



„Qualifizierung rechnet sich!“ - Bildungscontrolling bei der Landeshauptstadt München



Diana Heffels
Roland Hauff

Landeshauptstadt München,
Personal- und Organisationsreferat,
Fortbildung



Auf folgende Fragen können wir Ihnen heute eine Antwort geben...

- Fortbildung bei der LH München – Welche Strukturen gibt es?
- Was verstehen wir unter dem Begriff „Bildungscontrolling“?
- Warum wurde das Projekt „Bildungscontrolling“ initiiert?
- Welche theoretische Grundlage wurde entwickelt?
- Wie arbeiten wir aktuell in der Praxis? Welche Ziele gibt es noch?
- Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren gibt es in der Umsetzung?
- Welche Auswirkungen hat Bildungscontrolling auf die Qualität der dienstlichen Fortbildung?

Gemeinsam mit Ihnen möchten wir diskutieren...

- Welche Ansätze gibt es bei Ihnen?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher gemacht?



Die Landeshauptstadt München – Zahlen, Daten, Fakten



- ca. 30.000 Beschäftigte im Hoheitsbereich und bei den Eigenbetrieben
- 12 Geschäftsbereiche = Referate
- Größte Referate:
 - Schul- und Kultusreferat (10.150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
 - Sozialreferat (3.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
 - Kreisverwaltungsreferat (3.150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)



Die zentrale Fortbildung bei der LHM

- 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Pro Jahr:
 - ca. 20.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer
 - ca. 1.900 Veranstaltungen
 - davon 200 Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der zentralen Führungskräfteentwicklung
- Pro Referat mindestens eine/ein Fortbildungsbeauftragte/-r als Partner/-in in der Bildungsarbeit

Fortbildung





Unser Verständnis von „Bildungscontrolling“?

Bildungscontrolling ist **kein** Instrument, mit dem wir am Ende von Fortbildungen deren Wirksamkeit überprüfen, sondern...

ein Prozess mit dem wir Bildungsmaßnahmen **von Anfang an** auf Ihren Nutzen für die Organisation und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausrichten

und damit auch den Nutzen beweis- und darstellbar machen können.



Ausgangspunkt für die Einführung von Bildungscontrolling bei der LHM

- Trotz guter Einnahmesituation hoher Konsolidierungsdruck auf die Personalkosten
- Fortbildungsausgaben werden häufig als Kosten und nicht als Investitionen betrachtet
- Seminare werden häufig als alleiniges Instrument zur Problemlösung gesehen
- Steigende Qualitätsanforderungen der internen Kundinnen und Kunden
- Hohe Erwartungen der Führungskräfte sowie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Nutzen und die Umsetzbarkeit von Bildungsmaßnahmen



Bildungscontrolling bedeutet, die Fortbildung

- systematisch
- bedarfsgerecht
- umsetzungsorientiert
- unter Einbeziehung aller Beteiligten

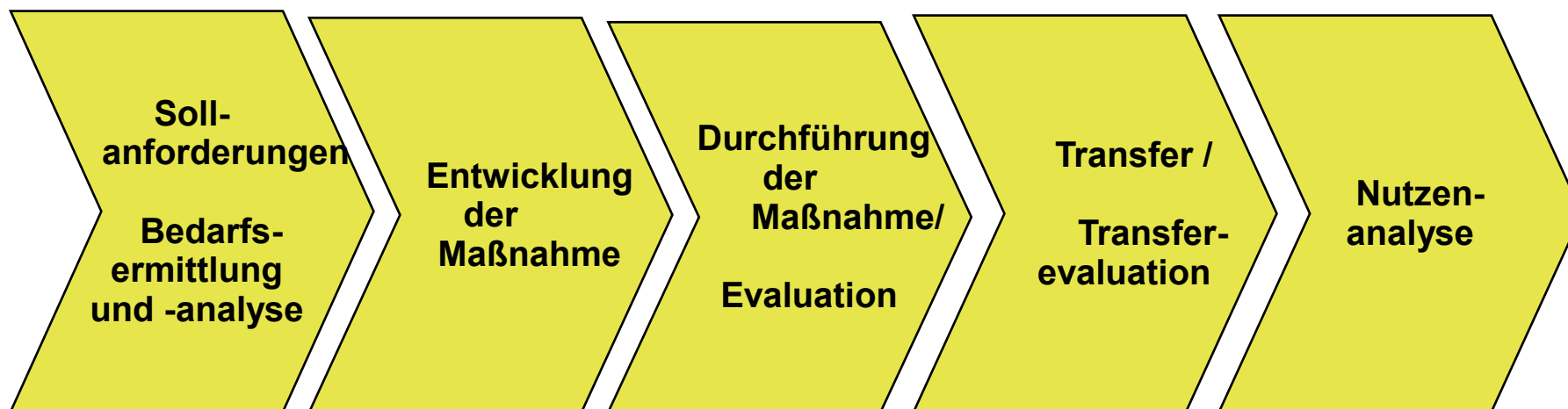
zu gestalten.

Ausschlaggebend sind dabei pädagogische und betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte:

- Optimierung des Lern- und Transfererfolgs
- Bedarfsgerechter Einsatz der Mittel

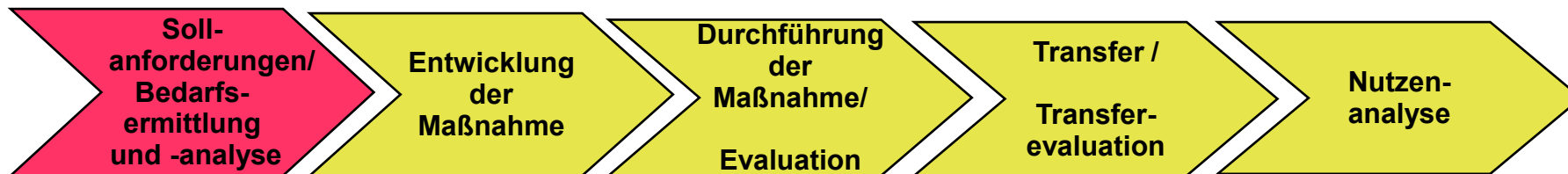
Ziel von Bildungscontrolling: den Nutzen der Weiterbildung für alle Beteiligten so groß wie möglich zu machen

Ausrichtung des Bildungscontrolling-Systems an den Stationen des Bildungskreislaufs



Wichtig! Alle Beteiligten an Bildungsprozessen sind in diesem Modell integriert!

- ✓Zentrale Bildungsabteilung
- ✓Fortbildungsbeauftragte
- ✓Führungskräfte
- ✓Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- ✓Trainerinnen und Trainer



Definition der Soll-Anforderungen / Bedarfsermittlung und -analyse

Erreichtes / In Arbeit

- Entwicklung von Instrumenten zur individuellen und strategischen Qualifizierungsplanung und Umsetzung in „kleineren Bereichen“
- Optimierung des Verfahrens zur Beantragung „dienststellenbezogener Maßnahmen“
- Entwicklung von Leitfragen zur systemischen und wirkungsorientierten Auftragsklärung und konsequente Umsetzung in der Praxis

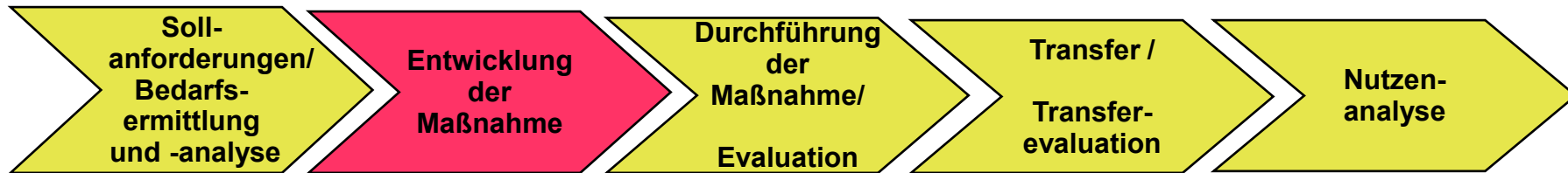
Herausforderungen

- Definition von Anforderungsprofilen ist anspruchsvoll und aufwändig
- Stadtweite Betrachtungsweise (gemeinsames Sprachspiel, Definition von Kompetenzen, die von allen städtischen Bediensteten erwartet werden) fehlt.
- „Messung“ vorhandener Kompetenzen ist schwierig
- IT-Unterstützung fehlt
- Beantragung einer Bildungsmaßnahme wirkt im ersten Moment „unbequem“ für Auftraggeber

Blick in die Zukunft:

- Überlegungen zu einem stadtweiten Kompetenzmanagement laufen
- Anpassung des Führungskräfteprogramms an bestehendes stadtweit gültiges Anforderungsprofil

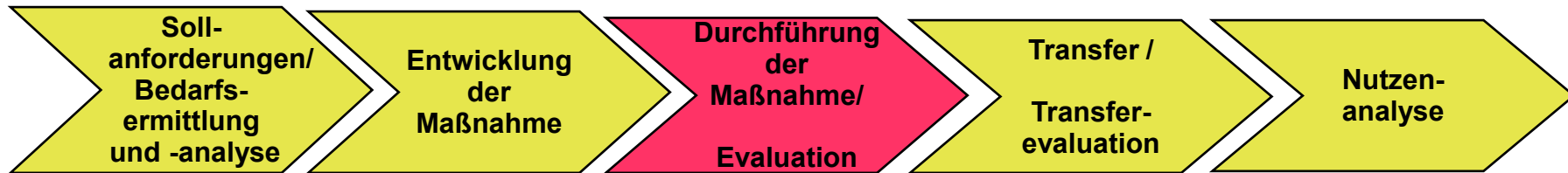




Entwicklung der Maßnahme

Erreichtes / In Arbeit

- Entwicklung eines Seminar- und Transferkonzepts zur Optimierung der Zusammenarbeit mit Trainerinnen und Trainern
- Professionalisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bildungsabteilung zur pädagogischen Analyse der Seminar- und Transferkonzepte



Durchführung der Maßnahme / Evaluation

Erreichtes / In Arbeit

- Optimierung des Anmeldebogens im Hinblick auf den Nutzen, den die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich erwarten
- Entwicklung eines kompakten Leitfadens für Führungskräfte zur Begleitung von Bildungsprozessen und für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Sensibilisierung zu Rolle und Aufgaben von Führungskräften im Rahmen von Info-Veranstaltungen
- Entwicklung eines Systems zur Evaluation von Maßnahmen auf Grundlage des 6-Ebenen-Modells
- Einführung eines verpflichtenden Seminarberichts für Trainerinnen und Trainer

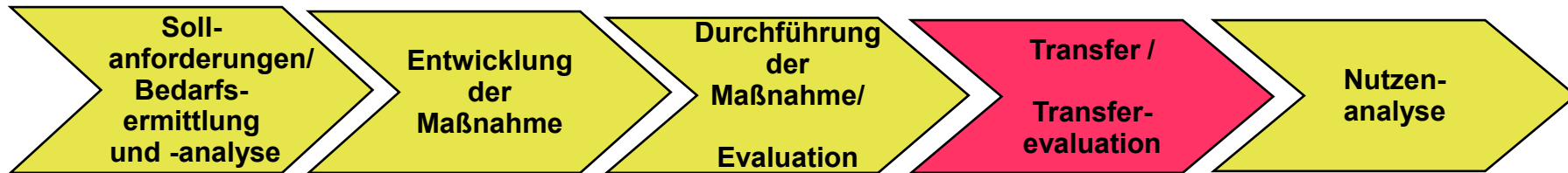
Herausforderungen bei der Evaluation von Seminaren

- Überzeugung der Führungskräfte vom Nutzen von Vor- und Nachgesprächen/Umsetzung in die Praxis
- Erstellung von Fragebögen, die aussagekräftige Ergebnisse liefern
- Definition von Erfolgskriterien in der Zusammenarbeit mit Auftraggebern (insbesondere Ebene „Ergebnisse“)
- Grundsätzliche Frage der „Messbarkeit“ im Bereich der öffentlichen Verwaltung
- Rücklaufquote nach 3-6 Monaten oft schlecht
- IT-Unterstützung fehlt noch

Blick in die Zukunft:

- Durchführung von innovativen Großveranstaltungen für Führungskräfte/Nutzung unterschiedlichster Informationskanäle
- Einsatz einer Software zur technischen Unterstützung bei Befragungen
- Arbeitskreis „Fragebogenkonstruktion“ entwickelt neue Fragebogenkonzepte





Transfer / Transferevaluation

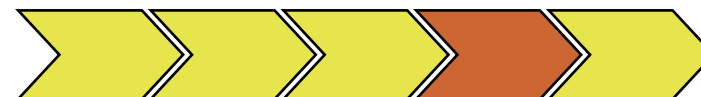
Erreichtes / In Arbeit

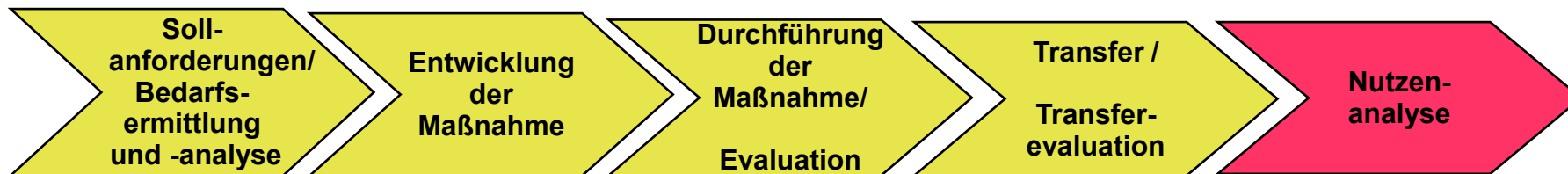
- Sensibilisierung von Führungskräften zur Notwendigkeit der Begleitung von Bildungsprozessen auch nach dem Seminar
- Verpflichtender Einsatz von Instrumenten die den Transfer in der Praxis fördern



Blick in die Zukunft

- Optimierung des Transfermanagements (Ziel 2010)
- Messung des Transfererfolgs mit Unterstützung der neuen Evaluationssoftware





Nutzenanalyse

Erreichtes/In Arbeit

- Entwicklung eines Evaluationsberichts zur Information des Auftraggebers
- Entwicklung von konkreten Kennzahlen zur Wirkung unserer Seminare

Blick in die Zukunft

- Flächendeckende Ermittlung der Kennzahlen
- Erstellung eines jährlichen Bildungscontrollingberichts



Erfolgsfaktoren in der Umsetzung des Systems

- Konkrete Implementationsstrategie
- Unterstützung durch die oberste und obere Führungsebene in den einzelnen Referaten
- Intensive Information aller Beteiligten – insbesondere über den Nutzen
- Verzahnung mit bestehenden PE-Instrumenten
- Starke Partner in den Fachbereichen
- Konsequente Formulierung klarer Zielsetzungen für maßgeschneiderte Seminare
- Softwareunterstützung



Auswirkungen auf die Qualität der dienstlichen Fortbildung

- Professionalisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bildungsabteilung
- Positionierung der Bildungsabteilung als „Strategieunterstützer“ und „Bildungsberater“
- Konsequente Ausrichtung der Seminare auf den Nutzen für die Praxis
- Verbesserung der Qualität der Bildungsangebote im Sinne eines Qualitätsmanagementsystems
- Einführung neuer Lernformen erleichtert
- Nachweisbarkeit der Wirkungen unserer Arbeit
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit Fortbildungsbeauftragten und Trainerinnen/Trainern
- Einbindung aller Beteiligten in den Bildungsprozess



Austausch und Diskussion

- Welche Ansätze gibt es bei Ihnen?
- Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?