz die Frage behandelt werden, wie denn betriebliches Weiterbildungscontrolling erfolgreich umgesetzt werden kann.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Weiterbildungscontrolling sind drei Aspekte zentral. Zunächst einmal sind die für die Weiterbildung verantwortlichen Personen gefordert, eine klare Zielsetzung zu formulieren. Diese kann darin bestehen, mehr Transparenz zu Kosten und Erfolgen im betrieblichen Bildungswesen herzustellen. Oder auch darin, verbindliche Erfolgskriterien für Weiterbildungsangebote zu formulieren. Darüber hinaus ist auch die Formulierung des Vorgehens wichtig. Der mit Controlling-Aktivitäten verbundene Aufwand muss in ein gutes Verhältnis zum erreichbaren Nutzen gebracht werden. Eine sofortige flächendeckende Eva-

luierung der Weiterbildungsaktivitäten auf allen möglichen Ebenen ist vermutlich nicht der optimale Weg.

Zum zweiten müssen die verschiedenen Stakeholder gewonnen und eingebunden werden. Dies gilt für die Lerner ebenso wie für die Trainer, die Content-Ersteller und die verschiedenen Beteiligten im betrieblichen Bildungsmanagement. Hier müssen Befürchtungen vor Kontrolle und Rationalisierung aufgefangen bzw. ausgeräumt werden. Die Ergebnisse von Befragungen und Bewertungen sind ja nur dann aussagekräftig und verwertbar, wenn sie in einer Atmosphäre konstruktiver Offenheit zu Stande kommen.

Schließlich müssen die für ein Controlling erforderlichen Teilschritte und Aktivitäten im Bildungsprozess verankert werden. Das heißt, dass standardisierte Vorgehensweisen und dazu passende Werkzeuge verfügbar sein müssen. Die Dokumentation der Kenngrößen für Vergleiche muss ebenfalls Bestandteil der verschiedenen Arbeitsphasen sein, angefangen von der Konzeption, über die Durchführung bis hin zur Erfolgsbewertung. Schließlich muss das ganze Verfahren möglichst einfach und wenig aufwändig sein. Dazu gehört nicht nur, dass Daten und Kenngrößen, die bereits in unterschiedlichen IT-Systemen vorliegen, zusammengeführt werden. Dazu gehört auch, dass das Verdichten von Analysen und das Erstellen von Berichten so weit wie möglich automatisiert werden. Learning Management Systeme spielen hierbei eine zentrale Rolle, da sie über unterschiedliche Funktionsmodule zahlreiche Verfahren und Vorgehensweisen im Rahmen des Bildungscontrollings unterstützen [Meier 2004].

Literatur

EULER, Dieter und WILBERS, Karl: Selbstlernen mit neuen Medien didaktisch gestalten. Hochschuldidaktische Schriften, Band 1, hrsg. von D. Euler und C. Metzger. Universität St.Gallen, 2002.

KRAEMER, Wolfgang: Learning Management: Kosten- oder Wertschöpfungsfaktor. Vortrag auf dem 4. Learning Management Kongress der imc-AG, Saarbrücken 2003.

MEIER, Christoph: Controlling von Weiterbildung: Analyse und Steuerung betrieblicher Weiterbildung auf der Grundlage von Kennzahlen und Management-Cockpit. Saarbrücken, imc Whitepaper, Juni 2004. Verfügbar über <http://www.im-c.de>.

Autoreninformation

Dr. Christoph Meier ist seit dem Jahr 2004 bei der imc AG als Senior Consultant beschäftigt und leitet das Competence Center Bildungscontrolling. Dr. Meier arbeitet seit fast 10 Jahren im Feld medial vermitteltes Arbeiten und Lernen – zunächst in Grundlagen-orientierten Forschungsprojekten, dann in Projekten der angewandten Forschung und heute als Berater. Nach seiner Tätigkeit an der Universität Giessen war er am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Stuttgart) beschäftigt, bevor er zu imc wechselte. Seine zahlreichen Veröffentlichungen befassen sich mit der Analyse von Kommunikationsprozessen, Telekooperation, medial gestütztem Lernen (E-Learning) und Bildungscontrolling.

Dr. Wolfgang Kraemer ist Mitbegründer und Vorstandssprecher der imc AG. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens und der Promotion von 1992 bis 1994 Bereichsleiter "Consulting Kostenmanagement und Produktentwicklung Controlling-Leitstand" bei der IDS Prof. Scheer GmbH (heute IDS Scheer AG). Von 1994 bis 1995 als Mitglied der Geschäftsleitung bei der ivl GmbH verantwortlich für die Produktentwicklung und SAP-Beratung. Rückkehr ans Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes und Fokus auf Konzeption und Realisierung von virtuellen Universitäten. 1997 Gründung der imc information multimedia communication GmbH. Dr. Kraemer ist Autor und Mitherausgeber von Büchern sowie Verfasser von über 100 Zeitschriftenbeiträgen.