

# Outsourcing von Bildungscontrolling?

Dr. Stephan Buchhester, Mario Gust

„Die“ Personalentwicklung steht angesichts der Globalisierung derzeit vor dem Problem, wie sie ihre eigene Leistungsfähigkeit und ihren Beitrag zum Ganzen legitimieren kann. Die veränderten Anforderungen der Globalisierung zwingen alle Bereiche der Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu begrenzen. Die unternehmerischen „Globalplayer“ prüfen deshalb derzeit alle ihre Prozesse auf deren Wertschöpfungsbeitrag und lagern Teilstrukturen aus, wenn der Aufbau eigener Kompetenzen wirtschaftlich nicht gerechtfertigt ist.

Der Beitrag der Personalentwicklung in diesem Prozess besteht darin, die zukünftigen Bildungsinvestitionen entsprechend zu steuern. Daraus ergeben sich neue Aufgabenstellungen, wie Kompetenzbilanzierung und die konsequente Ausrichtung der Kompetenzentwicklung am Markt über Bildungscontrolling II (s. Artikel in diesem Band), die mit dem herkömmlichen Kataloggeschäft und dem dazu passenden „einfachen“, Methodenkanon nicht abzudecken sind. Erschwerend kommt hinzu, dass bisher kaum ein kommerzieller Bildungsanbieter den Nachweis der Wirksamkeit und Wirkweise der verkauften Schulungsmaßnahme mittels qualitativer und quantitativer Kennzahlen als natürlichen Bestandteil seiner professionellen Auftragsbearbeitung gesehen hat.

Daraus ergibt sich für die PE als zukünftige Herausforderung erstens die Weiterentwicklung der Bildungskonzepte in Richtung „kompetenzorientierter Inhalte“ und zweitens die angemessene Erfassung und Dokumentation der erzielten Erfolge. Dies sind an sich die klassischen Themen des Bildungscontrollings. Aber auch das Bildungscontrolling befindet sich in einer besonderen Situation: Zwar liegen Analysetools und mustergültige Befunde in ausreichendem Umfang vor, dies aber nur sehr unsystematisch und über eine Unzahl von Quellen verteilt.

Das stellt die PE bei gleich bleibenden Personalkapazitäten vor ein finanzielles und zeitliches Dilemma: Entweder wird auf die Weiterentwicklung inhaltlicher Kompetenzkonzepte oder auf das „Controlling“ von Bildungsmaßnahmen verzichtet.

Es stellt sich dabei die Frage, ob es sich überhaupt lohnt, das entsprechende Methodenwissen „ausfindig“ zu machen, selbst zu entwickeln und in der Folge auch entsprechend vorzuhalten? Anders ausgedrückt: Wenn es ratsam ist, nicht mehr als 5-10% der Schulungsmaßnahmen zu „controllen“, lohnt es sich dann für ein Unternehmen, die über 1.000 möglichen Kennzahlen des Bildungscontrollings „selber“ sauber im Griff zu haben?

Das Outsourcen des Bildungscontrollings ist für Unternehmen eine sinnvolle Alternative zur Investition in den Aufbau eigener Kompetenzen im Bereich der Erfolgevaluation. Heute liegen bereits unterschiedliche Instrumente zur Messung des Erfolgs einer Bildungsmaßnahme z.B. für die Bereiche Lerntransfer, Kompetenz-Check, Projektmanagement, Vertrieb, Teamarbeit usw. vor. Die zentrale Frage, die sich hierbei stellt, ist also nicht inhaltlicher Art. Die zentrale Frage ist die nach der Akzeptanz des Ausgliederns des Bildungscontrollings auf Seiten der Sozialpartner und der Belegschaft.

Die nachfolgende Argumentenbilanz fasst die wichtigsten Gründe für ein PRO und ein CONTRA für das Outsourcing unter diesem Aspekt zusammen:

PRO Fremdbezug	CONTRA Fremdbezug
<p><b>Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzentration auf Kerngeschäft</li> <li>- Kooperation zwischen Personalentwicklung und Funktionsbereichen (s. nachfolgender Abschnitt (Kooperation mit M.E.N.T.A.L.))</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- Teilstandardisierung</li> </ul>	<p><b>Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entstehung irreversibler Abhängigkeiten</li> <li>- Unterschiedliche Unternehmenskultur</li> <li>- Störung zusammengehöriger Prozesse</li> <li>- Risiko der Zusammenarbeit</li> </ul>
<p><b>Leistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vielfältige Kompetenz des Dienstleisters <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennzahlen</li> <li>- Evaluationsdesign</li> <li>- Objektivierter Qualitätsnachweis</li> </ul> </li> <li>- Klar definierte Leistungen und Verantwortlichkeiten</li> <li>- Starke Serviceorientierung</li> <li>- Rasche Verfügbarkeit</li> </ul>	<p><b>Leistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Aufbau eigenen Know - Hows</li> <li>- Übervorteilung durch Informationsdefizit</li> </ul>
<p><b>Kosten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenreduktion</li> <li>- Variable statt fixe Kosten</li> <li>- Gute Planbarkeit</li> </ul>	<p><b>Kosten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zusätzliche Transaktionskosten</li> <li>- Bezugsgrößenbestimmung für Entgelt</li> <li>- Weniger informelle Kommunikation</li> </ul>
<p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittelfristig kein Personalaufbau für zusätzliche Aufgaben „Bildungscontrolling“</li> <li>- Erhöhung des person-education-fit</li> </ul>	<p><b>Argumentengewinn</b></p>

**Tabelle 1:** Argumentenbilanz (in Anlehnung an Lamers, 1998)

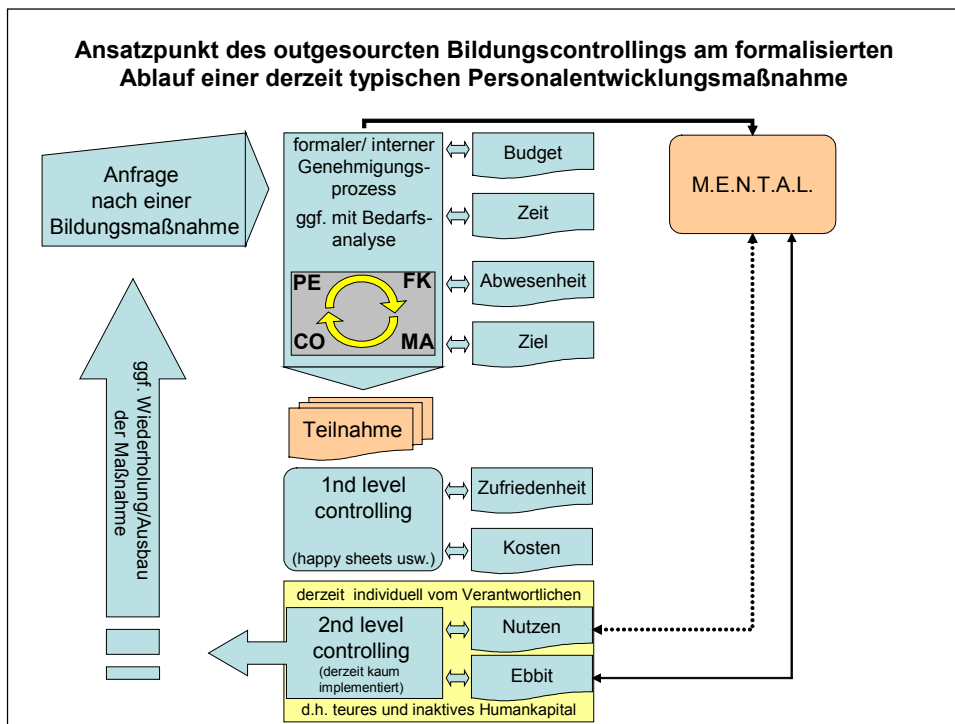
Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, wenn alle Punkte der Argumentbilanz dezidiert abgehandelt werden sollen.

In der Folge wollen wir aber einige der wichtigsten Punkte herausgreifen, die aus Sicht der Autoren unbedingt einer Lösung zugeführt werden müssten. Dies betrifft die Aspekte „Störung zusammengehöriger Prozesse, insbesondere in der Zusammenarbeit Personalentwicklung und Funktionsbereichen“ und die „Sicherung des person-education-fit“.

Anhand des folgenden exemplarischen Prozessmodells soll aufgezeigt werden, wo wettbewerbsrelevante Erfolgspotentiale durch das Outsourcen des BC's bei einer

gleichzeitigen Effektivierung der Zusammenarbeit zwischen der Personalentwicklung und den Funktionsbereichen und bei gleichzeitiger Erhöhung des „person-education-fit“ entstehen.

Zu diesem Zweck haben die Autoren ein Online-Ehebungsinstrument entwickelt, das die Synchronisation zwischen einer Bildungsmaßnahme und einem potentiellen Seminarteilnehmer sicherstellt und gleichzeitig nach einer erfolgten Maßnahme zur Sicherung des Transfererfolgs als Kommunikationselement zwischen der PE und den entsendenden Funktionsbereichen eingesetzt wird. Das Online-Ehebungsinstrumentarium „M.E.N.T.A.L.“ wurde an anderer Stelle in diesem Buch schon hinreichend vorgestellt. Die Autoren beschränken sich deshalb auf die für das outsourcen von Bildungscontrolling relevanten Aspekte.

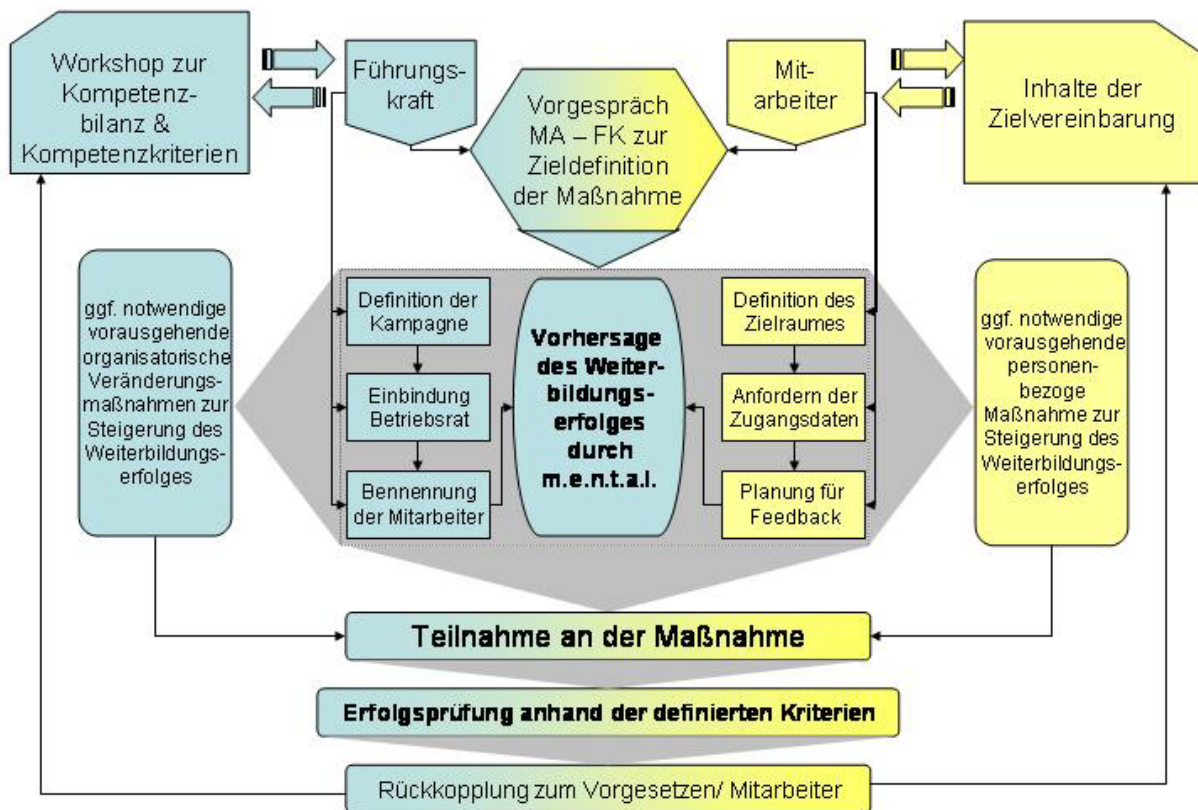


**Abbildung 1:** Modell Ablauf Personalentwicklung in Verbindung mit dem Testinstrumentarium M.E.N.T.A.L.

Wie an der Abbildung 1 deutlich wird, lässt sich durch ein systematisches Outsourcen an den Schlüsselprozessen sowohl ein quantifizierbarer als auch ein qualifizierbarer Mehrwert realisieren, bei gleichzeitiger Sicherung der Akzeptanz. Das resultiert vor allem durch zwei wesentliche Erfolgsfaktoren. Das Online-Ehebungsinstrumentarium „M.E.N.T.A.L.“ wurde speziell für die Vorhersage des Weiterbildungserfolgs geschaffen. Es erzeugt Kennzahlen, anhand derer entschieden werden, ob der person-education-fit hoch genug ist, um die gesteckten Ziele der Weiterbildung tatsächlich zu erreichen oder ob im Vorfeld noch vorbereitende Maßnahmen notwendig sind.

„M.E.N.T.A.L.“ wird auf diese Weise zu einem Kommunikationsmedium vor und nach einer Bildungsmaßnahme zwischen den Seminarteilnehmern, der entsendenden Abteilung und der Personalentwicklung. Es bietet der Personalentwicklung ein, um diese Prozesse sowohl auf der qualitativen Ebene des Lernens und Führens zu sichern, abzubilden und die Effekte quantitativ zu erfassen.

### Exemplarischer Ablauf einer Kampagne zur Vorhersage des Weiterbildungserfolges



Die Grundlage des Prozesses bilden die zwei wesentliche Elemente. Zum einen die genaue Bestimmung der Kompetenzkonfiguration für die betroffene Abteilung. Das bedeutet, es wird in einem Workshop ermittelt, wie die genaue Verteilung der Kompetenzen z.B. in einem Team aussehen muss, um die erforderlichen Aufgaben zu lösen. Dabei geht es sowohl um die Bewältigung aktueller Anforderungen als auch um den Erwerb von Schlüsselkompetenzen und Metakompetenzen wie Selbstmanagement und Selbstmotivation, Reflexionsfähigkeit des eigenen Handelns und/oder die Selbstlernfähigkeit. Dadurch wird der „Organismus Abteilung“ in die Lage versetzt, ggf. frühzeitig notwendige Veränderungen und Anpassungen zu erkennen, und antizipativ darauf zu agieren. Die zweite Eingangsbedingung ist die Zielvereinbarung des Mitarbeiters. Dabei stehen in erster Linie die individuellen Entwicklungsziele im Vordergrund. Der soziodemografische Entwicklungsraum muss in jedem Fall mitbetrachtet werden, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu sichern.

Seitens der Führungskraft wird dann die Kampagne mit dem externen Anbieter geplant. Wichtig ist dabei vor allem die frühzeitige Berücksichtigung der Mitbestimmungsgremien, um die Ergebnisse dann auch zweckgerichtet und auf Individualebene einzusetzen. Dem Externen Anbieter wird dann durch den Initiator der Kampagne (der nach Abstimmung mit dem Sozialpartner frei gewählt werden kann) eine Liste mit den Mailadressen der Mitarbeiter zugestellt. Diese wird durch den Anbieter so anonymisiert, dass eine Zuordnung des Mitarbeiters zum Ergebnis den nicht autorisierten Personen nicht mehr möglich ist. Der Mitarbeiter erhält einen Zugangscode und ein Login zur entsprechenden Kampagne. Der Mitarbeiter kann „M.E.N.T.A.L.“ jederzeit von einem beliebigen Onlinezugang ausfüllen. Damit ist gesichert, dass die Mitarbeiter auch durch die Nutzung des Tools nicht identifiziert werden können. Die Ergebnisdaten werden je nach getroffene Absprache mit dem Mitarbeiter und dem Sozialpartnern sowohl dem Mitarbeiter als auch ggf. dem Vorgesetzten oder einer Vertrauensperson zeitgleich zur Beendigung der Analyse zur Verfügung gestellt. Aus dem Ergebnis lässt sich sowohl qualitativ als auch quantitativ ablesen wie hoch der person-

education-fit des Teilnehmers bezogen auf die definierten Zielkriterien ist. Gemeinsam mit den verantwortlichen Entscheidungsträgern kann dann geklärt werden, ob und in welchem Ausmaß die vorausgehenden persönlichen Bedingungen oder die Kontextbedingungen der Organisation modifiziert werden müssen, um den Erfolg der geplanten Maßnahme zu sichern bzw. zu erhöhen.

#### **Literatur**

Lamers, S. M., Reorganisation der betrieblichen Personalarbeit durch Outsourcing, Münster 1997

Kontakt:

Mario Gust

[Mgust.abf@t-online.de](mailto:Mgust.abf@t-online.de)

Tel. 033203/72531