

# **Kompetenz- und Bildungscontrolling als strategisch relevanter Steuerungsprozess**

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

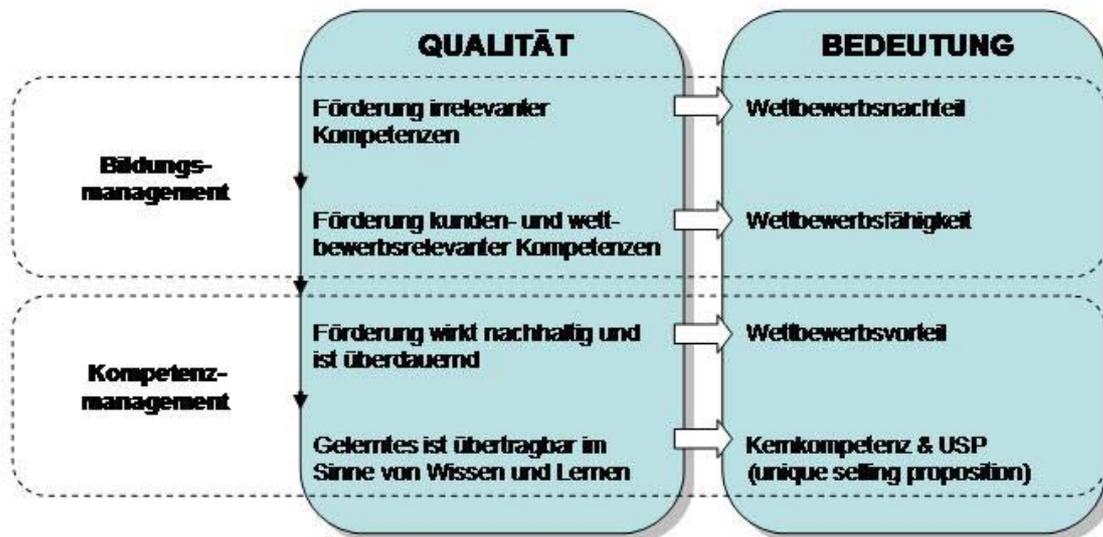
Erich R. Unkrig  
[e.unkrig@ilos-institut.de](mailto:e.unkrig@ilos-institut.de)

Zwar gibt es im relativ intransparenten Bildungsmarkt kaum absolut zuverlässige Zahlen, dennoch sind die allgemein kommunizierten Dimensionen beeindruckend: in den deutschen Unternehmen werden im Jahr zwischen 12 und 18 Mrd. € in Kompetenz entwickelnde Maßnahmen investiert. Nachdenklich stimmt dabei, dass nach Schätzungen nur etwa 60% dieser Aktivitäten effektiv sind und gleichzeitig wohl keine Investition so wenig oder oberflächlich in ihrer Wirkung gemessen wird wie eben die in die Qualifikation der Mitarbeiter. Und dies, obwohl die Mitarbeiterkompetenzen einen hohen Stellenwert als zentrale Erfolgsfaktoren oder wertvolle Ressourcen besitzen.

Kompetenzentwicklung ist aber nur dann ein nachhaltig gewinnbringender Prozess, wenn die darin erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen die Wettbewerbsposition der jeweiligen Organisation optimieren. Wissenschaftler, Praktiker als auch Unternehmensleitlinien formulieren „Die Kompetenz der Mitarbeiter ist das wichtigste Kapital des Unternehmens.“ (Kauffeld/Grote 2003). Damit ist der Business-Partner Personalmanagement gefordert, um Transparenz in eine nicht unbeträchtliche Grauzone zu bringen.

Diese Prämissen konfrontieren Personalmanager und –entwickler, Weiterbildner und Trainer immer stärker mit der Anforderung, den Beitrag der von ihnen initialisierten Förder- und Trainingsmaßnahmen zum Unternehmenserfolg zu belegen. Die Entscheider selbst denken dabei vor allem in einer klassischen Messgröße, dem Return on Investment (ROI) (Staudt/Kriegesmann/Muschik 2003). Schaut man dann in die betriebliche Praxis, zeigt sich oft der Ansatz, Bildungscontrolling als ein Produkt aus ein oder mehreren Kennzahlen und weniger als Prozess im Sinne einer strategiegeleiteten, frühzeitigen Steuerung der Kompetenzentwicklung zu verstehen. Indikator hierfür sind u. a. die zahlreichen Spätindikatoren (wie # Mitarbeiter in Seminaren in Relation zu # Mitarbeiter gesamt oder die Zufriedenheit nach durchgeführten Maßnahmen) und die kaum genutzten Frühindikatoren (wie Kennzahlen aus Mitarbeitergesprächen, dem Talent-Management oder der Nachfolgeplanung).

Ein Management der Mitarbeiterkompetenzen bietet sowohl aus der Perspektive der Wettbewerbsfähigkeit als auch aus der des Bildungscontrollings (BC setzt u. a. den erwarteten Bildungsnutzen in Relation zu den strategischen Bildungszielen und eingesetzten Ressourcen) ein bedeutendes Potenzial für den unternehmerischen Erfolg. (Petersen/Lehnhoff 2000) Bildungscontrolling in einem solchen, auf Nachhaltigkeit abzielenden Sinne bedeutet also die Erfassung, Nutzung und Entwicklung unerkannter, latenter oder entwicklungsfähiger Mitarbeiterkompetenzen im Sinne strategie- und geschäftsprozessrelevanter Human-Ressourcen als Grundlage einer professionellen Personal- und Führungskräfteentwicklung. Die Ausgangslage hierfür ist in vielen Organisationen gut: Es liegen grundsätzlich umfassende biografischen Personaldaten (einschl. der formalen Qualifikationen) vor. Allerdings kann aus diesen Quellen –wenn überhaupt– nur indirekt auf die tatsächlich vorhandenen Kompetenzen geschlossen werden. Erschwerend kommt hinzu, dass solche Daten in der Regel als Personalinformationen abgelegt sind und damit dem Datenschutz unterliegen. Last but not least: In vielen Unternehmen besteht nicht die Kultur, sich mit der tatsächlichen Handlungsfähigkeit, der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit oder der Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitern und Führungskräften dezidiert auseinanderzusetzen.



## 1. BC in der RWE: Big picture strategieleiteter Entwicklungsprozesse

Bildungscontrolling setzt in der RWE Solutions AG schon früh an; Kernaufgaben liegen bereits im Vorfeld des eigentlichen Kompetenzentwicklungsprozesses. Denn: Bildungsprozesse müssen vor allem zielgerichtet sein, um sowohl die Strategie als auch die einzelnen Geschäftsprozesse zu unterstützen. Schwerpunkte finden sich deshalb in der Analyse der Entwicklungsbedarfe als auch in der Auswahl und Konzeption von Maßnahmen. Dabei wird neben den funktionspezifischen (=fachlichen) Fördernotwendigkeiten identifiziert, welche cross-funktionalen Kompetenzen und Qualifikationen die Mitarbeiter für Leistungserstellung benötigen.

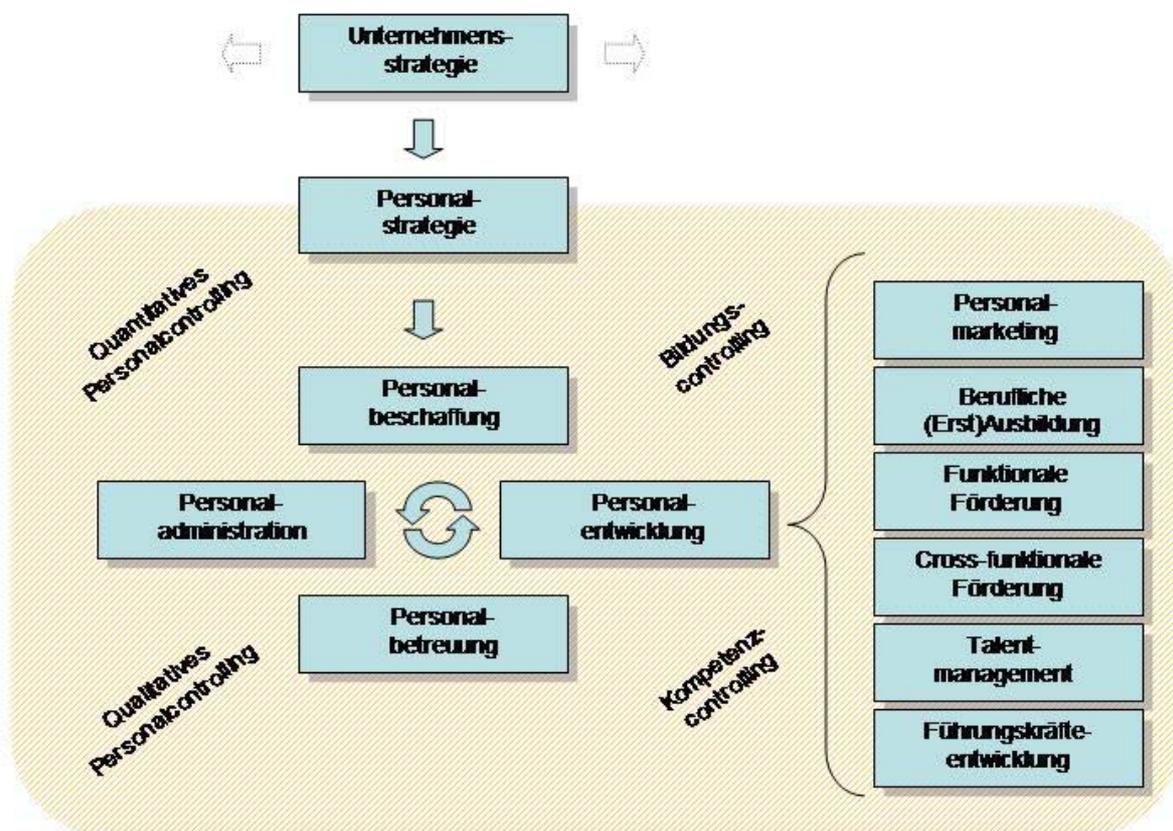
Letzteres hat eine hohe Bedeutung, weil die Erfahrung zeigt, dass Defizite in diesem Bereich oft die Entfaltung fachlicher Kompetenzen be- oder verhindern, vor allem dann, wenn die Aufgabe die Zusammenarbeit mit anderen erfordert. Folgerichtig beruht die Auswahl der Maßnahme sowohl auf dem Qualifikations- und Anforderungsprofil des Arbeitsgebietes als auch dem Kompetenzprofil anhand des RWE-Model of Competence. Ergebnis ist die Beschreibung der zu entwickelnden Fähigkeiten und Fertigkeiten, die wiederum die Grundlage für die Teilnahme an einer on-, near- oder off-the job-Maßnahme mit sich bringt.

Die Effizienz der Maßnahmen und der Lernerfolg der Teilnehmer werden schließlich an der erfolgreichen Umsetzung im Job gemessen. Messgrößen hierfür werden beispielsweise über Transfer-Befragungen oder aus Erkenntnissen in dem jährlichen FührungsDialog (=Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch) generiert. Unabhängig davon sind Messgrößen im Feld „Mitarbeiter“ der Balanced

Scorecard (BSC) definiert, die in ihrem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang besonders plastisch den Beitrag der Kompetenzentwicklung für den Unternehmenserfolg sichtbar macht. Eine Führungskräftebefragung zur Zukunftsfähigkeit der einzelnen Geschäftsbereiche und Unternehmen in der RWE Solutions AG unter dem Fokus „strategic readiness“ (Unkrig 2005) rundet das Portfolio der Quellen der Kompetenz-Controllingaktivitäten ab.

Nach rund fünf Jahren Praxis mit den hier nur skizzierten Controlling-Prozessen ist heute für die RWE Solutions festzustellen:

1. Die strategiegelitete Steuerung der Kompetenz entwickelnden Prozesse hat entscheidend dazu beigetragen, Lern- und Lehrmethoden zu bewerten und effizienter zu gestalten.
2. Lernprozesse und Entwicklungsmaßnahmen verlaufen strukturierter, was sich insbesondere darin zeigt, dass Seminare etc. nicht mehr „verordnet“ werden. Vielmehr sind sich die Mitarbeiter der Anforderungen an ihr Know-how bewusster; sie optimieren und erweitern dies deshalb eigenständiger.
3. Aus der Verknüpfung von Information und Erkenntnissen der Personalentwicklung, dem Talent- und Performance-Management werden die relevanten mit den vorhandenen Kompetenzen abgeglichen.
4. Förder- und Entwicklungsmaßnahmen sind sowohl auf die Strategie als auch auf die Aufgaben der Mitarbeiter ausgerichtet; neue Herausforderungen werden schneller erfasst und in Maßnahmen umgesetzt.



## 2. Prozesse und Meilensteine eines Kompetenz- und Bildungscontrollings

## **Meilenstein Zieldefinition**

Die Faktoren, die in die Definition von Bildungszielen einfließen, sind zwar schnell zu identifizieren, dann aber oft nur schwer in konkrete Prozesse zu übersetzen. Unternehmenskultur und -leitbild, die Perspektiven einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und -planung und der daraus abgeleitete Entwicklungsbedarf bilden ebenso den Rahmen wie die Detailplanungen von Geschäftsbereichen, Fachabteilungen und Management. In diesem Kontext wird es zur Aufgabe von Personalentwicklern und Weiterbildnern, diese sowohl explizit wie implizit formulierten Bildungsziele in Maßnahmen der individuellen und kollektiven Entwicklung der Mitarbeiter zu überführen. Damit wird die Definition relevanter Bildungsziele Maßstab für die gezielte Auswahl von Maßnahmen (und vermeidet das Gießkannenprinzip). Gleichzeitig bilden diese Ziele den Ausgangspunkt für die Transferbewertung, die u.a. die ursprünglichen Ziele dem tatsächlich Erreichten gegenüberstellt.

## **Meilenstein Bedarfsanalyse**

Ähnlich den Planungszyklen anderer unternehmerischer Funktionen steht am Beginn der Weiterbildungsplanung die Bedarfsanalyse. Im Hinblick auf eine Kompetenz- und Bildungscontrolling wird sie als Soll-Ist-Vergleich zwischen aktuellen und künftigen Anforderungen und den vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen und -potenzialen verstanden. Aus den Anforderungsprofilen ergibt sich das Soll; die Feststellung des Ist-Zustands resultiert aus der Analyse der Mitarbeiterpotenziale. Der Vergleich priorisiert die notwendigen Maßnahmen unter Berücksichtigung von Qualität, Didaktik und Zeit.

## **Meilenstein Konzeption & Planung**

Konzepte und Planung beruhen auf drei grundsätzlichen Optionen der Mitarbeiterentwicklung: on-the-job-Maßnahmen (wie beispielsweise Projektarbeit), near-the-job-Maßnahmen (z.B. eLearning) und off-the-job-Maßnahmen (Seminare) oder einer zielgerichteten Mischung aus diesen Alternativen, wie z.B. Blended learning. Unabhängig von der Wahl einer Option ist es zentrale Aufgabe der Personalentwickler, Konzeption und Qualität einer Maßnahme hinsichtlich ihrer Relevanz für die Zielgruppe als auch das Lernfeld zu beurteilen. Hier wird in der Regel auf die formulierten Lernziele zurückgegriffen, damit Maßnahmen implementiert werden, die möglichst genau am individuellen Wissensstand der potenziellen Teilnehmer aufsetzen und so eine Überprüfung der Lernfortschritte und Zielerreichung ermöglichen.

## **Meilenstein Beurteilung**

Ziel in einem als Prozess verstandenen Kompetenz- und Bildungscontrollings ist es, möglichst zeitnah in der Realisierungsphase Einfluss nehmen und steuern zu können. Möglichkeiten der Informationsgewinnung können sich durch die Begleitung durch einen Personalentwickler (insbesondere bei Inhouse-Maßnahmen) als auch durch Transferbefragungen und das Ausfüllen von Happy-Sheets (Worktogether 2005) ergeben. Insbesondere bei Letzterem ist darauf zu achten, dass der Fragebogen relevante Fragen anbietet; als besonders verlässlich hat sich die Quote der Weiterempfehlung (also das Feedback auf die Frage „Würden Sie diese Maßnahme einem Kollegen / guten Freund empfehlen?“) erwiesen.

Zusätzliche Optionen bieten Erfolgskontrollen in Form von zwischenzeitlich oder im Nachhinein durchgeführten Tests, Übungen und Projekten, in denen das erworbene Wissen angewendet wird.

### **Meilenstein Kostenplanung**

Grundsätzlich ist die Kostenplanung und -kontrolle ein elementarer Bestandteil des Kompetenz- und Bildungscontrollings (vor allem in Hinblick auf den bereits angesprochenen ROI-Gedanken), weil dadurch Transparenz bei der Auswahl alternativer Maßnahmen geschaffen wird. Entscheidend dabei ist, dass Controlling nicht auf eine reine Kostenbetrachtung reduziert wird. Eine solche Fokussierung führt nämlich in der Praxis dazu, dass sich viele Maßnahmen – oberflächlich betrachtet und sich so nur als Kostenproduzenten erweisen, denen kein schneller Erfolg gegenübergestellt werden kann. Und: Kostenfaktoren ohne nachweisbare Erfolgsbeiträge sind aus einer rein betriebswirtschaftlichen Sicht die ersten, die rationalisiert werden. (CRP/KKAG 2005)

### **Meilenstein Erfolgskontrolle**

Dass Unternehmen einen kalkulierbaren Nutzen aus den Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ziehen müssen, wurde bereits erläutert und ist wohl allgemeiner Konsens. Häufig basiert die Nutzenbewertung allerdings vorrangig auf der subjektiven Einschätzung von Vorgesetzten und/oder Teilnehmern, die es systematisch zu erfassen und zu kommunizieren gilt. Darüber hinaus findet in einigen Unternehmen eine Überprüfung in den jährlichen Mitarbeitergesprächen statt. Eine Kosten-Nutzen-Rechnung der Kompetenz entwickelnden Maßnahmen wird angesichts der Schwierigkeit ihrer genauen Erfassung nur selten aufgestellt. Damit ist es in diesem Kontext Kernaufgabe der Personalentwickler und Weiterbildner, die Performance der Teilnehmer zu messen, dabei Beurteilungen und Beobachtungen zu integrieren und so den Einzelnen zu beruflichem Aufstieg (und dies nicht nur durch „Karriere“ im klassischen Verständnis, sondern vor allem auch über horizontale Entwicklung, Job-Enrichment und –Enlargement) und das Unternehmen zu größerem Erfolg zu führen. Entscheidend dafür ist der Vergleich zwischen einer wie auch immer gearteten Pre-Information zum Kompetenz- und Qualifikationslevel und einer Transferbetrachtung anhand von Systemen eines professionellen Kompetenz- und Bildungscontrollings.

### **3. Stolpersteine im Kompetenz- und Bildungsprozess**

Dass Personalentwicklung und Weiterbildung durch die Feststellung von auf Kompetenz bezogene Ist- und Sollstände optimiert werden kann, ist unter Experten unbestritten (Zobel 2003): Wenn Unternehmen wissen, wo ihre Mitarbeiter stehen, werden sie diese dort auch abholen. Personalentwickler, die über die entsprechenden Instrumentarien verfügen, können nach einer Maßnahme feststellen, was diese an relevanten Transfers für den Unternehmenserfolg gebracht hat. Ein so praktiziertes Bildungscontrolling wird aus einer quantifizierten Betrachtung der Wirkungen wichtige input- und ergebnisorientierte Daten ziehen. Das strategische Kompetenzcontrolling erhält zusätzlich neue, klarere Impulse, um die Ziele und Schwerpunkte der Personalförderung noch konkreter an den strategischen Unternehmenszielen auszurichten.

Was hindert uns also daran, so oder ähnlich zu verfahren? Wie in vielen anderen Prozessen sind es Problemfelder wie Information & Transparenz, Beteiligung,

Unterstützung durch Promotoren, Verbindlichkeit und Vernetzung, von denen wir an dieser Stelle nur zwei etwas näher betrachten wollen.

### **Problemfeld Unterstützung durch Promotoren**

Um Kompetenz- und Bildungscontrolling im Unternehmen implementieren und erfolgreich einsetzen zu können, bedarf es des Commitment des Managements als auch idealerweise des der „grauen Eminenzen“. Professionelle Messgrößen lassen allerdings (insbesondere in der Vernetzung als auch in der periodischen Betrachtung) sehr viele Rückschlüsse auf die jeweilige Unternehmens- und Führungskultur zu. Damit setzt häufig bei den jeweiligen Entscheidern und Verantwortlichen ein Denken in individuellen Kategorien zu Lasten der unternehmerischen Perspektive ein. Hinzu kommt, dass Lernprozesse vielfach Veränderungen anstoßen (sollen) und dies dann ggf. konträr zu Traditionen, Historie, Kultur und dem Umgang mit Macht steht. Insoweit ist die Identifizierung von „belastbaren“ Promotoren nicht leicht; gleichzeitig geht es nicht ohne diesen Personenkreis. Was sind also mögliche Handlungs- und Lösungsoptionen für den „Kompetenz-Controller“?

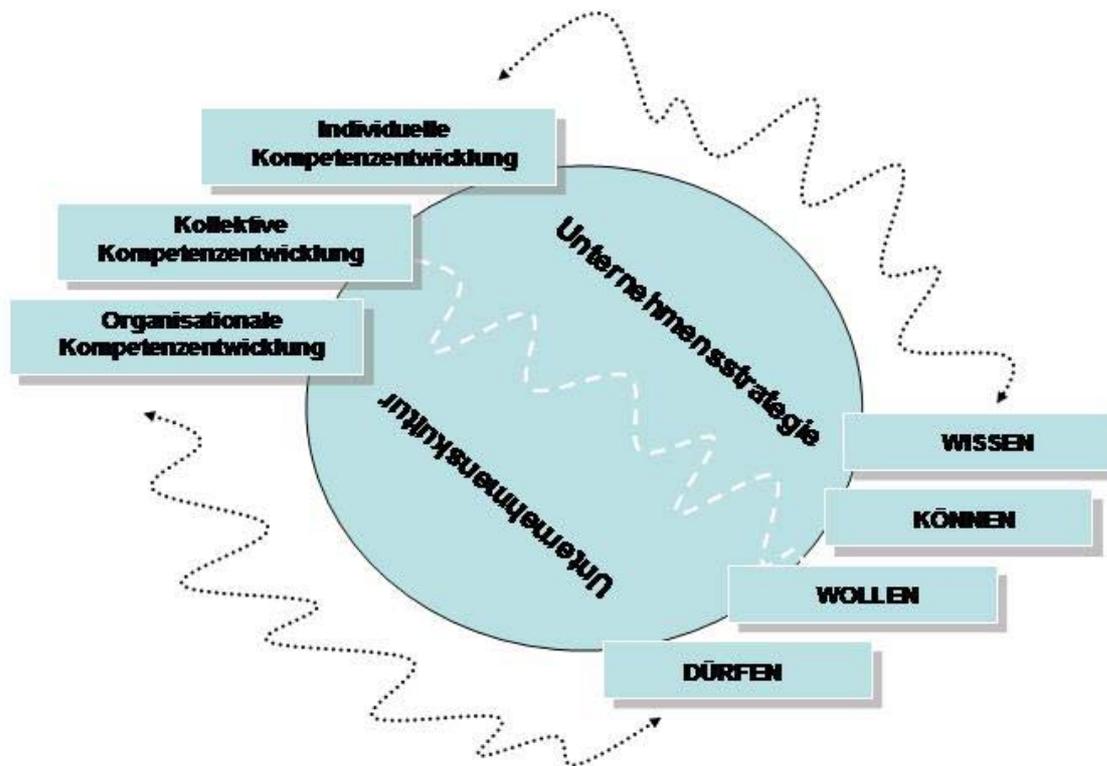
- Vorbereitung der Promotoren auf ihre Rolle
- Unterstützung der Promotoren mit verlässlichen Zahlen, Daten und Fakten
- Implementierung von Bottom-up-Feedbackschleifen zum Prozess
- Kompetenz- und Bildungscontrolling mit dem „Blick für das Machbare“
- Kosten-/Nutzenüberlegungen auf der Grundlage von Effizienz und Effektivität
- Stakeholder-Analyse zur Identifizierung der Hinderer und Förderer und eine entsprechend zielgruppenspezifische Kommunikation

### **Problemfeld Verbindlichkeit**

„Das machen unsere Wettbewerber auch!“ ist ein häufiges Argument für die Einführung von neuen Prozessen, so auch im Kompetenz- und Bildungscontrolling. Geht es dann um die operative Umsetzung, werden Aktionen und Maßnahmen mit verbindlichem Charakter nicht mehr von Allen wahrgenommen. Wissen bleibt isoliertes „Herrschaftswissen“, Kommunikationswege sind unterbrochen oder es werden schlicht und einfach gemeinsam betroffene Entscheidungen nicht eingehalten. Schaut man im Detail hin, dann wird oft deutlich, dass die Ursache für ein solches Beharrungsvermögen in fehlenden Konsequenzen bei „Fehlverhalten“ liegt. Welche Möglichkeiten bieten sich an, um dem Ziel näher zu kommen, alle Beteiligten an den Prozess und seine Umsetzung zu binden?

- Eindeutige Fixierung von Prozesszielen und den Grad der Zielerreichung
- Kommunikation von Erfolgen und Optimierungsbedarfen
- Prozesscontrolling auf der Grundlage vereinbarter Messkriterien

- Eindeutige Verantwortung
- Aufzeigen der unternehmerischen Vorteile



#### 4. Glossar

CRP/KKAG: Besonders zwei namhafte Institute praktizieren diese Ansätze im Inhouse-Bereich: die C.R.Poensgen-Stiftung in Düsseldorf mit ihrem von Erich R. Unkrig eingeführten ROCD (Return on Competence Development) und die Kommunikations-Kolleg AG in Andernach mit dem ROE (Return on Education)

Kauffeld, S./Grote, S., Kompetenzdiagnose, in: Geißler, K./Looss, W./Orthey, A., Handbuch Personalentwicklung, Köln 2003

Petersen, J./Lehnhoff, A., Dialogische Personalentwicklung und Führung, in: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (Hrsg.), Führung in der lernenden Organisation, Frankfurt am Main 2000

Staudt, E./Kriegesmann, B./Muschik, C., IAI-Scorecard of Competence, in: Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L., Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart 2003

Unkrig, E.R., Lernen in Organisationen! Die Unternehmenskultur als Rahmen und Herausforderung, in: Schwuchow, K. (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung, Köln 2005

Zobel, J., Zielgerichtete Skill-Entwicklung braucht Wissensmanagement, in: Wissensmanagement – Magazin für Führungskräfte, 02/2003

Worktogether: Als Spezial-Dienstleister für Internet-gestützte Feedback- und Dialog-Prozesse bietet z.B. Worktogether (Düsseldorf) eine leistungsstarke, preiswerte Plattform für solche Systeme an.