



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- & Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen dem Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

## Bildungscontrolling in KMU

### 1. KURZBESCHREIBUNG

Die Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen wird vereinfacht als Bildungscontrolling (BC) bezeichnet. Neben pädagogischen Aspekten der Evaluierung werden auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht Kosten und Nutzen betrachtet. Dies gilt auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die besonders darauf angewiesen sind, ihre Kompetenzentwicklungs-Maßnahmen möglichst effektiv und effizient zu gestalten.

Wie das allgemeine Controlling beschreibt Bildungscontrolling einen Kreislauf von Managementaufgaben. Bei diesen Aufgaben handelt es sich um die bewusste **Planung, Steuerung und Kontrolle von Bildungsprozessen auf Individual- oder Gruppenebene**. Dabei kann je nach Fokus beispielsweise unterschieden werden in:

- **Effizienzcontrolling** (Effizienz fordert ein Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen; es ist Maß für die Wirtschaftlichkeit; gemessen wird die Kosten-Nutzen-Relation)
- **Effektivitätscontrolling** (Beschäftigt sich mit dem Verhältnis von erreichten Zielen zu definierten Zielen; es ist Maß für die Zielerreichung; gemessen wird die Wirksamkeit, das Output)
- **Kostencontrolling** (Betrachtung der Bildungs- und der Opportunitätskosten)

In Jungunternehmen und KMU kann natürlich kein umfassendes BC-System wie in Großunternehmen eingeführt werden. Die Controllingaufgabe verbleibt – mangels entsprechender Stabsstellen – beim Unternehmer selbst. Daraus ergeben sich zwei wesentliche Anforderungen an BC in KMU: Das Instrument soll trotz sehr knapper Zeitressourcen anwendbar sein und es soll einfach handhabbar sein und nicht durch hohe Komplexität beeindrucken wollen.

Für die Darstellung ausgefeilter BC-Instrumentarien für Großunternehmen sei auf die angeführte Fachliteratur verwiesen.

### 2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Gerade für Jungunternehmen und KMU stellen Bildungsmaßnahmen eine wichtige Investition dar, die finanzielle und personelle Ressourcen sehr stark beansprucht. Desto wichtiger ist es, mittels eines *einfach und plausibel gestalteten Instrumentariums* sicherzustellen,

- dass PE-Maßnahmen einen vorhandenen Bedarf abdecken
- dass das Gelernte auch größtenteils am Arbeitsplatz umgesetzt wird (sog. „Lerntransfer“)
- dass die Auswirkungen auf den Geschäftserfolg sichtbar gemacht werden und damit wiederum die Motivation sowohl bei der Geschäftsführung als auch den Mitarbeitern zur Durchführung weiterer Maßnahmen erhalten bleibt bzw. zunimmt.

In Jungunternehmen und Kleinbetrieben wird die Controllingfunktion meist von der Leitung selbst übernommen. Der wesentliche Vorteil liegt dabei darin, dass das Feedback direkt an die Leitungsebene erfolgt. Somit sind die Bedarfserhebung und die Lerntransferunterstützung leichter als in größeren Unternehmen möglich.

### 3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Der BC-Prozess umfasst in der Praxis mehrere Schritte:

Zu Beginn steht die **Erhebung des Weiterbildungsbedarfes**. Großunternehmen sind aufgrund ihrer Mitarbeiterzahl hier meist darauf angewiesen, aufwändige Instrumente einzusetzen (z.B. Assessment Center, Repräsentativbefragungen, Auswertung von Mitarbeiterbeurteilungen), was auch eine entsprechend lange Vorausplanungsphase erfordert.

In Kleinbetrieben kann dies durch die Unternehmensleitung entsprechend einfacher erfolgen (siehe dazu das PE-Instrument: [Erhebung von Weiterbildungsbedarf in KMU](#)).

Am häufigsten werden in KMU im Zuge von *Mitarbeitergesprächen* Kompetenzdefizite besprochen und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen vereinbart.

Jungunternehmen können bereits im Zuge der Erstellung ihres *Businessplanes* (Geschäftsplanes) ihre Kompetenzprofile den erwarteten Anforderungen gegenüberstellen und so Entwicklungsbedarfe für sich und ihre (künftigen) Mitarbeiter ableiten. Damit können erforderliche Bildungskosten budgetär bereits bei der Gründung mitberücksichtigt werden. Die Auseinandersetzung auch mit diesem Thema ist für die Adressaten des Businessplanes (z.B. Geldgeber, zukünftige Lieferanten und Kunden) ein wichtiges Signal für die Ernsthaftigkeit der Gründungsplanung.

Ausgehend von den ermittelten Weiterbildungsbedarfen von Einzelpersonen, aber auch von Mitarbeitergruppen und –teams erfolgt im nächsten Schritt die **Formulierung der Weiterbildungsziele**.

Dabei sind die allgemeinen Regeln (z.B. „SMART<sup>1</sup>) für das Setzen von Zielen zu beachten. Eine exakte Operationalisierung dieser Ziele wird wohl nur in einem kleinen Teil der Maßnahmen möglich sein. Trotzdem empfiehlt es sich, die mit der Entwicklungsmaßnahme verfolgten Absichten und Ziele *möglichst präzise* zu formulieren und *schriftlich* niederzulegen. Eine gemeinsame Erarbeitung bzw. Rückkoppelung an die vorgesehenen Adressaten zeigt ggf. bestehende unterschiedliche Erwartungen auf. Sie fördert auch die Weiterbildungsmotivation, weil die (zukünftigen) Teilnehmer damit auch wissen, was von ihnen erwartet wird. Auf der Basis dieser Weiterbildungsziele können Kriterien definiert werden, anhand derer das Ausmaß der Zielerreichung überprüft werden kann („Woran ersehen wir, dass wir diese Ziele erreicht haben?“). Formuliere Bildungsziele erleichtern auch die Auswahl externer Anbieter.

Zu diesem Zeitpunkt soll eine erste **Kosten-Nutzen-Abschätzung** durchgeführt werden.

Bei der **Kostenermittlung** sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen:

- Seminargebühren (mit oder ohne Mehrwertsteuer ausgewiesen?)
- Erforderliche Anreise- und Aufenthaltskosten
- Fallen Überstunden an bzw. werden diese abgegolten?
- Fallen Kosten für Stellvertretung am Arbeitsplatz an?
- Wie wird die entfallende Arbeitszeit bewertet?

Zusätzlich ist zu prüfen, ob und inwieweit **finanzielle Förderungen für Weiterbildung** in Anspruch genommen werden können. Als mögliche Quellen dienen beispielhaft das allgemeine Bildungskonto des Landes OÖ und das Bildungskonto für Jungunternehmer ([www.land-oberoesterreich.gv.at](http://www.land-oberoesterreich.gv.at)), das Arbeitsmarktservice ([www.ams.at](http://www.ams.at)), und der AK-Bildungsbonus ([www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com)). Die Wirtschaftskammer bietet zudem eine Datenbank zur Bildungsförderung unter <http://www.berufsinfo.at/bildungsfoerderung/default.htm> an.

Bei höheren Beträgen bzw. wenn mehrere Teilnehmer an externen Veranstaltungen vorgesehen sind ist auch zu überlegen, ob nicht eine **unternehmensinterne Abhaltung** der Veranstaltung mit einem externen Trainer sinnvoll sein könnte. Hier sind zusätzlich Trainerkosten sowie der Aufwand für die Veranstaltungsorganisation, Raummiete, Skripten usw. zu berücksichtigen. Über den reinen Kostenvergleich hinaus ist allerdings auch die höhere Transferwirksamkeit interner Veranstaltungen mit ins Kalkül zu ziehen.

Schwieriger gegenüber der Kostenermittlung ist die **Nutzenermittlung**. Voraussetzung ist die Formulierung möglichst konkreter Weiterbildungsziele. Der Nutzen ergibt sich daraus, welchen Vorteil das Unternehmen durch Erreichen des gesetzten Bildungszieles konkret hat. In manchen Bereichen mag dies leicht quantifizierbar sein (KMU-Beispiel: die Sekretärin wird in Buchhaltung geschult. Nutzen: Die Buchhaltung muss

<sup>1</sup> S = spezifisch, konkret; M= messbar; A = durch eigene Aktivität erreichbar; R = realistisch; T = terminiert

nicht mehr extern vergeben werden; Rückgang der Krankenstandstage oder Senkung von Ausschussquoten). In anderen Bereichen ist eine kostenmäßige Quantifizierung nur schwer möglich, es können jedoch andere Kriterien und Zielgrößen herangezogen werden (z.B.: Abnahme von Reklamationen um x %, Veränderung des Betriebsklimas, verbesserte Beurteilung der Beratungsqualität seitens der Kunden oder durch „Mystery Shopper“.

Sinnvoll ist die **gemeinsame Erarbeitung** bzw. klare interne Kommunikation entsprechender Ziele, weil bereits dies zu Verhaltensänderungen führen kann.

Die **Entscheidung** über eine Entwicklungsmaßnahme, insbesondere bei hoher Zeit- und Kostenintensität, sollte erst nach dieser bewussten, zumindest ansatzweisen Abschätzung von Kosten und Nutzen gefällt werden.

Als nächster Schritt erfolgt die **Vorbereitung der Teilnehmer** an der Maßnahme:

- Klärung der mit der Maßnahme verfolgten Ziele (Teilnehmerziele und Unternehmensziele werden abgeglichen)
- Klärung der Rahmenbedingungen (z.B. Stellvertretungsregelungen, Kostenübernahme, Überstundenregelung, Erwartungen der Unternehmensleitung z.B. hinsichtlich Berichterstattung und Umsetzung des Gelernten, Vereinbarung von Rückkehrgesprächen)
- Einbeziehung der direkten Vorgesetzten
- Bei längeren Maßnahmen Abschluss formeller „Entwicklungsvereinbarungen“ (beiderseitige inhaltliche Erwartungen, mögliche Auswirkungen auf die innerbetriebliche Karriere, Aufgaben im Zusammenhang mit Weiterbildungsmaßnahmen, die von Unternehmensleitung, Vorgesetzten und Teilnehmern zu erledigen sind (z.B. Rückkehrgespräch, Bericht nach dem Seminar etc.)
- Bei kostenintensiveren Maßnahmen unter Umständen Rückzahlungsvereinbarungen

Insbesondere bei längeren externen Maßnahmen (z.B. Lehrgängen) und internen Maßnahmen sollte bewusst die Möglichkeit des Einbaues von „*Korrekturschleifen*“ vorgesehen werden, wie z.B.

- Zwischengespräche mit Vorgesetzten
- Feedbackrunden bereits während der Maßnahmen

Damit können ggf. Schwachstellen noch während der Programmlaufzeit erkannt und beseitigt werden.

Bei wissensorientierten Veranstaltungen können Lernerfolge auch durch *Tests und Prüfungen* im klassischen Sinn nachgewiesen werden.

Eine besonders erfolgskritische Phase stellt die Transferphase dar. Hier erfolgt die Umsetzung des Gelernten direkt am Arbeitsplatz. Eine Reihe von Maßnahmen können zur **Förderung des Lerntransfers** eingesetzt werden (*siehe PE-Instrument „Förderung des Lerntransfers in KMU“*). Gerade den Vorgesetzten, in Kleinbetrieben direkt die Unternehmensleitung, kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Die wohl wichtigsten transferfördernden Maßnahmen sind *Vorbereitungs- und Rückkehrgespräche* mit der Geschäftsleitung, sowie die *Vereinbarung der Wissensweitergabe an Arbeitskollegen*.

Abschließend wird einige Zeit nach der Entwicklungsmaßnahme überprüft, ob sich die durch die Bildungsmaßnahme angestrebten Ziele auf Unternehmensebene eingestellt haben. Zumindest sollte jedoch – aus Sicht der Leitungsebene, der Teilnehmer und ihrer Vorgesetzten - zumindest eine globale Einschätzung erfolgen: Kosten sind in der Höhe von XY angefallen - haben sich diese „rentiert“?

Insbesondere in den Fällen, wo nach Absolvierung der Maßnahme festgestellt wird, dass der *Zielerreichungsgrad eher niedrig* ist, bietet sich an, den Ablauf des Bildungsprozesses - gedanklich die einzelnen Phasen zurückgehend - nochmals zu **analysieren**, um **Fehlerquellen** feststellen zu können. Hier eignen sich Fragen wie:

- Wer oder was hat die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz besonders behindert/verhindert? Was müsste unterstützend geschehen, um die Umsetzung zu verbessern?
- Sind die Weiterbildungsziele durch die Maßnahme (z.B. Seminar, Coaching) überhaupt erreicht worden? Warum nicht? Sind während der

Maßnahme Störungen aufgetreten, die die Erreichung behindert haben? Konnten die Ziele in der vorgegebenen Zeit überhaupt erreicht werden?

- Welche Ziele wurden zuvor für die Weiterbildung formuliert? War die Maßnahme bzw. der Anbieter überhaupt geeignet, diese Weiterbildungsziele zu erreichen? Waren die Erwartungen von Teilnehmern und Unternehmen (zu) unterschiedlich?
- Wurden die Weiterbildungsziele richtig formuliert?

Gerade in KMU werden diese einzelnen Schritte meist im Form von einzelnen Gesprächen mit den MitarbeiterInnen durchgeführt (Vorbereitungs-, Rückkehr-, Auswertungsgespräche mit den Teilnehmern, Berichterstattung vor den Arbeitskollegen usw.).

#### 4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Bildungscontrolling als ganzheitlicher und bewusst gestalteter, systematischer Prozess ist in der betrieblichen Praxis von Kleinbetrieben bisher kaum vorzufinden. Daher sollen an dieser Stelle ein paar **Hinweise bzw. Tipps** zu den tatsächlich vorhandenen, einzelnen Komponenten gegeben werden:

##### Zur Planungsphase

- Überprüfen Sie, ob die Lösung möglicher Probleme wirklich in einer Personalentwicklungsmaßnahme, im Besuch eines Kurses oder eines Seminars liegt oder ob z.B. nicht ungünstige Rahmenbedingungen oder andere Einflüsse das Problem verursachen.
- Nehmen Sie sich Zeit für die gründliche Diskussion und Ausformulierung der Bildungsziele. Mit etwas Übung können solche „SMARTen“ Ziele in wenigen Minuten formuliert werden.
- Eine Kosten-Nutzen-Abwägung verringert eine Unsicherheit, ob überhaupt eine Kompetenzentwicklungs-Maßnahme sinnvoll ist.
- Wenn die Maßnahme mehrere MitarbeiterInnen betrifft oder die Wahrscheinlichkeit eines ausreichenden Transfers gering ist, dann sollten Sie eine unternehmensinterne Durchführung ins Auge fassen.
- Das „Rundherum“ regelt sich nicht von selbst. Thematisieren Sie Dinge wie Stellvertretung, Vertragsbedingungen, usw.

##### Zur Durchführung

- Bei längeren Maßnahmen: Vereinbaren Sie gleich zu Beginn einen Termin für ein Zwischengespräch um etwaige Korrekturen vornehmen zu können.
- Wenn andere MitarbeiterInnen vom Gelernten profitieren könnten, dann schaffen Sie die Möglichkeit zu einem Austausch.
- Thematisieren Sie und unterstützen Sie den Transfer des Gelernten am Arbeitsplatz. Sprechen Sie mit den betroffenen MitarbeiterInnen. Diese wissen am besten, was hierzu notwendig ist.

##### Zur Kontrolle

- Überprüfen Sie zum Schluss, ob die vorgenommenen Ziele erreicht wurden. Am besten geht dies mit einem Rückkehrgespräch. In nur wenigen Minuten lässt sich dabei klären, ob die Maßnahme vorerst als nutzbringend einzustufen war, die Rahmenbedingungen eingehalten wurden usw.

Bei allen genannten Komponenten gilt es diese nicht von einander losgelöst, sondern als Gesamtkonzept zu sehen und sich auch der Zusammenhänge bewusst zu sein. Zur Unterstützung kann auch die im Anhang befindliche [Checkliste: Fragen im Bildungscontrollingprozess](#) herangezogen werden.

#### 5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Da gerade das *Kosten-Nutzen-Verhältnis* für die Leitungsebene ein wichtiges Kriterium für Weiterbildungsentscheidungen darstellt, sollen sowohl Kosten als auch Nutzen zumindest ansatzweise geschätzt werden.

Insbesondere sollten die einzelnen Phasen des Bildungsprozesses analysiert werden, um die wichtigsten Schwachstellen, welche eine Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz verhindern, zu identifizieren und Abhilfemaßnahmen zu entwickeln.

Dies zeigt auch bereits den *wichtigsten Vorteil* der Einführung eines Bildungscontrolling in Kleinbetrieben: Durch die Formulierung von Bildungszielen und von Kriterien zu ihrer Zielerreichung wird bereits ein Klärungsprozess eingeleitet, der den Blick für den Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen schärft und ggf. Problembereiche erkennen hilft.

Dies verdeutlicht auch die folgende Aussage einer Führungskraft eines KMU (Freizeitwirtschaft): *„Die gemeinsame Auseinandersetzung mit den MitarbeiterInnen in Bezug auf die Bildungsziele behandelt zwar oberflächlich das Thema Qualifizierung; es geht dabei aber auch tiefer liegend um Dinge wie Wertschätzung, Erkennen des eigenen Beitrags zur Erreichung einer gemeinsamen Vision - also Identifikation, Lernen von zielorientierten Handeln, uvm. Diese Aspekte gehen bei keiner oder einer stiefmütterlichen Behandlung der Bildungsziele verloren.“*

Exemplarisch sei im folgenden das BC-Konzept eines oberösterreichischen KMU (Bereich: EDV, Marketing und Werbung, 40 Mitarbeiter) skizziert:

- Umfangreiche interne Weiterbildungsmaßnahmen, die in einer „Firmenakademie“ zusammengefasst sind
- Intensive Mitwirkung der Leitungsebene (Training, Coach, Bedarfserhebung)
- Einsatz von Seminarfragebögen
- Rückkehrgespräch der Mitarbeiter nach externen Maßnahmen mit dem Geschäftsführer
- Weiterbildung wird im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergespräches thematisiert
- Einmal jährlich unternehmensweite schriftliche Befragung hinsichtlich Weiterbildungsfragen
- Daraus Ableitung bzw. Veränderung des Programmangebotes

## 6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Eder, K.J./Kailer, N./Mayrhofer, J. (2000): Bildungscontrolling in österreichischen Unternehmen – Stand, Defizite, Praxisbeispiele. In: Seiber, S./Krekel, E.M./Van Buer, J.: Bildungscontrolling. Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit. Peter Lang, Frankfurt. S. 229-250.
- Hummel, T. R. (2001): Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven. 2. überarb. Aufl. Sauer, Heidelberg.
- Kailer, N. (1996): Controlling in der Weiterbildung. In: Münch, J.: Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit: Qualität – Kosten – Evaluierung – Finanzierung. Erich Schmidt, Berlin. S. 233-250
- Kailer N./Weiß G. (2007): Gründungsmanagement kompakt. Von der Idee zum Businessplan. Linde Verlag, Wien.
- Kirkpatrick, D.L./Kirkpatrick, J. D. (2006): Evaluating training programs. The four levels. 3rd. Ed. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Landsberg, G. von/Weiss, R. (Hrsg.) (1995): Bildungs-Controlling. 2. überarb. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Schauer, R. (2006): Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen. Linde Verlag, Wien.
- Schöni, W. (2006): Handbuch Bildungscontrolling. Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Rüegger, Zürich.

### Nützliche Links im Bereich Bildungsförderungen:

Bildungskonto des Landes: [www.land-oberoesterreich.gv.at](http://www.land-oberoesterreich.gv.at)

Bildungskonto des Landes für Jungunternehmer: [www.land-oberoesterreich.gv.at](http://www.land-oberoesterreich.gv.at)

Arbeitsmarktservice: [www.ams.at](http://www.ams.at)

AK-Bildungsbonus: [www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com)

Wirtschaftskammer Datenbank: [www.berufsinfo.at/bildungsfoerderung/default.htm](http://www.berufsinfo.at/bildungsfoerderung/default.htm)

### Leitfäden:

- Hölbling, G. (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater: Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung. Band 23. Bertelsmann, Bielefeld.
- Hölbling, G. (2007): Handlungshilfen für Bildungsberater: Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung. Band 23. Bertelsmann, Bielefeld.

## 7. AUTOREN

Kontakt	Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer Mag. Freimuth Daxner Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität		
Standort	Freistädter Straße 315/I, 4040 Linz		
Email / Internet	<a href="http://www.iug.jku.at">www.iug.jku.at</a>		
Telefon-Nr.	0732-2468-1721, 1724	Fax-Nr.	0732-2468-1725



Norbert Kailer, Univ.-Prof. Dr.rer.soc.oec. 1980 – 1994 Produktmanager in der Führungskräfteweiterbildung, Betriebspädagoge, Berufsbildungsforscher, unternehmensinterne und –externe Trainingstätigkeit. 1994 - 2003 Professor für Personal und Qualifikation an der Ruhr-Universität Bochum, seit 2003 Vorstand des Institutes für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz. Dzt. Arbeitsschwerpunkte: Entrepreneurship, Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, betriebliche Kompetenzentwicklung und -bilanzierung. Praxishandbücher und Studien zum Thema PE in KMU siehe [www.iug.jku.at](http://www.iug.jku.at)

Freimuth Daxner, Mag.rer.soc.oec. Betriebswirt, langjährige Tätigkeit im Bereich der Personalentwicklung und Aufbau Personalcontrolling in einem Großunternehmen. 2005 Gründung von Funtasia® - Österreichs 1. Kindererlebnishof, seither nebenberufliche Geschäftsführung der GmbH mit Personalverantwortung für durchschnittlich 5 - 8 MA. Seit 2007 auch wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensgründung. Arbeitsschwerpunkte: Gründerperson, Psychologie der Gründungsentscheidung, Geschäftsplanung. Links: [www.kindererlebnishof.at](http://www.kindererlebnishof.at), [www.iug.jku.at](http://www.iug.jku.at)

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1