

Wie Personalverantwortliche den Schritt vom Bildungscontrolling zum Learning Value Management schaffen und damit Kompetenzentwicklung zielgerichteter betreiben können, untersuchte die Universität St. Gallen.

Wertbeitrag messen

Die Frage nach dem Wertschöpfungsbeitrag betrieblicher Bildungsarbeit ist ein Dauerbrenner. Aktuelle Studien zeigen, dass Bildungscontrolling noch lange nicht flächendeckend umgesetzt ist (Bernd Kämpf, 2009) und dass sich das Interesse von der Bestimmung des Return on Investment (Patricia Pulliam Phillips/ Jack J. Phillips, 2007) hin zur Bestimmung des Return on Expectations verschoben hat (Valerie Anderson, 2007; Ilona Diesner/Sabine Seufert/Dieter Euler, 2010). Damit rücken aus

Sicht von Bildungsorganisationen – etwa der Bildungsbereiche innerhalb von Unternehmen – veränderte Fragestellungen in den Mittelpunkt: Was erwarten die verschiedenen Anspruchsgruppen und was beurteilen sie im Hinblick auf Lernen und Kompetenzentwicklung als wertvoll? Sind geeignete Rahmenbedingungen für Lernen und Kompetenzentwicklung (formell ebenso wie informell) etabliert? Welcher Nutzen von Lernen und Kompetenzentwicklung (formell ebenso wie informell) zeigt sich? Wie können Leistungen und Erfolge adressatenspezifisch und wirkungsvoll kommuniziert werden?

Die erforderlichen Erweiterungen betreffen folgende Aspekte:

• **Die systematische Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen und deren Erwartungen sowie Wertverständnisse.** Denn der Wert von Kompetenzentwicklung ist relativ und von der Perspektive der jeweiligen Anspruchsgruppe abhängig. Investitionen in Lernen und Kompetenzentwicklung realisieren daher nur dann einen Wertbeitrag, wenn sie konsequent an den Erfordernissen dieser Anspruchsgruppen ausgerichtet sind – seien diese nun auf strategischer oder auf operativer Ebene zu verorten. (vgl. Robert S. Kaplan/David P. Norton, 2004).

• **Die systematische Berücksichtigung von informellem und organisationalem Lernen sowie den dazugehörigen Rahmenbedingungen.** Die Bedeutung von informellem Lernen wird derzeit breit diskutiert. Dabei zeigen sich drei Entwicklungslinien, wie informelles Lernen systematisch in Kompetenz-



Dr. Christoph Meier, Projektleiter, Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen

✉ christoph.meier@unisg.ch



Prof. Dr. Sabine Seufert, Direktorin, Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen

✉ sabine.seufert@unisg.ch

Learning Value Management

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert Elemente von Evaluation, Qualitätsentwicklung und Bildungscontrolling und deren Erweiterung zu einem systematischen Management des Wertbeitrags von Kompetenzentwicklung (Learning Value Management). Eine solche Erweiterung kann auf der Grundlage eines Rahmenmodells mit drei zentralen Arbeitsschritten erfolgen. (Abb. 1)

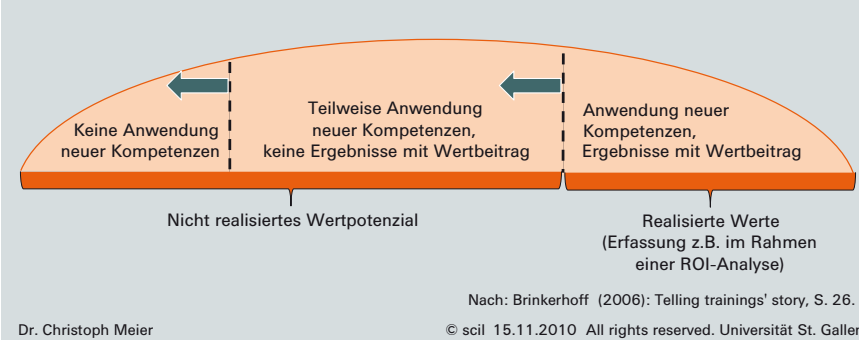
Stichwörter in diesem Beitrag

- Kompetenzentwicklung
- Bildungscontrolling
- Wertbeitrag

Abb. 1: Rahmenmodell und Erweiterungen im Rahmen von Learning Value Management



Abb. 2: Realisiertes und nicht realisiertes Wertpotenzial



entwicklung integriert werden kann: als Ergänzung formellen Lernens, als moderiertes informelles Lernen und als selbst organisiertes informelles Lernen auf der Grundlage lernförderlicher Rahmenbedingungen.

• **Die Bestimmung nicht realisierter Wertpotenziale sowie deren Ursachen.** Die Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen sind mehr oder weniger erfolgreich im Hinblick auf Kompetenzerwerb und Transfer in das Arbeitsfeld. Bei der Bestimmung des Return-on-invest zu einem Training wird in der Regel nur der realisierte Wertbeitrag ermittelt. Das nicht realisierte Wertpotenzial bleibt ebenso im Dunkeln wie die Gründe dafür. Es müssen aber auch die für die Anwendung neuer Kompetenzen im Arbeitsfeld förderlichen und hinderlichen Einflussfaktoren ermittelt werden um so über eine Anpassung von Kursdesign und Rahmenbedingungen das nicht realisierte Wertpotenzial zu heben. (Abb. 2)

• **Eine systematisch an den Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen ausgerichtete Kommunikation von Leistungen und Erfolgen.** Die internen Kunden sind häufig nicht gut über die Leistungen von Bildungsbereichen informiert. Allzu oft beschränkt sich die Kommunikation der Leistungen auf das Erstellen und Verteilen eines Trainingskatalogs.

Wertbeitrag in der Praxis

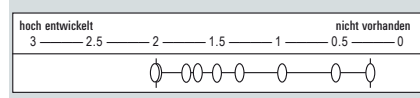
Der hier skizzierte Ansatz von Learning Value Management wird im Rahmen eines auf ein Jahr angelegten Entwicklungsprojekts des swiss centre for innovations in learning (scil) gemeinsam mit neun Partnern ausgearbeitet – und zwar mit Bildungsorganisationen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen aus Deutschland und Österreich, darunter sieben DAX-notierten Unternehmen. Um den Stand und die prioritären Ent-

wicklungsfelder für Learning Value Management zu identifizieren, wurde ein Benchmarking durchgeführt. Der dazu entwickelte Fragenkatalog mit mehr als 150 Items basiert auf Literaturanalysen und wurde gemeinsam mit den Partnern iterativ verbessert. Die Selbsteinschätzungen wurden von den am Entwicklungsprojekt beteiligten Personen vorgenommen, die zumeist leitende Funktionen innerhalb ihrer Bildungsorganisationen einnehmen. Für die Benchmarking-Studie wurden vier Teilbereiche von Learning Value Management in den Blick genommen.

Anspruchsgruppen einbinden

Wie bereits dargelegt, müssen die Anforderungen und Erwartungen an Kompetenzentwicklung von Seiten verschiedener Anspruchsgruppen – etwa Leitungsebene, Vorgesetzte, die Lernenden selbst, externe Kooperations- und Geschäftspartner – systematisch aufgenommen werden. Dies kann über Verfahren wie systematische Strategie-Prozesse, zum Beispiel auf der Grundlage der Balanced Scorecard, über Präsenz in regelmäßig tagenden Steuergremien oder auch über schriftliche oder mündliche Bedarfserhebungen erfolgen. Der diesbezügliche Entwicklungsstand unter den beteiligten Partnern ist recht unterschiedlich. In einigen Fällen ist ein systematisches Vorgehen in wichtigen Teilen umgesetzt, in anderen Fällen gibt es kein systematisches Vorgehen. Insgesamt gesehen zeigen sich deutliche Verbesserungspotenziale. (Abb. 3)

Abb. 3: Systematisches Aufnehmen von Anforderungen und Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen



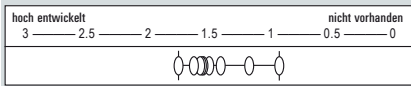
Erschwerend kommt dabei hinzu, dass die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen überwiegend diffus und nicht gut messbar sind.

Eine Spezifikation dessen, wie sich Erfolg von Kompetenzentwicklung überprüfbar manifestiert, ist eine Voraussetzung für spätere Aussagen zum Erfolg von Kompetenzentwicklung.

Status ermitteln: Rahmenbedingungen

Sehr homogen aber eher ernüchternd ist das Ergebnis im Hinblick auf die transferorientierte Gestaltung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, beispielsweise über integrierte Transferaufgaben, Entlastungszeit im Nachgang für aktives Erproben oder Umsetzen am Arbeitsplatz, Transferbegleitung innerhalb der Lerner-Gruppe oder auch Transferunterstützung durch Vorgesetzte und Führungskräfte. Und im Hinblick auf einen weiteren sehr wichtigen Aspekt des Transfermanagements, nämlich die Einbindung von Vorgesetzten oder Führungskräften und Unterstützung in der Transferphase, ist die Umsetzung bei den beteiligten Partnern bislang am wenigsten weit gediehen. (Abb. 4)

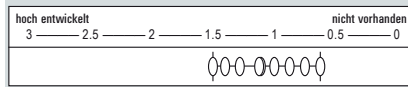
Abb. 4: Transferorientierte Gestaltung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung



Status ermitteln: Ergebnisse und Nutzen

Das Bestimmen der Ergebnisse und des Nutzens von Kompetenzentwicklung erfolgt häufig in Anlehnung an das von Donald L. Kirkpatrick schon 1959 vorgeschlagene Konzept von vier verschiedenen Evaluationsebenen. Üblich ist eine Evaluation von Maßnahmen auf der Ebene der Teilnehmenden-Bewertungen. Lernerfolg, Transfererfolg und Auswirkungen auf Leistungsprozesse werden dagegen kaum oder gar nicht evaluiert. Insgesamt zeigt sich damit bei diesem Aspekt viel Übereinstimmung zwischen den Partnern und ein großes Potenzial für Weiterentwicklungen. (Abb. 5)

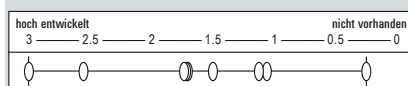
Abb. 5: Evaluation formal organisierter Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung



Kommunikation von Leistungen und Ergebnissen

Mit der Kommunikation von Leistungen und Ergebnissen an die verschiedenen Anspruchsgruppen schließt sich eine Kreisbewegung, die mit der Aufnahme von Anforderungen und Erwartungen begonnen wurde. Im Hinblick auf die Überprüfung des Ausmaßes, in dem die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen erfüllt werden (durch schriftliche Befragungen, Review-Gespräche oder Management-Cockpits mit relevanten Kennzahlen), zeigt sich die größte Streuung von allen untersuchten Aspekten. (Abb. 6)

Abb. 6: Überprüfen des Grads der Erfüllung von Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen



Zudem wird hier deutlich, wie auch schon beim Aufnehmen der Erwartungen der Anspruchsgruppen, dass es für die Bildungsorganisationen mehrheitlich ungewohnt ist, die verschiedenen Anspruchsgruppen systematisch im Blick zu halten.

Prioritäre Maßnahmen

Learning Value Management ist ein integratives Konzept, in dem Aspekte von Evaluation, Qualitätsentwicklung und Bildungscontrolling zusammen fließen und Erweiterungen erfahren. Die Ergebnisse aus dem Benchmarking im Rahmen des Entwicklungsprojekts zeigen nicht nur eine oft breite Streuung beim Stand der Umsetzung. Sie zeigen auch gemeinsame Tendenzen, aus denen sich prioritäre Arbeitsbereiche für zukünftige Wei-

terentwicklungen in diesem Feld ableiten lassen:

- Die Einbindung der verschiedensten Anspruchsgruppen bei der Ausrichtung der Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung muss an vielen Stellen deutlich verbessert werden. Dies gilt für die Ausrichtung von Kompetenzentwicklung an strategischen ebenso wie an operativen Zielen.
- Ein systematisches Transfermanagement sollte etabliert werden. Dies beinhaltet Maßnahmen auf mikrodidaktischer Ebene (Gestaltung von Lernumgebungen) ebenso wie Maßnahmen auf makrodidaktischer Ebene (Gestaltung von Lern- und Führungskultur).
- Die Evaluation von Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung muss verbessert werden. Der Wertbeitrag von Kompetenzentwicklung kann erst dann plausibel aufgezeigt und kommuniziert werden, wenn auch Transfererfolge und Auswirkungen auf Leistungsprozesse ermittelt werden. Der Einwand, dass dies mit zu hohem Aufwand verbunden ist, greift zu kurz. Evaluationsmethoden wie beispielsweise die Success Case Method (Brinkerhoff, 2006) sind sehr gut anpassbar und können für fundierte Reportagen ebenso wie für wissenschaftliche Studien eingesetzt werden.
- Die Kommunikation von Leistungen und Ergebnissen in Richtung der wichtigsten Anspruchsgruppen muss verbessert werden – beispielsweise über den Einsatz von Management-Cockpits oder fundierten Erfolgsgeschichten.

Internet-Tipp

- Ilona Diesner, Sabine Seufert, Dieter Euler: Trendstudie 2010 – Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. SCIL-Arbeitsbericht, Band 23, University of St. Gallen www.scil.ch/index.php?id=31
- Bernd Käßlinger: Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema. BIBB REPORT, Heft 13, 2009 www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_13.pdf