



Qualifizierung rechnet sich!

Bildungscontrolling bei der Landeshauptstadt München

Stefan Scholer, Leitung Aus- und Fortbildungszentrum
Landeshauptstadt München

Arbeitstagung Personalentwicklung und Fortbildungskonzepte

dbb-akademie, Berlin 09.09.2010



Die Landeshauptstadt München Stadtverwaltung:



- **28.000 Beschäftigte im Hoheitsbereich**
- **davon ca. 2.500 Führungskräfte**
- **Personalkosten für aktives Personal ca. 1.100 Mio. €**
- **Gesamthaushalt 4.900 Mio. €**

Zentrale Fortbildung bei der Landeshauptstadt München



Landeshauptstadt
München
Personal- und
Organisationsreferat



- Ca. 18.000 Teilnehmer/-innen im Jahr
- Ca. 1.800 Seminare, Workshops und weitere Qualifizierungsmaßnahmen
- davon 200 Seminare im Rahmen der Führungskräfte-Entwicklung
- Zentrale Fortbildungs-Abteilung: 25 Mitarbeiter/innen (ca. 20 VZÄ)
- Pro Referat ein Fortbildungs-Beauftragter als Partner der Bildungsarbeit



Ausgangssituation

- hoher Konsolidierungsdruck auf die Personalkosten
- Fortbildungsausgaben werden als Kosten und nicht als Investitionen betrachtet
- Steigende Qualitätsanforderungen der internen Kundinnen und Kunden
- Hohe Erwartungen der Führungskräfte sowie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Nutzen und die Umsetzbarkeit von Bildungsmaßnahmen



„Seminare und Trainings vernichten Kapital“





„Die Weiterbildungslücke“:*

80% aller Ausgaben sind fehlinvestiert (= 21,6 Milliarden Euro).

- Das Gelernte findet keine Anwendung
- Praxis-Umsetzung von Trainings: 10-20% (Prof. Harald Geißler, Hamburg)
- Gründe
 - Mangelnde Lernlust der MA, fehlende Motivation
 - Trainings nicht umsetzungsorientiert
 - Keine Anwendungsmöglichkeit
 - Keine Zeit
 - Fehlende Unterstützung von Vorgesetzten
 - „Stabile Persönlichkeit“: Soziale Kompetenzen nicht erlernbar



Richtig oder falsch?

Was meinen Sie?



Der Finger liegt in der Wunde!

Transferbarrieren: (nach Barz,2002)

- Seminare sind zu anspruchsvoll (5%)
- Inhalte werden von den Teilnehmer/-innen nicht ernst genommen (8 %)
- Seminare gelten gemeinhin als Kurzurlaub (10 %)
- Mangelnde Relevanz der Inhalte für tägliche Arbeit (13 %)
- Keine Unterstützung/Desinteresse v. Vorgesetzten (30 %)
- Mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten der Lerninhalte nach der Weiterbildung (35 %)
- Fehlende Zeit, Inhalte umzusetzen (57 %)
- Keine Nachbereitung der Veranstaltung (61 %)



Wann ist ein Seminar erfolgreich? Woran wird Erfolg gemessen?

- **Das Ziel ist erreicht.** Oder: Ohne festgelegtes Ziel kann Fortbildung nicht bewertet werden.
- Erfolgsprüfung nach dem Seminar setzt Vorab-Klärung voraus, **was erreicht werden soll**, und woran Erfolg gemessen wird.



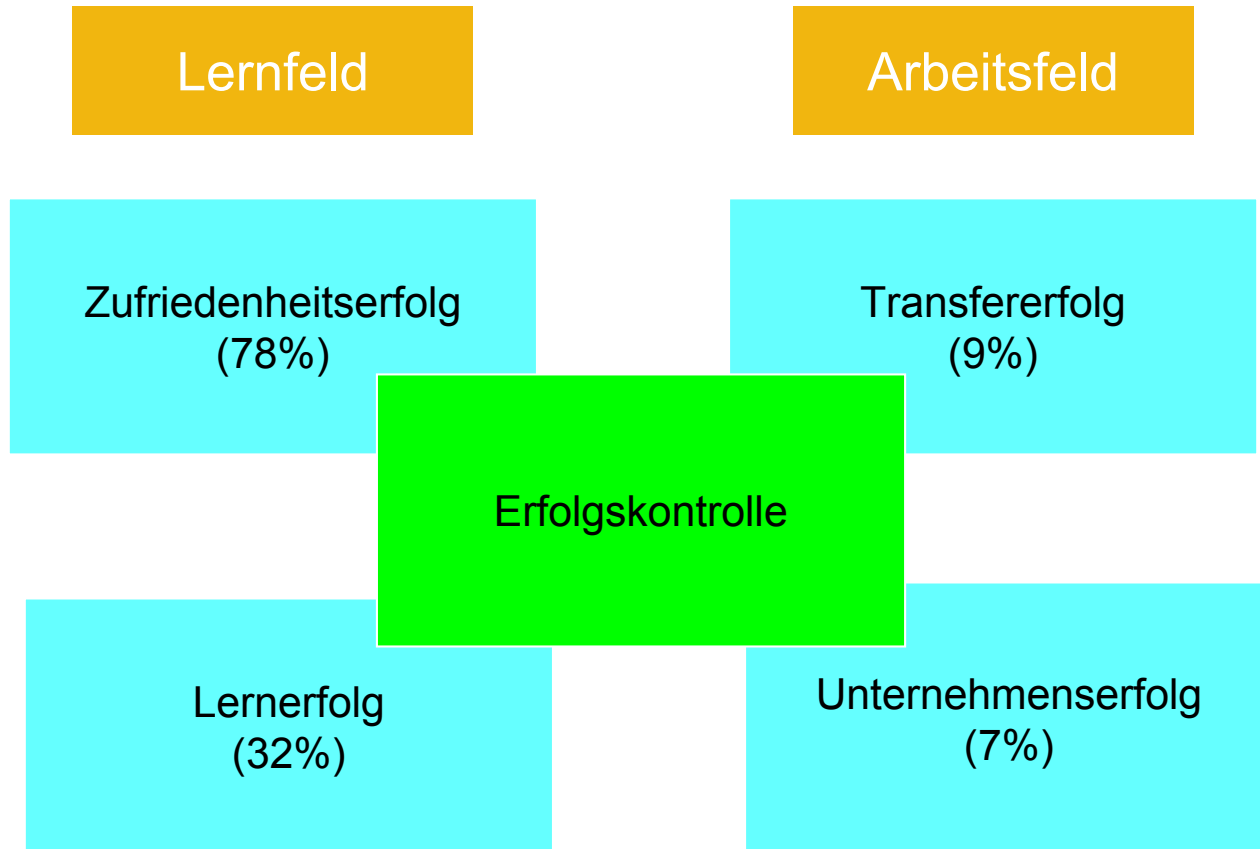
Fortbildung ist keine Lüge.

- Qualifizierung rechnet sich!

Bildungscontrolling:

- Erfolg der Fortbildung nachweisen
- durch Evaluation, Daten
- Evaluation von Fortbildung: nicht etabliert.
- Folgen: Gelungene Fortbildung wird unsichtbar!

> Wirkungen von Fortbildung dokumentieren!



Quelle: Kauffeld, Praxishandbuch Bildungscontrolling, 2007



Wann ist ein Seminar erfolgreich Woran wird Erfolg gemessen?

Zufriedenheit

(78%)

Subjektive Einschätzung zu
Inhalten, Trainerleistung,
Lernumfeld, Trainerleistung

➤ **Seminarbewertungen
-Bogen der TN**



Wann ist ein Seminar erfolgreich Woran wird Erfolg gemessen?

Lernerfolg

(32%)

- Rollenspiel, praktische Übungen
- Wissenstest
- Selbstbeurteilungs-Fragebogen (Fragen nach Verwendbarkeit am Arbeitsplatz), nach Seminar
- Fremdbewertung durch Trainer oder Vorgesetzte



Wann ist ein Seminar erfolgreich Woran wird Erfolg gemessen?

Transfererfolg

(9%)

- **Beobachtungen durch Vorgesetzte, FK, Kollegen**
- **Austausch mit Lernpartner**
- **Weitergabe des Erlernten in Dienstbesprechungen**
- **Transferfragebogen (MA, FK), z.B. 6 Monate nach Fortbildung**



Wann ist ein Seminar erfolgreich Woran wird Erfolg gemessen?

Unternehmenserfolg

(7%)

- **Kennzahlen** (z.B. geringere Fehlerquote, kürzere Bearbeitungszeiten, Erhöhung der Fallzahlen, Fehlzeiten)
- **Kundebefragungen**
- **Beurteilungen von FK durch MA**
vorher u. nachher



Transfer (= Lerntransfer):

... bezeichnet die Übertragung des im Seminar erlernten Wissens in die Praxis mit dem Ergebnis einer positiven Wirkung im Arbeitsfeld



Das A und O ist der Transfer

- **„Die wichtigste Zeit im Seminar ist die Zeit nach dem Seminar“** (Ralf Besser)
- Das **gesamte Fortbildungsdesign** muss auf Transfer ausgerichtet sein.
- „Die wichtigste Zeit im Seminar ist die Zeit vor dem Seminar“



Transfer

Transfer **vor dem Seminar**

- Was will ich erreichen
- Wie und wo will ich das Erreichte umsetzen
- Transfergespräch mit Vorgesetztem

Transfer **im Seminar**

Seminardesign

- ✓ Keine Fortbildung
losgelöst von
betrieblicher Realität
- ✓ Praxisorientiert und
arbeitsplatznah; Lernen
in authentischem
Kontext
- ✓ Fallbeispiele aus
Arbeitsalltag der TN
- ✓ Erfahrungsaktivierung
der TN
- ✓ Anfertigung konkreter
Aktionspläne,
„Lernvertrag“
- ✓ Miniprojekt für die
kommenden 72 Stunden



Transfer

Transfer **nach dem Seminar**

- ✓ **Transforgespräch** mit dem Vorgesetzten
- ✓ **Erfahrungsaustauschgruppen**
- ✓ Übernahme von Sonderaufgaben/Projekt en
- ✓ **Visualisierung** der Vorsätze an prominenter Stelle
- ✓ **Reflexionstage** mit Trainer in zeitl. Abstand
- ✓ **Lernförderliches Umfeld** schaffen, zeitnahe Umsetzung
- ✓ **Lernpartnerschaften**



Bildungscontrolling bei der Landeshauptstadt München

Kooperation mit dem Lehrstuhl “Empirische Pädagogik und pädagogische Psychologie” an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU)

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 wollen

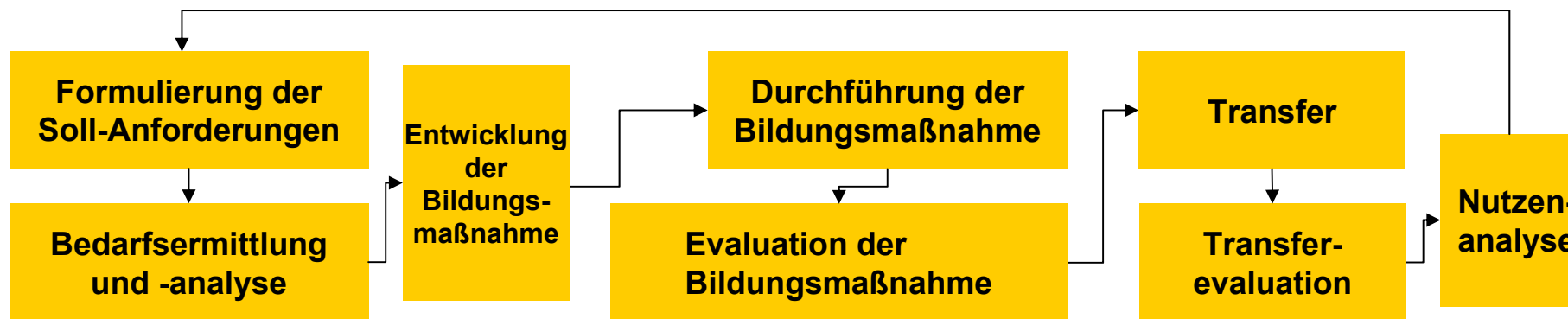


Wir nutzen Bildungscontrolling als

- **Instrument, Effekte und Wirkungen von Bildungsmaßnahmen transparent zu machen**
- **Entscheidungshilfe, um eine Auswahl zwischen unterschiedlichen Bildungsmöglichkeiten und –formen zu treffen**
- **Prognoseinstrument, um einzuschätzen, ob der erwartete Nutzen den geplanten Ressourcenaufwand rechtfertigt**



Ausrichtung des Bildungscontrollingsystems am Bildungskreislauf





Beteiligte am Bildungsprozess

- Personal- und Organisationsreferat, Fortbildungsabteilung
- Führungskräfte
- Fortbildungsbeauftragte der Referate
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Trainerinnen und Trainer



Definition der Soll-Anforderungen / Bedarfsermittlung und -analyse

Unsere Instrumente

- ✓ Konkrete Formulierung des Nutzens der Veranstaltung in der Ausschreibung
- ✓ Entwicklung von Leitfragen zur systemischen und wirkungsorientierten Auftragsklärung und Umsetzung in die Praxis



Definition der Soll-Anforderungen / Bedarfsermittlung und -analyse

Herausforderungen

- Beantragung einer Bildungsmaßnahme wirkt im ersten Moment „unbequem“ für Auftraggeber
- Führungskräfte haben Schwierigkeiten bei der qualifizierten Erhebung der Bildungsbedarfe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Entwicklung der Maßnahme

Unsere Instrumente

- ✓ Entwicklung eines speziellen Musters für Seminar- und Transferkonzepte 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

Unsere Instrumente

- ✓ Optimierung des Anmeldebogens im Hinblick auf Nutzen, den TN erwarten
- ✓ Leitfaden für Führungskräfte zur Begleitung von Bildungsprozessen
- ✓ Verpflichtender Seminarbericht für Trainerinnen und Trainer
- ✓ Beschaffung einer Software, die Befragungen in größerem Umfang ermöglicht



Nutzenanalyse

Unsere Instrumente

- ✓ Flächendeckende Erhebung zu Zufriedenheit und Lernerfolg

Blick in die Zukunft

- Entwicklung konkreter Kennzahlen zu Transfer und Wirkung



Anmeldung einer neuen Fortbildungsveranstaltung

Die **Führungskraft** macht sich Gedanken über:

- Ausgangslage und Zielsetzung
- Mögliche Inhalte der geplanten Maßnahme
- Zielgruppen- oder themenspezifische Besonderheiten
- Organisatorische Rahmenbedingungen
- Formular



Auftragsklärung durch Fortbildungsabteilung

Gemeinsam mit der Führungskraft und den Fortbildungsbeauftragten klären wir:

- den konkreten Bedarf und den Kontext in dem diese Maßnahme steht
- Ist Fortbildung die richtige Maßnahme?
- die **Transferziele** und legen **Erfolgskriterien** fest
- die Qualifizierungsform und den organisatorischen Rahmen (z.b. Seminar, Teamentwicklung, Coaching)
- welche Ergebnisse im Evaluationsbericht dokumentiert werden sollen
- Formular



Seminar- und Transferkonzept

Aussagen der **Trainerinnen und Trainer** zu:

- den Zielsetzungen des Seminars
- der inhaltliche Gestaltung des Seminars
- der methodisch-didaktischen Gestaltung des Seminars; insbesondere **transferförderliche und – unterstützende Maßnahmen**
- dem Medieneinsatz und den verwendeten Materialien



Systematisierung durch Workflows:

- Umfassendes Bildungscontrolling (ausgelöst durch Kriterienkatalog)
- „Kleines Bildungscontrolling“ (hptsf. allgemeines Fortbildungsprogramm)



Herausforderungen

- Erstmalige Anwendung des Systems ist für Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitaufwändig – Akzeptanzproblem
- Beantragung einer Bildungsmaßnahme wird „unbequem“
- Nutzen wird oftmals erst zeitversetzt deutlich



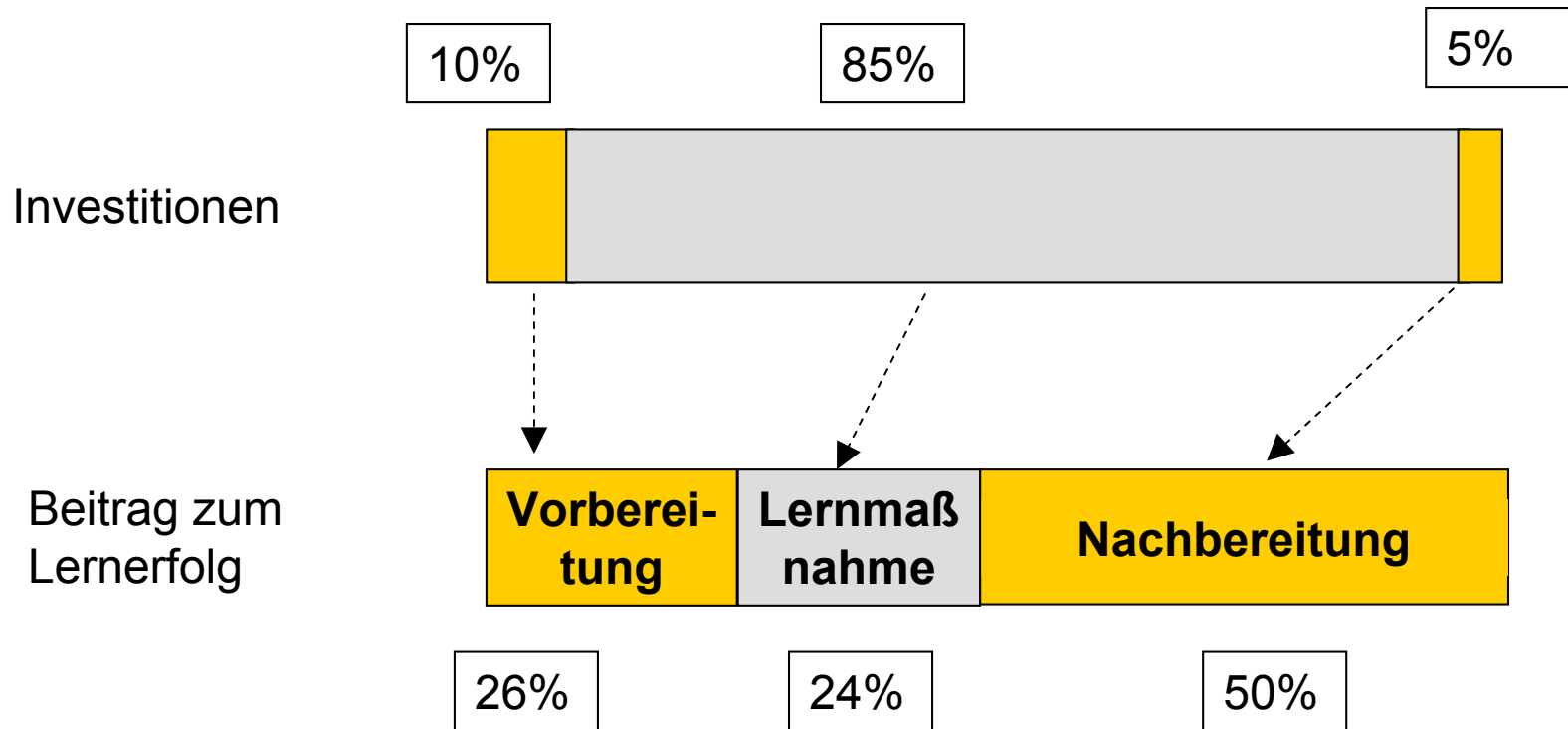
Herausforderungen

- Höhere Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen der Fortbildung
- Grundsätzliche Frage der „Messbarkeit“
- Umsetzungsphase von der Bildungsabteilung nicht immer steuerbar
- Kulturwandel! (Lernen und Anwenden)



Investitionen in Bildungsmaßnahmen

Daimler Chrysler 2006





Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen:

- Entscheidend sind vor- und nachgelagerte Phasen!
- R. Brinkerhoff (Michigan University):
 - ✓ 40% Vorbereitung
 - ✓ 40 % Nachbereitung
 - ✓ 20 % Maßnahme



Feststellbare Effekte durch Bildungscontrolling:

- **MA formulieren konkreter den erwarteten Nutzen in der Anmeldung**
- **Vorbereitungsgespräche zu Seminaren werden häufiger geführt**
- **Steigerung des Stellenwerts von Fortbildung**



Auswirkungen auf die Qualität der dienstlichen Fortbildung

- **Professionalisierung der MA der Bildungsabteilung**
- **Konsequente Ausrichtung der Seminare auf Nutzen für Praxis**
- **Einführung neuer Lernformen wird erleichtert**
- **Nachweisbarkeit der Wirkungen unserer Arbeit**
- **Positionierung der Bildungsabteilung als “Strategieunterstützer”**



Lernkultur schaffen

- Kommunikation innerhalb und zwischen Organisationen fördern
- Führungskräfte als Promotoren einer lernförderlichen Organisationskultur
- Fortbildung ist Führungsaufgabe!
- Mut zu Veränderung und Innovation
- Fehler erlauben und als Lernchance nutzen!



**Fortbildung ist erst
erfolgreich, wenn
sich Verhalten im
Alltag ändert.**





„Wir haben da mal eine Frage ...“

Was möchten **Sie** ändern?



Anregungen willkommen!

stefan.scholer@muenchen.de

Landeshauptstadt München

Aus- und Fortbildungszentrum