

BILDUNGSCONTROLLING

WISSENSWERT

Geschäftemacherei oder
Notwendigkeit – kann man
Weiterbildung wirklich messen?

■ DIE WUNDERFORMEL

Wie mit dem Leid der Personal-
entwickler viel Geld verdient wird

■ DER VERSUCH ZÄHLT

Die Wissensbilanz als Teil der
Unternehmensstrategie

■ 360°-FEEDBACK

So machen Sie den
Erfolg von Führungskräfte-
Workshops sichtbar





Foto: argos.tv | Armin Plankensteiner

Bildungscontrolling nichts anderes als der Versuch sei, mit dem Leid der Personalentwickler Geld zu verdienen, lesen Sie **ab Seite 3**.

Was die Zufriedenheit von Seminar-Teilnehmern wirklich aussagt, warum Gelerntes oft ins Leere geht und welche Mythen das Bildungscontrolling umgeben, analysiert Prof. Dr. Sven Grote in seinem Artikel **ab Seite 13**.

„Dass Wissen niemand wirklich messen kann, darf uns nicht hindern, es wenigstens zu versuchen“, schreibt Prof. Günter Koch **ab Seite 6**. Er war über fünf Jahre Vorstandsvorsitzender der Austrian Research Centers und gilt als „Vater der Wissensbilanz“. Seiner Meinung nach muss der „Zuwachs an Wissensvermögen“ ein neuer Führungsparameter zur Beurteilung und Steuerung jedes Unternehmens werden.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Alexander Karp
Herausgeber

PS: In der nächsten Ausgabe widmen wir uns dem Thema **Bildungstrends 2009**. Online ab **24. November** auf www.bildungaktuell.at

Ein Insider packt aus

Sie versprechen, sie lügen, sie zocken ab: Trainer und Seminaranbieter locken mit haltlosen Versprechen und verdienen prächtig am Geschäft mit der Weiterbildung – obwohl sie wissen, dass ihre Arbeit nichts bringt. Das behauptet Dr. Richard Gris in seinem Buch „Die Weiterbildungslüge“. 248 Seiten, die an der Weiterbildungsbranche kein gutes Haar lassen. Der Autor, er schreibt unter Pseudonym, ist promovierter Diplom-Psychologe und arbeitet als Berater und Trainer.

Für BILDUNGaktuell hat Dr. Richard Gris jetzt einen Gast-Kommentar geschrieben: Warum

IMPRESSUM

Herausgeber:
Alexander Karp
Redaktionsleitung:
Mag. Annemarie Josef,
Autoren dieser Ausgabe:
Guido Betz, Dr. Richard Gris,
Prof. Dr. Sven Grote, Prof. Günter
Koch, Dr. Michael Landertshammer,
Mag. Martin Netzer
Grafik & Visual Design:
Anton Froschauer (PDF)
Thomas Nitschinger (Online)

Redaktion & Anzeigenverwaltung:
Siegfriedgasse 52, 1210 Wien
Tel. +43.1.87 668 18
**Offenlegung
Medieninhaber & Herausgeber:**
Alexander Karp
www.karp.at
Siegfriedgasse 52, 1210 Wien
Unternehmensgegenstand:
Pressebetreuung, Konzeption und
Erstellung von Special-Interest-Ma-
gazinieren im B2B- und B2C-Bereich.

Grundlegende Richtung:
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Lernen, Bildungspolitik, Management, Schule, Universitäten, alternative Lernformen, Persönlichkeitsentwicklung, Bildung im weitesten Sinne.
Hinweis:
Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte

Form für beide Geschlechter. Alle im Inhalt angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Druckfehler und Änderungen.
Bezahlte PR-Texte sind als „Promotion“, „Advertorial“ oder „powered by“ gekennzeichnet.
COPYRIGHT:
Alle Rechte sind vorbehalten. Abdruck, auch nur auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.



Werbung

**Mahlzeit.
Hier klicken!**

Österreichs größte Catering-Plattform
im Internet: www.cateringmodul.at



Peter-Jordan-Straße 78, A-1190 Wien, Austria,
Tel.: +43 (0) 1 47 660-116, Fax: +43 (0) 1 47 660-117
E-mail: modulhotel@wkw.at, Internet: www.hotelmodul.at



Das Geschäft mit dem Bildungscontrolling

Der Druck, die Weiterbildung im Unternehmen messbar zu machen, wächst. Wie mit dem Leid der Personalentwickler viel Geld verdient wird, weiß **Dr. Richard Gris**

„Und? Was bringt es? Sagen Sie mir mal eine Zahl.“ Das ist die typische Frage einer zahlengetriebenen Geschäftsführung nach dem Nutzen von Seminaren und Trainings. Personalentwickler kommen an diesem Punkt regelmäßig in Erklärungsnotstand. „Selbst Schuld“, so lassen die Verkünder des Bildungscontrollings vollmundig verlauten. Wenn Personalentwickler nur den Spruch drauf haben „Personalentwicklung kann man nicht messen, das müssen Sie als strategische Investition sehen“, dann sei es nicht verwunderlich, wenn die Budgets in rauen Zeiten radikal zusammengestrichen werden. Doch die Promotoren von Bildungscontrolling haben nicht das Wohl geprägelter Personalentwickler vor Augen, sondern wollen nur sich und ihre Konzepte verkaufen. Mit

abenteuerlichen Zahlenspielereien wird eine Kosten-Nutzen-Relation suggeriert, die den wissenschaftlichen Grundgesetzen der Evaluation von Maßnahmen widerspricht. Echtes Bildungscontrolling kann sich nämlich keiner leisten. Geschweige denn in die Praxis umsetzen. Ich möchte Ihnen diesen Punkt anhand des Besuchs eines Konfliktmanagement-Seminars näher erläutern. Konfliktmanagement-Seminare gehören zu den Klassikern im Bereich Soft Skills. Das Leben ist voll von Konflikten. Die Alltagserfahrung lehrt uns, dass ein Betrieb oder Team nicht gut funktioniert, wenn Grabenkämpfe in den Fluren toben, Mitarbeiter nur noch über E-Mails kommunizieren oder sich aus Angst nicht mehr äußern. Ganz zu schweigen von herumliegenden abgekauten Fingernägeln. Deshalb sind zentrale Botschaften in Konfliktmanagement-Seminaren: »

Gehen Sie offen und lösungsorientiert in Konflikte, thematisieren Sie Störungen und lösen Sie diese durch die Anwendung konstruktiver und wertschätzender Verhaltensweisen. Auf diese Weise stellen Konflikte kreative Kräfte dar, aus denen neue Lösungen und persönliches Wachstum entstehen.

Soviel zur leicht nachvollziehbaren Theorie. Kommen wir zur Praxis. Der Vorgesetzte Müller beschließt seinen Marketing-Mitarbeiter Krause in besagtes Konfliktmanagement-Seminar zu schicken. Er soll dadurch lernen, sich in Besprechungen besser mit seinen Ideen für Kampagnen zu behaupten und sagen, wenn ihn etwas im Team stört.

Und nun die Preisfrage: Was ist der Return on Invest, wenn Mitarbeiter Krause in das zweitägige, 900-Euro-teure Seminar geht und in praxisorientierten Übungen und Rollenspielen lernt, was erfolgreiches Konfliktmanagement bedeutet? Ist eine durchgebrachte Idee in einer Besprechung 100 Euro oder 10.000 Euro wert? Und wenn er eine Idee durchbringt, hängt es nicht auch ab von der Teamleistung und ein bisschen Glück, ob eine Kampagne anschlägt? Und überhaupt, was ist der Gewinn, wenn Müller häufiger seine Meinung sagt, z. B. dass er es hasst, wenn die Kollegen nach Gebrauch des Milchsäumers am Kaffeeautomaten die Milchspuren nicht abwischen und alles eklig antrocknet.

Dagegen lässt sich klar sagen, wie viel Geld es das Unternehmen kostet, wenn Krause zwei Tage im Seminar hockt. Das fängt an mit Teilnehmergebühren, Fahrt- und Übernachtungskosten und hört mit seiner Arbeitsausfallzeit

auf. Bildungscontrolling soll die Auswirkungen von Training und Entwicklung auf den Unternehmenserfolg durch messbare Daten nachweisen. Gerne wird in der Personalentwicklungslandschaft zu Evaluationszwecken das vierstufige Modell von Donald Kirkpatrick zu Rate gezogen. Er stellte 1975 erstmals sein Modell dar, bei dem er den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme auf folgenden vier Stufen bewertet.

1. Stufe der Teilnehmerzufriedenheit:

Am Ende eines Seminars werden die Teilnehmer befragt, wie zufrieden Sie mit dem Trainer, den Inhalten, dem Lernumfeld und der Praxistauglichkeit des Seminars sind.

2. Stufe des Lernerfolgs:

Zum Beispiel ein Wissenstest, ein Selbstbeurteilungsfragebogen, ein Interview mit dem Teilnehmer, die Befragung vom Vorgesetzten oder von Beobachtern bewertete Rollenspiele zeigen auf, ob der Teilnehmer das neu erworbene Wissen und Verhalten beherrscht.

3. Stufe des Transfererfolgs:

Es wird überprüft, ob der Teilnehmer das Gelernte auch in der täglichen Praxis anwendet und umsetzt.

4. Stufe des Unternehmenserfolgs:

Es wird erfasst, ob sich das veränderte Verhalten am Arbeitsplatz auf den Unternehmenserfolg auswirkt. (z. B. Umsatzsteigerung oder Senkung der Fehlerquote)
Nimmt man dieses Modell als Basis, dann

heißt Bildungscontrolling für die meisten Unternehmen, die erste Stufe abuarbeiten und die Teilnehmerzufriedenheit zu erfassen.

In dem Fall wird unser Marketingmitarbeiter Krause gefragt, wie er das Seminar fand. Die Inhalte, den Nutzen, den Trainer.

Die Erfahrung und Studien lehren: Teilnehmer können alles hoch interessant und nützlich erlebt haben und dennoch nichts in die Tat umsetzen. Wenn die Auswertung dieser Bögen am Ende einen Durchschnitt von „gut“ bis „sehr gut“ hat, sind alle zufrieden und hoffen, dass Zufriedenheit auch Lerntransfer bedeutet.

Wenn man Weiterbildung nun wirklich durch diese vier Prüfstände jagt, kostet es viel mehr Arbeit und Aufwand. Man muss viele Zahlen, Daten und Fakten erfassen. Und schon klingeln die Worte von Personalkollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern in den Ohren: „Ich komme gar nicht mehr zu meiner eigentlichen Arbeit vor lauter Administration.“ Und wissen Sie, was man vor lauter Begeisterung schnell vergisst? Sie investieren viel Zeit und Geld in eine Evaluation nach allen Regeln der Sozialwissenschaften und kommen hinterher zu der schlichten Erkenntnis: Das war ein Satz mit „X“ – es war nix. Keine Veränderungseffekte. Wenn Sie Pech haben sogar eine Verschlechterung. Und dabei wollten Sie Erfolg messen. Will man Veränderungseffekte gemäß der 3. oder 4. Stufe des Kirkpatrick-Modells messen, muss man genaue Messkriterien definieren. Im Beispiel des Konfliktmanagement-Seminars für Herrn Krause geht es um die Frage: „Woran erkenne ich, dass Krause die Lerninhalte in gewünschter Maße in die Praxis um-

setzen.“ Oder: „Wie fließt diese Veränderung in den Unternehmenserfolg ein? Woran messe ich Unternehmenserfolg?“ usw. Pointiert müsste man zählen, wie oft er zum Beispiel innerhalb eines Monats in einen Konflikt mit Kollegen geht. Von Veränderung würde man sicher sprechen, wenn er dies vor dem Training einmal im Monat gemacht hat und danach viermal. Aber ist das ein bedeutsamer Unterschied? Kam er wirklich durch das Seminar zustande oder war es Zufall?

Bildungscontrolling ist die scheinheilige Antwort auf die Sehnsucht der Personaler nach Kosten-Nutzen-Kalkülen.

**Dr. Richard Gris
Diplom-Psychologe,
Buchautor und Trainer**

Solchen Fragestellungen widmet sich die Evaluationsforschung. Im besten Fall braucht es klare Messkriterien sowie eine Längsschnittstudie mit Experimental- und Kontrollgruppen-Design, um gewisse Aussagen über die Wirkung einer Maßnahme abzuleiten. Doch: Evaluationsexperten wie Heinrich Wottawa oder Jürgen Bortz sagen zu Recht, dass es eine Frage des Geldbeutels und der Größe einer Untersuchungsstichprobe ist, welches Evaluationsergebnis man am Ende herausbekommt. Neben dem unerhörten Aufwand hat übrigens alles »

Messen in unserer komplexen Welt auch Grenzen. Doch nehmen wir mal an, man könnte einen statistisch signifikanten Veränderungseffekt identifizieren. Was wäre das in Geld wert? Und da kommen wir zu einer anderen fragwürdigen Erscheinung im Gefolge des Bildungscontrolling-Trends: Es geistern nämlich diverse Formeln durch Vorträge und die Literatur, um den Nutzen von Weiterbildung seriös in Geldwert auszudrücken. Am eindrucksvollsten ist dabei eine 13 Faktoren umfassende Formel von Markus Aschendorf, der sich im Rahmen seiner Promotion mit der Nutzenbestimmung von Verkaufstrainings in Kreditinstituten befasste. Die Wunderformel lautet: $U = T \cdot N \cdot A \cdot dt \cdot SDy - N \cdot K$. Ohne sie an dieser Stelle vertiefen zu können - mathematisch sieht das Ganze höchst anspruchsvoll und damit zugleich Vertrauen erweckend aus. Hinter solch einer Formel kann nur kolossale Kompetenz stecken, denn schon aus der Schule wissen wir, dass komplizierte Formeln nur aus schlaun Gehirnen erwachsen. Das Problem ist nur: Alle Formeln versuchen Verände-

rungseffekte in Geldwert ausdrücken, aber ob dies logisch und sinnvoll ist, steht auf einem anderen Blatt. Dabei ist laut Kenneth S. Law von der Hong Kong University of Science and Technology der größte Kritikpunkt bei solchen Formeln, wie man letzten Endes den ermittelten geldlichen Nutzwert genau interpretieren soll. Bedeutet diese Summe Kostenreduktion, mehr Umsatz, besseren Cash Flow oder eine Wertsteigerung der Firmenaktien? Keiner kann es sagen. Und damit ist der Betrag auch völlig egal.

Fazit: Bildungscontrolling ist die scheinheiße Antwort auf die Sehnsucht der Personaler nach Kosten-Nutzen-Kalkülen. Die ganze Maschinerie des Bildungscontrollings ist nichts anderes als der Versuch, mit dem Leid der Personalentwickler – dem permanenten Rechtfertigungsdruck, dem sie sich ausgesetzt fühlen – Geld zu verdienen. Und so lange das Leid groß genug ist, wird das vermutlich auch funktionieren. ■

Dr. Richard Gris ist Insider im Weiterbildungsgeschäft. Sein Name ist ein Pseudonym. Der Autor ist promovierter Diplom-Psychologe, arbeitet bei einer Personalberatungsfirma und ist als Trainer und Berater im Bereich Weiterbildung mit dem Schwerpunkt Führung und Veränderung tätig.

In seinem Buch „Die Weiterbildungslüge“ deckt er die Ineffizienz, Verantwortungslosigkeit und Geldverschwendung in Personalentwicklung und Weiterbildung auf.

➔ Klick! www.campus-verlag.de



BUCH-TIPP

Die Weiterbildungslüge.

Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken

Dr. Richard Gris,
Campus Verlag

sehen | hören | fühlen | verstehen
Kommunikation mit **Herz**.
www.karp.at | experience_pr@karp.at

k a r p
communication company

MASS-ARBEIT

Dass Wissen niemand wirklich messen kann, darf uns nicht hindern, es wenigstens zu versuchen, meint **Prof. Günter Koch**

In der betrieblichen Alltagspraxis sind Kosten und deren Controlling allgegenwärtig. Wir werden bald erleben, dass sich diese Leidenschaft der betriebswirtschaftlich geschulten Manager als Folge der Finanzkrise eher noch verstärken wird, allerdings zunehmend unter dem Diktat der Cashflow-Optimierung. Es wird zukünftig nicht mehr nur darum gehen, dass alles kostengünstiger organisiert werden soll, sondern dass jeder Prozess auch zur finanziellen Liquidität beitragen muss. Addiert man die Erfahrungen aus den letzten Finanzkrisen in dieses Szenarium mit hinein, dass nämlich gerne als Erstes dort gespart wird, wo die negativen Effekte nicht sofort auffallen - und das sind vor allem Forschung und Weiterbildung - dann müsste man allen im Weiterbildungsmarkt tätigen Kolleginnen und Kollegen dringend empfehlen, sich so schnell als möglich nach neuen Einkommensmöglichkeiten umzutun.

Ganz Gallien wird von dieser Einspar-Strategie dominiert sein? Nein, ein kleiner, aber potenter Haufen von Voraus- und Querdenkern, so z.B. der Chef des Automobilunternehmens Porsche, Wendelin Wiedeking, weiß, dass kurzfristige Einsparmaßnahmen gerade in der Humankapitalentwicklung sich schon bald rächen. Deshalb übt Wiedeking Widerstand und weigert sich seit Jahren, Quartalsberichte mit Schnellansagen vorzulegen. Sogar Jahresberichte hält er für zu kurz gegriffen.

Was in Krisenzeiten angesagt ist, ist selbstverständlich Kosten sparen, als eine immerwährende Grundtugend. Allerdings, so meine These, begleitet von einer weiter reichenden Perspektive mit dem Ziel, einen guten „Return on Investment“ zu schaffen. Dazu tragen sowohl Optimierungs-, aber noch mehr Veränderungsmaßnahmen bei, die in allen Punkten, also Forschung, Entwicklung, Pro-



duktschaffung, Prozessen, Produktion, Marketing - und vor allem Investitionen in das „Humankapital“ mit Innovationen als Treiber, die eigene Organisation wettbewerbsfähiger, wenn nicht sogar überlegen machen.

Vor zehn Jahren stand ich vor der Situation, Österreichs größte Forschungsorganisation finanziell wie auch intellektuell neu auszurichten, also einen massiven Veränderungsprozess erfolgreich zu absolvieren. Da diese Organisation finanziell so gut wie „pleite“ war, ging es fundamental um die Frage des Überlebens und Weiterlebens. Da es an den finanziellen Fakten nichts zu beschönigen gab, war die zentrale Frage: Wie können wir, um eine von einigen Seiten geforderte Schließung zu vermeiden, neben der finanziellen Sanierung dem Unternehmen und insbesondere dessen Eigentümer „Republik Österreich“ eine neue, attraktive Zukunftsperspektive verschaffen?

Diese Herausforderung war die Geburtsstunde der Idee, dass nicht nur das Finanzergebnis über die Beurteilung entscheiden darf, sondern auch die nichtmateriellen, nicht anfassbaren, manche sagen auch „weichen“ Werte, die nunmehr explizit zu beobachten sein sollten. Ich gehe heute so weit zu behaupten, dass wir in allen unseren Unternehmensberichtserstattungen neben den klassischen Kennziffern Aussagen darüber benötigen, wie intelligent ein Unternehmen ist, wie gut dessen emotionales Klima nach innen und außen, und wie gut die „Wissensproduktivität“ ist. Kurzum: der „Zuwachs an Wissensvermögen“ muss ein neuer Führungsparameter zur Beurteilung und Steuerung jedes Unternehmens werden.

Dass bis heute Wissen niemand wirklich messen kann, darf uns nicht hindern, es wenigstens zu versuchen, Wissen und Können, das für die Realisierung einer Unternehmens- »

strategie und für die Veränderung des Unternehmens von Relevanz ist, zu erfassen und in Form von Wissensprozessen „anfassbar“ zu machen. Ein erster und erfolgreicher Versuch dazu war die Entwicklung der Methode der Wissens-Bilanzierung, die, wie das Wort sagt, zwischen den Wissensarbeitern und dem Finanzmanagement eine fruchtbare Verbindung herstellt. In dem von mir erlebten und gemaßten Fall der Austrian Research Centers führte das in der Tat dazu, dass, nach 40 Jahren der Nichtkommunikation, zum ersten Mal beide Seiten, Wissensarbeiter und Kaufleute/Controller miteinander sprachen. Und noch viel mehr: An der Erstellung der Wissensbilanz waren so gut wie alle der mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Vie-

le hatten zum ersten Mal begriffen, wer „wir“ überhaupt sind, was unsere Mission ist, was wir wollen und welches unser Verhältnis zu den Stakeholdern, insbesondere zum Markt und zu den Kunden ist.

Rückblickend lässt sich sagen, dass der geforderte Turn Around innerhalb von wenigen Jahren glanzvoll und erfolgreich verlaufen ist, was sich an allen Unternehmenskennziffern hat ablesen lassen. Sicher ist das ein Grund, warum nach uns das Verfahren der Wissensbilanzierung auch im Ausland Karriere gemacht hat und heute von etlichen hun-

dert auf Wissen gegründeten Unternehmen angewandt wird.

Wir haben unsere Wissensbilanz auch veröffentlicht, wobei ich gerne zugeben möch-



te, dass einige wenige, kritische Daten nicht in die publizierte Version aufgenommen wurden. Es waren dies etwa 5% der Angaben zur Zukunftsentwicklung, die mit einem unkalkulierbar hohen Risiko behaftet waren und die uns einmal auf den Kopf hätten fallen können. Wir haben uns aber nicht gescheut, alle „Röntgenbilder“ der Organisation auszustellen, weil wir der festen Überzeugung waren, dass deren öffentliche Diskussion uns eher stärken als schwächen wird. Weil mit jeder kritischen Auseinandersetzung so viel an Lösungspotenzial geschaffen wird, dass dies negative (Image-) Effekte locker kompensiert. Voraussetzung ist allerdings, dass die „Machtinhaber“, also Aufsichtsräte und Vorstände, und zu denen durfte ich mich zählen, ihre schützende und mit guten Begründungen ausgestattete Hand über die Wissensbilanzierungsprojekte halten.

Eine Kolumne kann kein Lehrbuch sein und so möchte ich für diese Ausgabe von **BILDUNG-aktuell** folgende Botschaft formulieren: Controlling, inklusive Bildungscontrolling, muss

1. immer auch als Teil eines langfristigen strategischen Plans gesehen werden, 2. als Führungsgröße auch den Zuwachs an Wissen, praktisch gemessen in den Kategorien des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals,

einbeziehen und 3. transparent und für alle verständlich sich vor allem nach innen, aber durchaus auch in passender Form nach außen präsentieren. Nur so gewinnt man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mitmachen bei allfälligen, selbst schmerzhaften Veränderungsprozessen und nur so (wieder)gewinnt und erhält man das Vertrauen von Investoren und Kunden. ■

Prof. Günter Koch war über fünf Jahre Vorstandsvorsitzender der Austrian Research Centers, Österreichs größter außeruniversitärer Forschungsorganisation. Er gilt als „Vater der Wissensbilanz“. Heute ist Prof. Koch als Konsulent in Sachen Wissensökonomie und als Generalsekretär des New Club of Paris, einer dem Club of Rome nachempfundenen Vereinigung zur Bewusstseins-schaffung und Propagierung der Wissensgesellschaft, -wissenschaft und -wirtschaft tätig.

➔ Klick! www.execupery.com

WIFI MANAGEMENT FORUM
WERT ZU WISSEN W.K.O.™

PERSONAL- UND BILDUNGSCONTROLLING

TERMIN: 9. – 10. DEZEMBER 2008



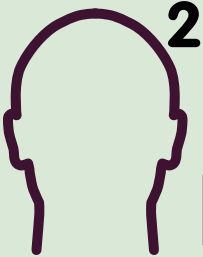
Erfahren Sie von Sonja Schloemmer mehr über Personal- und Bildungscontrolling als zentrales HR-Instrument, mit dessen Hilfe Sie den Erfolg Ihres HR-Managements messen und steigern können.



WIFI MANAGEMENT FORUM

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien [HTTP://www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

TELEFON +43 (1) 476 77-5232 FAX +43 (1) 476 77-5239 eMAIL managementforum@wifiwien.at



INTER PÄDAGOGICA®

Das neueste Bild der Bildung.

30. Fachmesse für Lehrmittel, Schulausstattung,
Kindergärten, Fitness- und Sportanlagen

13. – 15.11.2008
Stadthalle Graz

Mit den Bereichen:

MiniWorld
Fachmesse für Kindergärten

Sport:
Sportanlagen, -geräte und Fitness

Ermäßigte Eintrittskarten
auf www.interpaedagogica.at

WAHL ZUM KOPF DER INTERPÄDAGOGICA 2009

Wir suchen das Gesicht der Bildung 2009. Einfach mit-
machen auf WWW.INTERPAEDAGOGICA.AT oder besu-
chen Sie unseren Fotocorner direkt auf der Messe und
lassen Sie sich fotografieren. Der Gewinner verkörpert für
2009 das Gesicht der Bildung und wird Medienstar der
Interpädagogica 2009. Als Preis gibt's ein professionelles
Fotoshooting inkl. Wochenendaufenthalt in Salzburg.



2

www.interpaedagogica.at

Eine Veranstaltung der
 **Reed Exhibitions®**
Messe Salzburg

Immaterielle Vermögenswerte bestimmen immer mehr Marktposition und Zukunftsperspektiven eines Unternehmens. Der Faktor „Mensch im Unternehmen“ wird in der Wissensgesellschaft zu einem zentralen Produktionsfaktor. Vor allem personalintensive Unternehmen stellen mittlerweile die Vormachtstellung des Shareholder Values in Frage und ersetzen dieses Konzept durch die so genannten „Worconomics“. Analog zum Kapital werden dabei auch weiche Faktoren wie etwa das Mitarbeiter-Know-how bewertet und bei Entscheidungsprozessen in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt.

Neuere Studien belegen, dass bis zu 75 Prozent des unternehmerischen Erfolges durch Wissensvorsprung erzielt wird. Gleichzeitig können weniger als 15% der Unternehmen Aussagen über den „Return on Education“ einer Bildungsmaßnahme machen.

Sich abzeichnende Qualifikationsengpässe, die sich aufgrund der demografischen Alterung in Zukunft noch verstärken werden, sowie die sinkende Halbwertszeit des Wissens, mache eine systematische, wirksame Qualifizierungsoffensive unumgänglich. Zwei zentrale Fragen gilt es dabei zu beantworten: Inwiefern trägt Weiterbildung dem Bedarf des Unternehmens tatsächlich Rechnung? Wie kann der Beitrag der Weiterbildung zur Sicherung des Unternehmenserfolgs messbar gemacht werden?

Die OECD attestiert Österreich in

ihrem letzten Prüfbericht ein vielfältiges und umfassendes Weiterbildungsangebot, ortet aber eine mangelnde Evaluationskultur. Auch im Memorandum der EU zum Lebenslangen Lernen (Lissabon-Strategie) zählt die Bewertung des Lernens zu den sechs Grundforderungen. Bildungscontrolling kommt im Rahmen eines professionellen Weiterbildungsmanagements daher eine Schlüsselrolle in der Erwachsenenbildung zu. ■

Dr. Michael Landertshammer ist Institutsleiter des WIFI Österreich. Die Wirtschaftsförderungsinstitute der Wirtschaftskammern sind mit einem Marktanteil von 20 Prozent der größte Anbieter für berufliche Aus- und Weiterbildung in Österreich.

➔ **Klick! www.wifi.at**

WERTVOLLES WISSEN

Unternehmerischer Erfolg wird durch Wissensvorsprung erzielt. Warum es wichtig ist, das Lernen messbar zu machen, weiß

Dr. Michael Landertshammer





FÜHREN MIT FEEDBACK

Wie man den Nutzen von Manager-Seminaren und Führungskräfte-Workshops nachvollziehbar machen kann, weiß **Guido Betz**

„Personalentwicklung kann man nicht messen – das müssen Sie als strategische Investition sehen. If you think training is expensive – try ignorance!“ Wenn Personalentwickler außer diesem Spruch nur wenig substanzielle Aussagen zum unternehmerischen Nutzen ihrer Maßnahmen machen können, dann ist es nicht verwunderlich, wenn die Budgets in rauen Zeiten wieder einmal radikal zusammengestrichen werden.

Die reinen Kosten für Trainingsmaßnahmen sind natürlich immer schnell zusammenzurechnen. Neben den eindeutigen Ausgaben

für Trainer, Hotel, Unterlagen sowie den Reisekosten etc. stellt sich natürlich die Frage: Wollen wir die Arbeitszeit der Teilnehmer berechnen, eventuellen Produktionsausfall, entgangene Aufträge oder gar die anteiligen Kosten für die interne Personal-Abteilung mit Gehältern, Weiterbildung, Raummieten, betrieblicher Altersversorgung etc.? Wie auch immer die Entscheidung ausfällt – es kommt so oder so ein ansehnliches Sümmchen zustande. Schwieriger wird es, den erwarteten Nutzen zu quantifizieren. Ist es seriös, eine Erwartung im Sinne von messbarer Umsatzsteigerung (das wäre sicher im Bereich des Vertriebsstrainings denkbar) oder eingesparten Kosten zu »

formulieren? In welchen harten Faktoren könnte man den weichen Faktor „Führung“ ausdrücken? Woran lässt sich fest machen, erkennen, ob eine Führungskraft gut führt?

Die Lead1ng AG hat in den vergangenen Jahren ein Modell für das Bildungscontrolling entwickelt (Abb. 1), das weit über die Frage der Teilnehmerzufriedenheit (häufig gemessen durch das „Happiness-Sheet“ mit den klassischen Fragen „Wie war der Trainer?“ und „Wie war das Essen?“) und die Transferleistung „Wird es tatsächlich umgesetzt?“ hinausgeht und auch den unternehmerischen Nutzen im Sinne eines Return on Investment bewertet. Auf der Basis der deskriptiven Daten der Ebene 0 wird nicht nur erhoben, wie viele Teilnehmer zu welchen Kosten teilgenommen haben. Sicher sind die Meinungen der Teilnehmer über die Durchführungsqualität der Maßnahme (Ebene 1) interessant. Auch lässt sich auf der Ebene 2 gezielt ermitteln, ob und was die Teilnehmer gelernt haben (z.B. durch Rollenspiele, Outdoor oder in der Diskussion feststellbar).

Spannend wird es aber auf der Verhaltenzebene, der konkreten Umsetzung nach den Seminaren und Workshops. Es bringt wenig, wenn Teilnehmer am Ende von Veranstaltungen ergriffen säuseln, wie viel Ihnen diese Maßnahme gebracht hätte – um dann sehr schnell wieder in den alten Trott zu verfallen. Wenden die Teilnehmer das Gelernte und die über das intensive Feedback erfahrenen Impulse tatsächlich auch nachhaltig an? Kann das

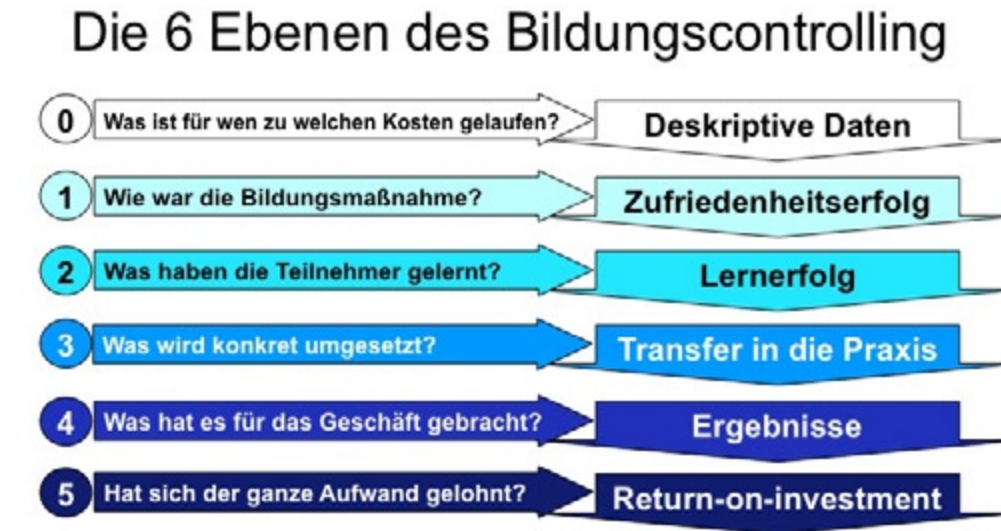


Abbildung 1:
Das 6 Ebenen Modell des Bildungscontrolling (© Lead1ng AG)

Umfeld (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden etc.) tatsächlich feststellen, ob sich etwas verändert hat? Für die Ebene 3 (Transfer und Umsetzung in die Praxis) lässt sich das zum Beispiel durch ein 360°-Feedback hervorragend abbilden. Die **Führungskräfte** erhalten vorab ein sehr subjektives Feedback, wie ihr Führungsverhalten im Alltag wahrgenommen wird. Aus den aufbereiteten Daten lassen sich Stärken und Handlungsbedarf identifizieren. An dieser Stelle muss betont werden: 360°-Feedback ist kein Instrument der Beurteilung oder des Bildungscontrollings, sondern ein vertrauliches Instrument zur individuellen Förderung. Aber die verdichteten Ergebnisse lassen sich in anonymisierter Form ausgezeichnet für die Evaluation von PE-Maßnahmen verwenden. Dies insbesondere des-

halb, weil alle Führungskräfte nach zwölf bis fünfzehn Monaten ein erneutes 360°-Feedback erhalten. Mithilfe identischer Fragebögen wird abgefragt, inwieweit das Umfeld in den vergangenen Monaten eine Veränderung des Führungsverhaltens wahrgenommen hat. Das Kausalitätsmodell: Wenn das Leadership-Programm tatsächlich etwas gebracht hat, dann muss dies doch auch vom Umfeld spürbar (und subjektiv) festgestellt und gemessen werden können. 360°-Feedback eignet sich sehr gut, um weiche Faktoren wie Führungsverhalten in Zahlen, Mittelwerten, Varianzen und Grafiken auszudrücken. Das Delta zwischen erster und zweiter „Messung“ macht eine Aussage über die Wirkung des möglichen Transfers. Aber es geht noch genauer: Anhand der Größe der Deltas zwischen erster und

zweiter Befragung lässt sich ablesen, in welchen Dimensionen das Programm etwas bewegt hat. Gezielte, individuelle Nachsteuerungen werden möglich, da dies ja nur die Durchschnittswerte der gesamten Gruppe sind. Jeder Teilnehmer erkennt in seiner persönlichen Auswertung seine eigenen Fortschritte – oder auch Nachholbedarf. Die positive Verstärkung für jeden Einzelnen ist ein wichtiges Designelement von Trainingsmaßnahmen. Man erkennt: Ich habe mich verändert, und es wird auch von meinen **Mitarbeitern** und Kollegen positiv wahrgenommen!

Bleibt schließlich die Frage „So what?“. Gut – die Führungskräfte haben sich messbar verändert, führen beobachtbar besser. Aber hat das auch wirklich Auswirkungen auf unser Geschäft? Es könnte ja auch sein, dass alle „weicher“ geworden sind, zu nachdenklich und nicht mehr an die Umsetzung der Ziele denken. Wie lässt sich sicherstellen, dass gute Führung sich auch wirklich auf das Ergebnis auswirkt?

Zum einen ist dies bereits eine Frage des Designs des Entwicklungsprogramms. Manche Führungstrainings sind eine Aneinanderreihung von theoretischen akademischen Vorträgen, andere ähneln eher einem „aktionistischen Kindergeburtstag“ mit vielen „Spielen“ und esoterischen Übungen. In beiden Fällen ist das Problem des Bildungscontrollings nicht die Schwierigkeit des Messens. Wenn es keine oder nur marginale Wirkungen gibt, dann kann auch das beste Messinstrument nichts »

feststellen. Bildungscontrolling ist nicht lediglich die letzte Phase des Trainingsprozesses. Bereits vor den ersten Designüberlegungen muss klar definiert werden: Welche messbaren Veränderungen sollen eintreten, damit wir von einem Erfolg sprechen können, damit sich das Investment lohnt? Woran werden wir erkennen, dass wir wirklich erfolgreich sind? Es kostet zwar viel Hirnschmalz, aber im Endeffekt kann man Dinge wie verkürzte Durchlaufzeiten, Fehlzeiten, Fluktuationsraten etc. vorab als Ziel definieren. Wenn Sie einem Trainer sagen, er soll nur ein „schönes Seminar machen, das gut ankommt“ kriegen sie immer anderes Design, als wenn Sie klare Zielsetzungen mit bestimmten Kennziffern vorgeben, die sich verändern müssen.

Natürlich gibt es keine Monokausalität! Nicht jedes Ergebnis ist eine hundertprozentige Folge eines „grandiosen Trainings...“. Natürlich hat die Mannschaft auf dem Spielfeld alleine den Sieg errungen – keine Frage. Aber Training und Coaching haben einen eindeutig quantifizierbaren Anteil am Erfolg nachgewiesen.

Noch einfacher geht es bei Entwicklungsprogrammen, die mit Projektlearn arbeiten. Die Mitarbeiter bearbeiten reale Projekte, die das Unternehmen direkt voran bringen. Jedes Projekt hat ein Ergebnis, das danach bewertet werden kann, wie viel es eingebracht oder auch eingespart hat. In fast allen Fällen entsteht nach dem Abgleich mit den Kosten ein positiver Deckungsbeitrag. So rechnen sich

Entwicklungsprogramme in mehrfacher Hinsicht: Die Teilnehmer entwickeln sich rasant weiter und die Organisation hat wieder ein weiteres Ziel erreicht. Weiterbildung wird zum Aktivposten, bei richtiger Auswahl der Projekte sogar zum „Profitcenter“, das lediglich ein Anschlag-Investment benötigt.

Wenn Ergebnisse rechenbar abgeschätzt werden können, dann ist die Ebene 5, der ROI, lediglich noch eine Rechenübung. Aber noch weitere „Milchmädchenrechnungen“ sind möglich: Was kostet uns zum Beispiel eine Fehlbesetzung im Management? Was kostet es uns, eine neue obere Führungskraft über einen Headhunter zu finden? Stellen Sie diese Kosten dem Entwicklungsprogramm gegenüber. Ab wie viel treffsicheren Besetzungen aus den eigenen Reihen haben wir den Break Even gegenüber externer Rekrutierung erreicht?

Es lohnt sich, in die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter zu investieren. Denn in Zeiten einer schwierigen demografischen Entwicklung wird es immer schwieriger die richtigen Leute „fertig“ auf dem Markt einzukaufen: „Make“ statt „buy“ wird daher immer häufiger die Devise sein müssen. ■

Der Autor Guido Betz ist Diplom-Pädagoge und Vorstand der LeadIng AG, der Holding von Kommunikations-Kolleg AG und Change International Ltd.

➔ **Klick! www.leadag.com**

Karriere beginnt am



Diplomlehrgang HR-Assistenz

Start: 6.11.2008

Diplomlehrgang Qualitäts-Bildungsmanagement

Start: 20.11.2008

Diplomlehrgang Burnout- und Stressprävention

Start: 20.11.2008

Personalmanagement Kompakt

Einstieg ins Personalmanagement, Start 11.3.2009

Lösungsfokussierte MitarbeiterInnengespräche

Start: 16.3.2009

Recruiting: Erfolgreich interviewen

Start: 8.5.2009

www.bfi-wien.at

bfi Wien
Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Beratung

anmeldung.bat@bfi-wien.or.at

01/811 78/10100

ERGEBNIS STATT ERLEBNIS

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden die Fragen des Managements nach der Wirksamkeit der eingesetzten Personalentwicklungsbudgets kritischer. Der Druck steigt, die Wirksamkeit der Weiterbildung nachzuweisen. Viele suchen Antworten im Bildungscontrolling. Das Bildungscontrolling selbst wird von zahlreichen Mythen umgeben.

Mythos 1

„Bildungscontrolling – die Allzweckwaffe gegen kritische Fragen des Managements“

Nicht wenige Personalentwickler sind der Auffassung, dass man zum Nachweis der Wirksamkeit von Seminaren nur lang genug nach

den „richtigen“ Kennzahlen und Instrumenten suchen muss. Gewünscht sind Aussagen nach dem Muster: „Dieses Seminar kostet uns ca. 10.000 Euro, der Nutzen dürfte bei ca. 20.000 Euro liegen“. Davon abgesehen, dass das Controlling der Kosten in der Weiterbildung leichter ist als das des Nutzens, dürfte manche Suche nach Kennzahlen vergeblich bleiben: Denn ein beträchtlicher Teil der eingesetzten Budgets verfehlt tatsächlich seine Wirkung. Kritische Fragen des Managements zur Wirkung von **Seminaren** sind somit nicht prinzipiell unberechtigt, denn zahlreiche Seminare sind nicht nach dem Stand der Forschung konzipiert.

Was die Zufriedenheit von Seminar-Teilnehmern wirklich aussagt und warum Gelerntes oft ins Leere geht. Die Mythen des Bildungscontrollings.

Von Prof. Dr. Sven Grote

Mythos 2

„Bildungscontrolling – erstmal mit einer Seminarreihe anfangen, das Bildungscontrolling kommt später“

Immer wieder taucht bei HR-Verantwortlichen, Personalentwicklern, Trainern und Bildungscontrollern die Frage auf, wie man die Wirksamkeit einer laufenden oder abgeschlossenen Maßnahme denn nun nachweisen könne. Dieses Vorgehen erscheint oft schwierig. Sinnvolles Bildungscontrolling beginnt vor einer Maßnahme. Wenn man Ziele, Kennzahlen und Instrumente vorab definiert, hat dies den Vorteil, dass die Maßnahme stringenter und konsequenter darauf ausgerichtet werden

kann. Die beauftragenden Führungskräfte aus der Linie werden zu konkreten und präzisen Angaben „gezwungen“. Interne Personalentwickler und externe Trainer können die Maßnahme präzise daran ausrichten. Dies ist ein vollkommen anderes Vorgehen, als eine Seminarreihe von einem Anbieter einzukaufen und hinterher zu fragen, was dies gebracht hat.

Mythos 3

„Sind die Teilnehmer zufrieden, gelingt der Transfer von selbst“

Dabei handelt es sich um einen der hartnäckigsten Mythen. Zwar lässt sich die Zufriedenheit der Teilnehmer am Ende eines Seminars »



Foto: istockphoto

mit wenig Aufwand erfassen, jedoch sagt diese wenig über den tatsächlichen Transfer in den betrieblichen Alltag aus. Einer Studie zu Folge erheben 78% der befragten Unternehmen den Zufriedenheitserfolg von Seminarteilnehmern, 32% der Unternehmen den Lernerfolg. Nur 9% erfassen Verhaltensänderungen, also den Transfererfolg und nur 7% der Unternehmen den Beitrag zum Unternehmenserfolg (Buren & Erskine, 2002). Tatsächlich gibt es zahlreiche Seminare, die sich hoher Beliebtheit erfreuen; erfasst man den Transfer in den Alltag nach einigen Monaten, zeigen sich keine Effekte. Umgekehrt kann es durchaus sein, dass ein Trainer eine Gruppe von Führungskräften mit unliebsamen „Wahrheiten“ konfrontiert, diese ein Seminar nachdenklich verlassen und dann etwas anpacken. „Ergebnis statt Erlebnis“ müsste öfter das Motto sein.

>> BILDUNGaktuell-Tipp

Wer sich für den aktuellen Stand der Forschung und konkrete Best-Practise-Beispiele von Unternehmen zum Thema Bildungscontrolling interessiert, der kann sich zu einem eintägigen Seminar der Unternehmensberatung Prof. Dr. Grote in Kooperation mit der Privaten Wirtschaftsuniversität Seekirchen bei Salzburg anmelden. Termin: 21.01.2009 Für weitere Informationen senden Sie eine E-Mail an: svn.grote@my-campus-seekirchen.com

Mythos 4

„Der Transfer des Gelernten – einer wird sich kümmern“

Mindestens vier Akteure sind im Normalfall in eine Weiterbildung eingebunden: Ein Vorgesetzter, ein Mitarbeiter, ein interner Personalentwickler und ein externer Anbieter. Nicht selten verlässt sich jeder auf den anderen und der Transfer geht in diesem „Bermuda-Viereck“ der Verantwortungsdiffusion verloren. Man kann die Rolle des Vorgesetzten nicht genug betonen (Grote & Kauffeld, 2007). Selbst wenn der Impuls für Weiterbildung von dem Vorgesetzten selbst ausgeht, heißt dies nicht, dass die Ziele sorgfältig und konkret mit dem Mitarbeiter durchgesprochen werden. Nicht selten heißt es: „Gehen Sie mal da hin und hören sich das an.“ Nur ein Teil der Unternehmen verfügt über ein professionelles Transfermanagement. Systematische Transfergespräche des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter vor und nach dem Besuch einer Weiterbildung bzw. Personalentwicklungsmaßnahme sind nur ein Bestandteil dessen. ■

Prof. Dr. Sven Grote ist Dozent für Personal- und Organisationsentwicklung an der Privaten Wirtschaftsuniversität Seekirchen bei Salzburg. Informationen zu Fragen des Bildungscontrolling, betrieblichen Transfer- und Kompetenzmanagementsystemen sind bei Prof. Dr. Grote erhältlich (Tel. +49-531-214 6771, E-Mail an svn.grote@web.de).

➔ **Klick!** www.my-campus-seekirchen.com





KURS AUF QUALITÄT

Ein Qualitätssiegel für Erwachsenenbildung:
Das Unterrichtsministerium arbeitet an einem
Modell, das Transparenz bringen soll.

Von **Mag. Martin Netzer**

Wer sich auf die Suche nach einer schlüssigen Definition von „Qualität“ im Bereich der Erwachsenenbildung macht, wird rasch feststellen: Diese Definition gibt es nicht. Kritiker neigen dazu, daraus den (Kurz-)Schluss zu ziehen, dass die Qualitätsdiskussion in der Erwachsenenbildung noch immer nicht vollständig angekommen ist. Wahr ist, dass in der Erwachsenenbildung besonders reflektiert mit dem Qualitätsbegriff umgegangen wird – was sich nach außen hin bisweilen durchaus als Argwohn gegenüber der gesamten Qualitätsdiskussion artikulieren mag. »



Mittlerweile gibt es recht breite Erfahrungen mit den unterschiedlichen Qualitätssicherungsverfahren und Evaluierungsinstrumenten im Bereich der Erwachsenenbildung, und jenseits des intendierten Nutzens ist diesen Instrumenten vor allem eines gemeinsam: Sie katapultieren die Qualitätsdiskussion innerhalb der betroffenen Einrichtungen in zumeist ungeahnte gruppensdynamische Bahnen. Spätestens dann, wenn sich die Nebel der Diffusion hinsichtlich Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität wieder gelichtet haben, wird deutlich, dass die betroffenen Erwachsenenbildungseinrichtungen jedenfalls eines immer gewonnen haben – einen freieren Blick auf ihre Chancen und Potenziale.

Auf Grund einer Studie, die von Elke Gruber (Universität Klagenfurt) und Peter Schlögl (ÖIBF) im Auftrag des Unterrichtsministeriums durchgeführt worden ist, kennen wir die Verteilung der einzelnen Instrumente innerhalb der österreichischen Erwachsenenbildungs-Landschaft:

37,6 % der Einrichtungen wenden Modelle der Selbstevaluierung ohne externe Begutachtung an, und 25,6 % der Einrichtungen Modelle der Selbstevaluierung mit externer Begutachtung. 13,1 % der Einrichtungen sind ISO-zertifiziert, 12,2 % verfügen über das „Qualitätssiegel“ Oberösterreichs. Abgeschlagen folgen sodann mit 3,6 % die EFQM-zertifizierten Einrichtungen und jene 2,4 % an Einrichtungen, die sich für LQW entschieden haben. Immerhin 1,9 % der Einrichtungen verfügen über ISO und EFQM-Zertifizierung, und

1,2 % der österreichischen Weiterbildungseinrichtungen haben sich für das Schweizer EDU-QUA-Modell entschieden.

Es existiert also ein relativ großes Spektrum an Zugängen, und aus Sicht des Unterrichtsministeriums ist diese Breite auch durchaus sinnvoll. Die einzelnen Institutionen der Erwachsenenbildung zeichnen sich durch sehr unterschiedliche Angebotsprofile, eine unter-

**Weiterbildungsteilnehmer
sollen sich auf bestimmte
Minimalstandards verlassen
und Angebote vergleichen
können.**

**Mag. Martin Netzer
Bundesministerium für Unterricht,
Kunst und Kultur**

schiedliche Mitarbeiterstruktur und historisch unterschiedlich gewachsene Organisationsstrukturen aus, wie alleine beim Vergleich zwischen den WIFI und Volkshochschulen deutlich wird. Die verschiedenen Instrumente der Evaluierung und der Qualitätssicherung bieten damit die Chance, dass jede Einrichtung das für sie adäquate Modell wählt, um die eigenen Leistungen zu reflektieren, um für sich neue Ziele zu definieren und damit einen Qualitätsentwicklungsprozess in Gang zu setzen, der in der jeweiligen Einrichtung auch tatsächlich wirksam wird.

Es liegt auf der Hand, dass auf diese Weise die Prozessqualität von der ersten Beratung bis hin zum Zertifikat reflektierbar wird. Auch die Qualität der Ausstattung und bis zu einem gewissen Grad wohl auch die der Trainerinnen und Trainer gerät damit in den Blick.

Was aber ist mit der Qualität des Lernergebnisses? Kommt es letztlich nicht gerade darauf an? In der Tat unterscheidet sich der Qualitätssicherungsprozess in der Erwachsenenbildung (und Bildung überhaupt) fundamental von jenem im Produktions- und Dienstleistungsbereich. Im Unterschied zu den beiden genannten Bereichen sind die „Konsumenten“ hier wesentlich an der Erstellung des „Produkts“ – nämlich der Akkumulation von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen – beteiligt. Die Qualität des Lernergebnisses wird damit (auch) von den Teilnehmenden einer Weiterbildungsveranstaltung mitbestimmt, denn ohne die aktive Beteiligung der Teilnehmenden wird ein Seminar, ein Kurs, ein Vortrag etc. nie zu einem erfolgreichen Lernergebnis führen können.

Ein mir bekannter Leiter einer großen Weiterbildungseinrichtung pflegt angesichts dieses Umstandes festzuhalten: „Das wichtigste Instrument, das stichhaltige Rückschlüsse auf

die Qualität erlaubt, ist die Abstimmung mit den Füßen: Wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Weiterbildungsveranstaltung keinen Nutzen für sich erkennen können, bleiben sie einfach weg.“

Dem Unterrichtsministerium geht es deshalb vor allem um eines – um Transparenz. Weiterbildungsteilnehmer sollen sich auf bestimmte Minimalstandards verlassen und Angebote tatsächlich vergleichen können, um das für sie Passende aus der gebotenen Vielfalt herauszufinden. Ein entsprechendes „Rahmenmodell“, das die bestehenden Qualitätssicherungsinstrumente berücksichtigt und gleichzeitig für die Konsumenten mehr Überschaubarkeit bietet, ist derzeit in Ausarbeitung. Womit wir letztlich dann ja doch auch einer einheitlichen Definition von Qualität in der Erwachsenenbildung ein Stückchen näher kommen. ■

Mag. Martin Netzer ist Sektionsleiter-Stellvertreter der Sektion V (u.a. zuständig für Bildungsstatistik, Erwachsenenbildung und Politische Bildung) im Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur.

 **Klick! www.bmukk.gv.at**

TECHNKontakte

Lernen Sie von den besten Unternehmen

TechnoKontakte, eine vom Wirtschaftsministerium gefördertere Innovationsinitiative, bietet Ihnen die Möglichkeit, von den erfolgreichsten Unternehmen und ManagerInnen zu lernen. In einem eintägigen Best Practice-Seminar präsentieren erstklassige ManagerInnen von Top-Unternehmen wie sie in der Praxis unterschiedlichste Projekte erfolgreich durchgeführt haben. Mehr als 8.000 zufriedene Seminarbesucher sind ein eindeutiger Beweis, dass sich praxisorientiertes Lernen bezahlt macht.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❑ 02.10.2008 W&H Dentalwerk Bürmoos GmbH
Bedarfsbezogene Produktion mit Teamorganisation und fixer Durchlaufzeit ❑ 24.10.2008 Porsche Konstruktionen GmbH & Co. KG
Marktführerschaft durch Logistikkompetenz ❑ 08.10.2008 POLOPLAST GmbH & Co. KG
Wertorientierte Unternehmensführung - Werte schaffen Werte ❑ 16.10.2008 Palfinger AG
Ganzheitliche Produktionsorganisation ❑ 22.10.2008 ACC Austria GmbH
Einfache Systeme zur Motivation und Qualifikation von MitarbeiterInnen ❑ 23.10.2008 Fischer Edelstahlrohre Austria GmbH
Spitzenleistungen durch perfektioniertes Prozessmanagement ❑ 28.10.2008 Hochland Deutschland GmbH
Das Gute verbessern, das Bessere weiterentwickeln! ❑ 30.10.2008 Leitz GesmbH & Co. KG
Schlanke Produktion - flexible Fertigung bis Losgröße eins | <ul style="list-style-type: none"> ❑ 06.11.2008 Treibacher Industrie AG
Initiierung und Durchführung von positiven Veränderungsprozessen ❑ 12.11.2008 TTTech Computertechnik AG
Projektcontrolling: Aufbau, Implementierung, Umsetzung ❑ 19.11.2008 Knorr-Bremse GmbH
Optimierung auf allen Ebenen durch ein vorbildliches Produktionssystem ❑ 20.11.2008 Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG
Zielgerichtete und nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung ❑ 20.11.2008 Voest Alpine Division Stahl
Die Rolle des Meisters im LIFE Mitarbeiterprogramm ❑ 27.11.2008 Bene AG
Just in Time Produktion "Compact Factory" |
|--|--|

Kosten pro Person und Seminartag: 290,- Euro exkl. MwSt.

Anmeldung: TechnoKontakte Veranstaltungs-GmbH. ■ Gonzagagasse 1/22a ■ A-1010 Wien ■ Telefon: (01)5330466-0
Telefax: (01)5330466-13 E-Mail: info@technokontakte.at ■ www.technokontakte.at

