

## 1. Die Situation

Kleine und große Korrekturen der Unternehmensstrategien führen zu Veränderungen im Prozess der Leistungserstellung. Es entsteht Anpassungsbedarf bezüglich der eingesetzten Technologien und Ressourcen. Eine entscheidende Ressource sind die Mitarbeiterkompetenzen zur Umsetzung der (neuen) Strategie. Der Einkauf der erforderlichen Ressourcen/Kompetenzen ist mit großen Risiken verbunden. Die Einstellung neuer Mitarbeiter hat als Begründung immer das „Prinzip Hoffnung“. Haben wir die Richtigen und die Besten gefunden? Hält der neue Mitarbeiter was wir uns von ihm versprechen?

Werden die erforderlichen Kompetenzen auf dem Weg der internen Bildungsarbeit aufgebaut, rentiert es sich, nach der Auswahl der richtigen internen Mitarbeiterpotenziale, in die Bildungsarbeit zu investieren.

Nicht das richtige Hotel oder der teure Trainer sichern den strategischen Erfolg, sondern das richtige, transparente und steuerbare „Bildungskonzept“.

Wir brauchen kein weiteres Statement warum die Kontrolle und Steuerung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen aufwendig und teuer ist. Was Unternehmen heute brauchen ist die Anleitung, wie sie auf der Basis von Personalentwicklung ihr Unternehmen noch erfolgreicher machen. Hierdurch begründet sich die Existenz von Personalentwicklung. Diese strategische Bildungsarbeit verhilft Unternehmen, die richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu platzieren. Ziel ist, die optimale Mitarbeiterperformanz herzustellen. Um dies zu gewährleisten, müssen Bildungsmaßnahmen steuerbar gemacht werden. Ansonsten ist Bildung intransparent und läuft ins Leere.

Die Steuerung von Bildungsmaßnahmen muss, genauso wie die Bildungsmaßnahmen an sich, möglichst schlank stattfinden, und zwar in einem zu den Veranstaltungskosten verhältnismäßigen Aufwand.

Schlanke Bildungsarbeit heißt effektive (die

richtigen Dinge tun) und zugleich effiziente Bildungsarbeit (die Dinge richtig tun). Was gebraucht wird, ist demnach eine Abwägung zwischen Steuerungsebenen und verhältnismäßiger Umsetzung der Methoden und Instrumente zur Messung strategischer Bildungsarbeit. Unsere Messung soll also auch den Aspekten der Effektivität und der Effizienz gerecht werden.

Das Verfahren VATI-E ist darauf ausgerichtet, betriebliche Weiterbildung zu stützen und auf der Kostenseite zu optimieren. Ziel ist es, eine effiziente Bildungsarbeit im Sinne einer strategischen Verfolgung von Unternehmenszielen zu erreichen. Wie VATI-E arbeitet, ist Gegenstand dieses Artikels.

## 2. Die Leitfragen von VATI-E

Im Folgenden werden zentrale Entscheidungen auf dem Weg zur strategischen Bildungsarbeit beschrieben. Dabei sollen die eingesetzten

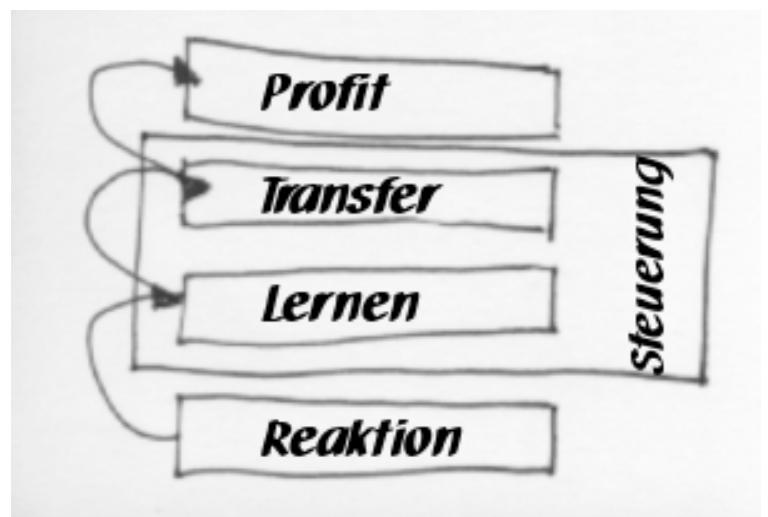


Abbildung 1: Evaluationsebenen mit Steuerungscharakter

Mittel zur Steuerung von Bildung in einem angemessenen Verhältnis zu den Bildungskosten stehen.

Auf der Suche nach dem richtigen Weg helfen die Entscheidungsfragen:

- Was soll gemessen werden?
- Mit was soll gemessen werden?
- In welcher Tiefe soll gemessen werden?

## 3.1 Was soll gemessen werden?

Die aktuelle Diskussion um die Erfolgsmessung von betrieblicher Weiterbildung dreht sich meist um den Begriff des Return on Invest (ROI). Durchgeführt werden hingegen überwiegend nur reaktive Stimmungsabfragen. Anschlussfähig an strategische Ausrichtungen sind beide Perspektiven in den wenigsten Fällen. Die zur Zeit üblichen Teilnehmer- und Vorgesetztenbefragungen liefern lediglich emotionale, stimmungsfärbte Ergebnisse. Belastbare, gemessene Daten und Fakten sind hier noch nicht Standard.

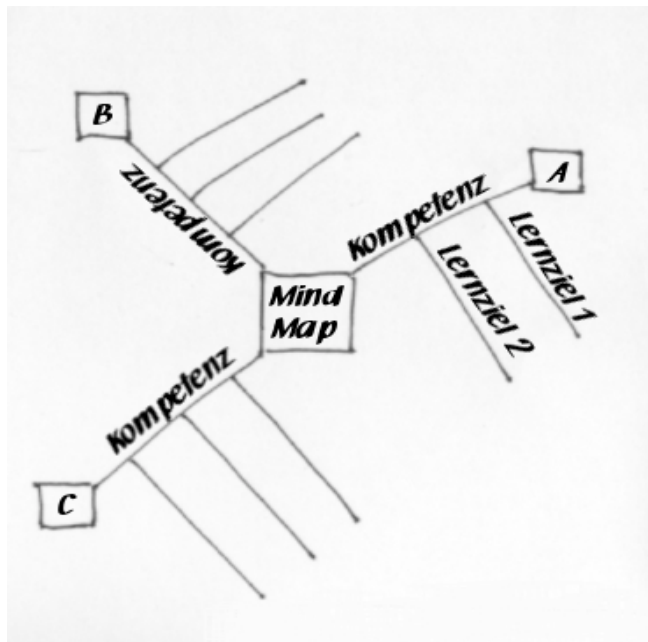


Abbildung 2: Zuordnung von Kompetenzfeldern mit der Mind-Map Methode

Die Evaluationsebenen Lernen und Transfer bieten diese Anschlussfähigkeit (siehe Abbildung 1). Hierzu müssen wir wissen, welche Kompetenzen hinter welchen Trainings/Veranstaltungen liegen.

Kompetenzbereiche, gebunden an Bildungsveranstaltungen, machen Bildung messbar und dadurch steuerbar. Es stellt sich jetzt die Frage mit welcher Technologie die Erhebung durchgeführt wird.

## 3.2 Mit was soll gemessen werden?

In der Praxis hat sich die EDV-gestützte Fragebogenmethode als ökonomisch und zugleich aussagekräftig bestätigt.

Ressourcen werden durch den Einsatz einer Onlineplattform, die auch in das Intranet eingepflegt werden kann, eingespart. Neben der weltweiten Verfügbarkeit von Plattformen, ermöglicht dieses Vorgehen eine automatisierte und kostenbewusste Auszählung der Messungen.

Ein sehr empfehlenswertes Tool zur Onlineerhebung ist VATI-O! erhältlich bei der Firma BildungsWert ([www.BildungsWert.de](http://www.BildungsWert.de)). Es zeichnet sich durch seine intuitive Entwicklungsumgebung aus und ist plattformunabhängig einsetzbar.

Reicht die Selbsteinschätzung über Fragebögen nicht aus, weil sich Teilnehmer einer Erhebung verweigern oder eher Wunsch als Realität in ihren Erhebungsdaten abbilden, dann kann der erstellte Fragebogen als Basis für ein 180 bis 360 Grad Feedback zusätzlich dienen.

Dank VATI-E muss der benötigte Interviewleitfaden nicht mehr neu erfunden werden! Wie der Fragebogen an sich entwickelt wird, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

## 3.3 In welcher Tiefe soll gemessen werden?

Zur Messung von Bildungserfolg sind Lernziele, die über Fragebögen abgefragt werden, sehr unhandlich. Es sind häufig zu viele. Die Interpretation fällt schwer, die Steuerung ist nicht möglich. Praktischer sind Kompetenzfelder, die dem Fragebogen hinterlegt sind.

Die zu entwickelnden Kompetenzbereiche sollten valide und reliabel sein. Das heißt, man weiß was gemessen wird und man misst dies möglichst gut.

Die Entwicklung solcher Tests ist sehr teuer und steht bei kleinen Veranstaltungen nicht im richtigen Verhältnis zu den Veranstaltungs-

kosten und dem zu erwartenden Nutzen. Es gilt Instrumente mit angemessenen Entwicklungskosten zu finden. Eine feste Regel gibt es nicht, aber 5 – 10 % des Gesamtaufwandes sollte es dem Entscheider wert sein. Durch die Bewertung und Steuerung wird eine Optimierung mit einer Kostenreduktion von bis zu 100% ermöglicht. So zum Beispiel bei der Identifikation von nicht strategiekonformen Veranstaltungen auf die verzichtet werden könnte.

Ein wenig valider Test besser als gar keine Messung. Schon die Testentwicklungen an sich hat einen hohen Wert, wenn sie in Kooperation von Trainer und Personalentwickler im Vorfeld von Trainings stattfindet. Beispiele hierfür sind:

- Die Dramaturgien werden nochmals auf Schlüssigkeit geprüft.
- Durch die Anwendung eines standardisierten Verfahrens zur Lernzieldefinition innerhalb einer Organisation kommt es zur Standardisierung von Sprache im pädagogischen Kontext. Man spricht vom Gleichen.
- Es wird der Teilnehmerorientierung und Sinnhaftigkeit von Konzepten auf den Zahn gefühlt.

Im Folgenden werden drei Wege beschrieben, wie aus einem Pool von Lernzielen eine Hand voller Kompetenzen werden. Die Verfahren schwanken von „preiswert aber nicht sehr valide“ bis „valide aber ressourcenintensiv“.

## Drei Wege

### A. Intuitives Expertenmodell

Die Trainer der Veranstaltung ordnen die Lernziele den schon vorhandenen Kompetenzfeldern (Kompetenzrad) zu oder ordnen die Lernziele den Kompetenzen zu, die sie als Bildungsexperten frei entwickelt haben.

Diese Zuordnung lässt sich spielerisch mit der gängigen Mind-Map-Software realisieren (siehe Abbildung 2). Die Kompetenzfelder sind nicht valide im wissenschaftlichen Sinne.

Diese Form der Kompetenzbündelung macht

bei kleinen, einmaligen Bildungsmaßnahmen Sinn.

Ein Beispiel: Ordnen Sie bitte das Lernziel „die Teilnehmer kennen die Wirkung von Farben und Formen bei der Moderationsmethode“ einer der folgenden Kompetenzbereiche zu:

- Betriebswirtschaftliche Controllingkompetenz
- Führungskompetenz
- Vertriebskompetenz

Wenn Sie Probleme bei der Zuordnung haben, hilft das Eröffnen eines neuen Kompetenzfeldes wie das der „Methodenkompetenz“.

### B. Expertenmodell mit Concept-Mapping

Concept-Maps („Begriffslandkarten“/Begriffnetzdarstellungen) sind graphisch-verbale Darstellungen strukturierter Wissensinhalte.

Basis ist wiederum ein Mind-Map. Dieses sollte von zwei oder mehr Trainern/Experten in Einzelarbeit erstellt und dann zusammengeführt werden. Mit der Anzahl der Trainer/Experten steigt die Qualität des Ergebnisses erheblich.

Die verschiedenen Mind-Maps werden dann zu einer Art Schnittmenge verdichtet (siehe Abbil-

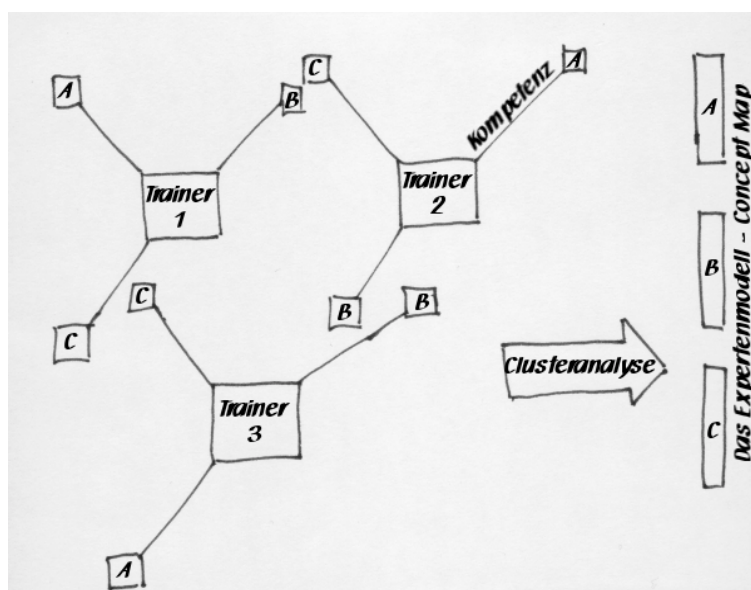


Abbildung 3: Erstellung eines Concept-Map auf Basis dreier Mind-Maps

dung 3).

Diese Zusammenführung der Mind-Maps zum Concept-Map ist über die Rechnung einer Clusteranalyse möglich. Ergebnis dieser Rechnung ist eine Gruppierung der Lernziele in Cluster, die die gesuchten Kompetenzfelder darstellen.

Der Einsatz dieser Methode zur Kompetenzentwicklung ist bei mittelgroßen Veranstaltungen sinnvoll. Beispiel hierfür ist ein standardisiertes Katalogtraining oder eine Trainingsreihe.

Der Mehraufwand der Trainer bei der Testerstellung lässt sich hier über eine validere Aussage begründen.

## C. Valide Messinstrumente mit Hilfe von Expertenmodellen und empirischen Modellen

Kern dieses Vorgehens ist die Entwicklung eines Expertenmodells im Sinne eines Concept-Maps sowie die Entwicklung eines empirischen Modells mit dem Verfahren der Faktorenanalyse. Über die Korrelationen zwischen den entwickelten Modellen wird das empirische Modell über das Expertenmodell validiert (siehe Abbildung 4).

Bei weniger als 100 Teilnehmern eines Entwicklungsprogramms wird eine externe Stichprobe benötigt. Dieser Stichprobe wird der auf Lernzielbasis entwickelte Fragebogen zur Beantwortung vorgelegt. Die Ergebnisse werden faktorenanalytisch gerechnet und anschließend wird eine Skalenanalyse durchgeführt. Korrelieren die Skalen der Faktorenanalyse mit denen des Concept Mappings, sind wir in der Lage die empirischen Skalen inhaltlich zu benennen.

Da die Entwicklung solcher Tests eine Investiti-

on von ca. 2 T EUR – 5 T EUR erfordert, rechnet sich dieses Verfahren bei Bildungsmaßnahmen erst mit einem Volumen von über 20 T EUR.

## 4. Der Mehrwert durch den Einsatz von VATI-E

### VATI-E macht Bildung messbar!

Der Mehrwert dieses Verfahrens liegt darin, ein Kompetenz-Controlling zu stützen, das strategisch richtige, wirkungsvolle Fähigkeiten und Verhaltensweisen nachvollziehbar macht. Aufgebaut wird auf dem schon vorhandenen Kompetenzraster.

Besteht ein solches Kompetenzraster nicht, so ist VATI-E trotzdem einsetzbar. Es ist nicht von der Existenz eines Kompetenzrasters abhängig. VATI-E unterstützt aufgrund seiner Natur den Aufbau von unternehmensspezifischen Kompetenzrastern.

Durch die entstehende Koppelung von Lernzielen und Kompetenzbereichen wird die Steuerungsmöglichkeit in Richtung der verfolgten Strategien entscheidend unterstützt.

### VATI-E macht Bildung steuerbar!

Neben den eigentlich verfolgten Kompetenz-

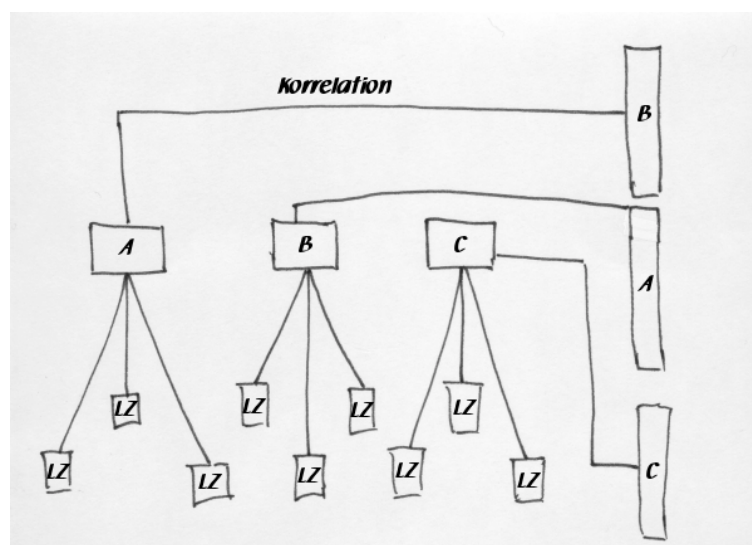
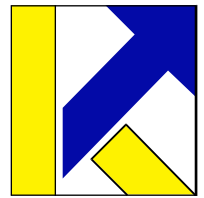


Abbildung 4: Validierung des empirischen Modells





entwicklungen, die sich nun konkret abbilden lassen, kann vorhandenes, entwickeltes, aber auch fehlendes Wissen, bzw. Verhalten identifiziert werden.

Das heißt, hier setzt der Vergleich von angestrebtem und erreichtem Lernzuwachs an. Ableiten lässt sich hiervon die Effizienz der einzelnen Trainings und Lernlücken in den verschiedenen Gruppen. Als Kehrschluss können hier weitere Bildungsmaßnahmen systematisch entwickelt werden, um die ins Auge gefasste Strategie bestmöglich umzusetzen.

## VATI-E identifiziert nicht relevante Bildungsmaßnahmen!

Neben der Messung von Kompetenzentwicklungen können hier auch die Veranstaltungen identifiziert werden, die für die eigentliche Kompetenzentwicklung im Sinne einer strategisch ausgerichteten Bildungsarbeit unnötig sind. Demnach sind diese einsparbar und stellen eine direkte Kostenminimierung im Rahmen betrieblicher Weiterbildung dar.

## VATI-E optimiert Bildung schon im Vorfeld!

Weiterbildungsveranstaltungen sind meist unklar gelabelt oder versprechen Kompetenzentwicklungen, die in der Realität schwer abbildbar sind.

Durch VATI-E wird es ermöglicht, dieses Problem von der Wurzel her zu fassen. Am Anfang des Evaluationsverfahrens wird eine intensive Lernzielanalyse der jeweiligen Veranstaltung zusammen mit den verantwortlichen Qualifizierern durchgeführt. Durch diese Lernzielanalyse wird die Formulierung von Lernzielen standardisiert, man spricht

nun vom Gleichen. Unklare Zielformulierungen und didaktisch undurchdringbare Konzepte der Lernzielerreichung können so schon im Vorfeld identifiziert und verbessert werden. Die gesamte Lernarchitektur mit ihren Einzelschritten wird hier aus dem „Tal der Vermutungen“ geborgen. Qualifizierer und die verantwortliche PE kann hier schon im Vorfeld durch die geschaffene Transparenz des Lernweges und der Lerninhal-

### Der Autor

**Benjamin Weber studierte Betriebswirtschaftslehre, Erziehungswissenschaft und Politologie an der Universität Mannheim mit dem Abschluss Magister Artium. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Evaluation von Kompetenzentwicklungen und in der Konzeption von Lernarchitekturen für Qualifizierungskampagnen. Seine Trainingsschwerpunkte sind Train the Trainer, Moderation, und Selbstmanagement.**

te möglichst früh ausbessern bzw. intervenieren. Die Veranstaltungen werden schon im Vorfeld der eigentlichen Bildungsarbeit durch die Zusammenarbeit der Personalentwickler, den Qualifizierern und dem Evaluator optimiert.

## VATI-E ist schlank!

Der Einsatz einer möglichst schlanken Messung spart VATI-E, im Vergleich zu unflexibleren Vorgehensweisen, Ressourcen und damit Zeit und Kosten ein. Konkret geschieht dies durch die Wahl eines zu den Veranstaltungskosten verhältnismäßigen Verfahrens zur Entwicklung von Messinstrumenten und den Einsatz von VATI-O, der Onlineplattform zur Datenerhebung.