

Frank Schnäbele, Omar Lahyani

Qualität der Weiterbildung als Baustein zum Geschäftserfolg



Foto: Ablestock

Qualität statt Quantität: Maßarbeit im Weiterbildungssektor

Eine Corporate University muss das Kerngeschäft eines Unternehmens in seiner Zeilerreichung effizient und effektiv unterstützen. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, suchen Weiterbildungsverantwortliche nach optimalen Prozessen zur Steuerung und Sicherung der Weiterbildungsqualität. Dieser Trend wird durch eine Erkenntnis aus der aktuellen Studie der US-Firma Zeroed-In Technologies untermauert, in der 34 Prozent der befragten Weiterbildungsspezialisten die „Messung des Beitrags zum Geschäftserfolg“ als derzeit größte Herausforderung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung nannten.

Die Gründung der bankeigenen Business School im Jahr 2004 basierte im Wesentlichen auf strategischen Überlegungen. So steht die Corporate University heute dem Top-Management als Instrument zur Vermittlung und Umsetzung der Credit Suisse Strategie zur Verfügung. Es liegt in der Verantwortung der Business School alle Lernprozesse zu integrieren und ihre Ausrichtung auf die Geschäftsstrategie zu gewährleisten.

In den letzten Jahren haben sich die Finanzmärkte und das regulatorische Umfeld für global operierende Banken grundlegend verändert. Entsprechend sind auch die Anforderungen an die eigenen Mitarbeitenden hinsichtlich Fachwissen und Beratungsqualität gestiegen. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, hat sich die Credit Suisse entschlossen, die vormals dezentral organisierten Aus- und Weiterbildungseinheiten unter einem Dach zu konzentrieren. Neben dem Zugewinn an Effizienz werden damit mehr Transparenz und Synergien hinsichtlich Angeboten, Fachwissen und Kosten erzielt.

Konsequentes Qualitätsmanagement

Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Aufbau eines konsequenten Qualitätsmanagements (QM), mit dem Ziel, die Dienstleistungsqualität und den Leistungsbeitrag zum Geschäftserfolg zu messen. Als Anerkennung ihrer Bemühungen wurde die Credit Suisse Business School als weltweit erste Corporate University einer Bank mit dem CLIP Qualitäts-Siegel der European

Kurz gefasst:

- Was im Bereich Marketing seit längerem Realität ist, gilt nun auch für die betriebliche Aus- und Weiterbildung: Interne und externe Anbieter sind mehr und mehr gefordert, einen Nachweis über die Wirksamkeit und Qualität ihrer Maßnahmen zu erbringen.
- Dies gelingt aber nur durch eine nachhaltige und messbare Verknüpfung von Unternehmens- und Lernzielen.
- Effiziente Prozesse mittels automatisierter Controllingtools sind dabei eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Operationalisierung von Qualitätsmanagement im Aus- und Weiterbildungsbereich.

Foundation of Management Development (EFMD) ausgezeichnet. [1]

Der Weg dahin war und ist jedoch von hohen Anforderungen geprägt. Nicht die theoretischen Konzepte zur Messung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen – wie die Stufen-Modelle von Jack Phillips [2] und Donald Kirkpatrick [3] – stehen dabei im Kern dieser Herausforderung, sondern das Validieren von geeigneten Key Performance Indicators (KPIs) und die Integration von Performance Measurement in Lern- und Arbeitsprozesse.

Als einer der weltweit führenden Finanzdienstleister im Private Banking legt die Credit Suisse hohen Wert auf die Qualität der Beratung und die Fachkompetenz ihrer Kundenberater. Entsprechend intensiv werden Aus- und Weiterbildungsprogramme initiiert, um dies seitens der Business School zu unterstützen. Die Anforderung an die Kundenberater, die vielfältigen Disziplinen auf hohem Niveau zu beherrschen, bedingt gerade im dynamischen Privatkundenumfeld eigenverantwortliches, kontinuierliches Lernen.

Ausschlaggebend für den Erfolg im Beratungsprozess ist letztlich die Fähigkeit des Beraters, in einem strukturierten Prozess das gesamte Wissen eines globalen Konzerns zu nutzen, um für die Kunden einen echten Mehrwert zu generieren. Dabei spielen IT-Tools hinsichtlich Effizi-

enz bei der Wissensbeschaffung eine bedeutende Rolle, jedoch liegt der wichtigste Part beim Kundenberater, der vor Ort die erlernten Fähigkeiten zur Anwendung bringen muss, um erfolgreich zu sein. Nur so kann erlerntes Wissen für das Unternehmen in Wert gesetzt werden und die Investitionen in Aus- und Weiterbildung rentieren.

Qualität als oberstes Ziel

Für die Credit Suisse Business School zeigt sich die Qualität von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Grad der Zielerreichung, gemessen an definierten Leistungs- und Lernzielen. Diese basieren auf den Geschäftszielen der verschiedenen Geschäftsbereiche. Die konkrete Messung der Zielerreichung erfolgt über mehrere Prozessschritte.

Zunächst wird eine strukturierte Bedarfsanalyse vorgenommen, um derzeitige und zukünftige Erfordernisse der Mitarbeitenden hinsichtlich Aus- und Weiterbildung zur erheben. Dieser Bedarf wird anschließend in messbaren Leistungs- und Lernzielen transferiert und festgehalten, um zu einem späteren Zeitpunkt rückblickend eine exakte Aussage über den Erfolg eines Programms machen zu können. Die weiteren Messschritte sind eine unmittelbar an den Kurs anschließende Online-Befragung und eine Überprüfung des kognitiven Lernerfolgs mittels Tests.

Hinsichtlich Effektivität weitaus wertvollere Qualitätsaussagen werden aus so genannten Transfermessungen gewonnen. Dies können Beobachtungen, Tests oder Befragungen sein, die etwa 3 bis 6 Monate nach der Weiterbildungsmaßnahme mit den Kursteilnehmenden und/oder den jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt werden. Hierbei wird überprüft, inwieweit die Lerninhalte im täglichen Arbeitsumfeld umgesetzt werden konnten und sich die Leistung entsprechend der Zielvorgabe verbessert hat. Für ausgewählte Programme wird in einem zusätzlichen Schritt der Einfluss auf die eigentlichen Geschäftskennzahlen evaluiert (Business Impact). Diese Impact-Evaluation kann je nach Lernzielen sowohl auf der Basis monetärer (Return-on-Investment)

als auch qualitativer Kennzahlen beruhen (z.B. Kundenzufriedenheit).

Die Komplexität dieser Prozessschritte lässt sich in einem Großkonzern nicht mehr mit klassischen Evaluationsstudien bewältigen, es ist dafür ein systematischer, automatisierter QM-Ansatz nötig. Damit ein QM-Prozess zu einem integrierten Bestandteil aller Maßnahmen im Ausbildungsbereich wird, gilt es, dafür geeignete Verfahren zu finden. Diese sollten aus Effizienzgründen online durchführbar sein und gleichzeitig hohen methodischen Ansprüchen genügen. Im Wesentlichen müssen folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

- Definition eines effizienten QM-Prozesses zur systematischen Weiterbildungs-Evaluation
- Nutzung eines automatisierten QM-Tools, das hohen methodischen Anforderungen mit minimalem Aufwand an repetitiven Arbeiten gerecht wird
- Einführung aller beteiligten Parteien in ihre Aufgaben

Effiziente Durchführung der Evaluationsprozesse

Zur Unterstützung des gesamten Evaluationsprozesses nutzt die Credit Suisse Business School das in Zusammenarbeit mit der führenden Schweizer E-Learning Firma Comartis AG [4] entwickelte i-qBox Learning Quality Management System. [5] Diese rein webbasierte Lösung

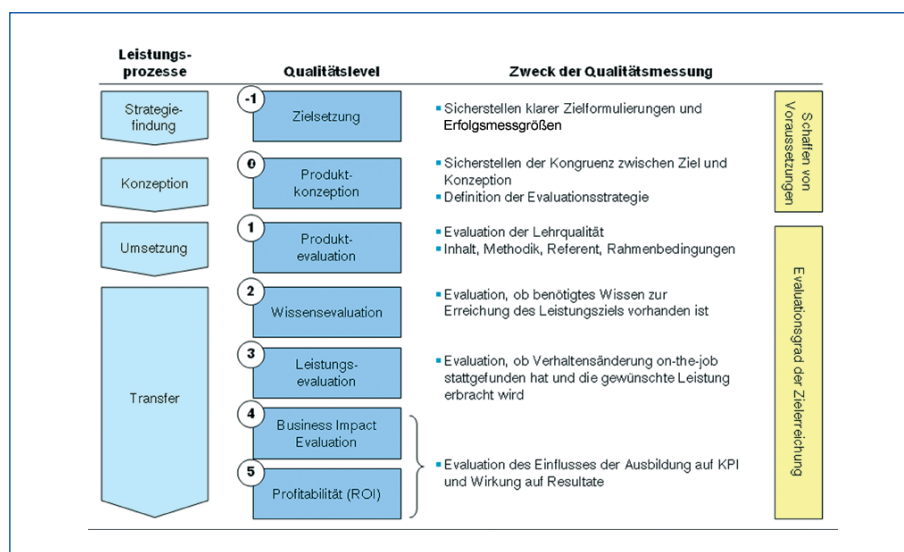
ermöglicht nebst einem standardisierten und effizienten Evaluationsvorgehen für alle Business School Mitarbeitenden die Verknüpfung von Lerninhalten und Messinstrumenten sowie ein gezieltes Timing der Messzeitpunkte und eine Auswertung der Resultate in Echtzeit.

Das i-qBox System beinhaltet u.a. folgende Funktionalitäten:

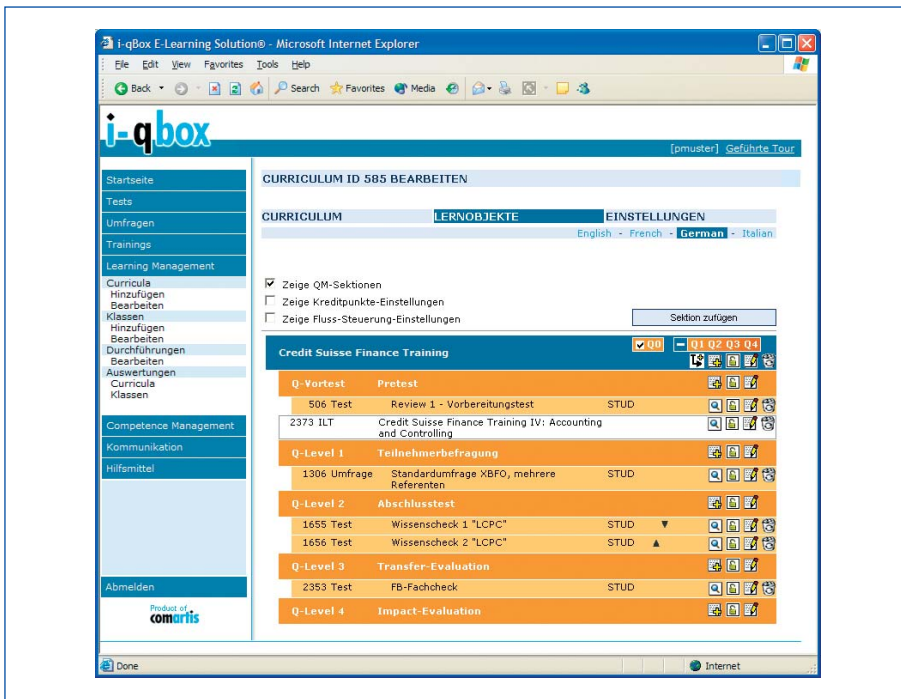
- Umfassende Verwaltung von Benutzern, Kursen, Klassen, Dozenten etc. mit Schnittstellen zu zahlreichen bestehenden Systemen
- Erstellung und Verwaltung von Online-Tests und -Umfragen
- Design und Planung komplexer QM-Prozesse für Ausbildungs-Maßnahmen
- Steuern der Kommunikation (Mail-Versand an Teilnehmer, Aufgaben- und Maßnahmenverwaltung, Sammeln von Feedbacks, Generieren von Zertifikaten etc.)
- Beobachtung/Kontrolle des Programmablaufes (Rücklauf der Umfragen, Reminders etc.)
- Reporting über gesammelte Daten mit Schnittstellen zu Human Resources (HR) und Management Information Systemen (MIS)

Einführungsschulungen als Erfolgsgaranten

Im Rahmen der Einführung des QM-Prozesses bei Credit Suisse findet eine auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittene



Qualitätsmanagement entlang der Leistungsprozesse



i-qBox Learning Quality Management System

stungen im Ausbildungsbereich ist heute vielerorts nach wie vor die Ausnahme. Eine Ursache dafür ist die durchaus berechtigte Befürchtung, der Aufwand dafür könne zu hoch sein. Die Notwendigkeit zum Erfolgswachstum sollte jedoch heutzutage außer Zweifel stehen. Der Ansatz des systematischen Qualitätsmanagements mit dem i-qBox Learning Quality Management System von Comartis trägt gerade diesem Einwand Rechnung und ermöglicht der Credit Suisse Business School, die QM-Evaluation mit überschaubarem Aufwand zum routinemäßigen Bestandteil aller Ausbildungs-Maßnahmen zu machen.

Literatur

[1] CLIP-Certification Credit Suisse Business School (2005)
http://www.credit-suisse.com/de/news/pa_mr_browser_de.jsp?ns=38826
 [2] Phillips, J. (1996). Accountability in Human Resource Management. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
 [3] Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
 [4] Comartis AG, Baar, Schweiz, www.comartis.ch
 [5] i-qBox e-Learning Solution, www.i-qBox.ch

tene Einführungsschulung statt. Die Ausbildung für die Programm-Manager, wie sie bei Credit Suisse angeboten wird, setzt sich im Wesentlichen aus folgenden Elementen zusammen:

- Grundlagen der QM-Prozesse. Der Programm-Manager kennt nach der Ausbildung die wichtigsten Evaluationsverfahren und kann sie in den automatisierten QM-Prozess einordnen.
- Design und Planung von QM-Prozessen. Basierend auf den Grundlagen kann der Programm-Manager das Design eines vorgegebenen Evaluationsverfahrens nachvollziehen. Er kennt die unterschiedlichen Interessen der involvierten Parteien, erkennt die möglichen Konflikte und weiß um die Notwendigkeit einer verbindlichen Zielklärung.
- Tools und Methoden des QM-Prozesses. Der Programm-Manager kennt die Instrumente und Methoden und kann diese gezielt einsetzen.
- Test- und Fragebogenentwicklung. Der Programm-Manager kennt die Kriterien zum Erfolg seiner gewählten Maßnahme. Er ist in der Lage, Fragen zu Wissen und Lernzielkontrolle zu formulieren und die methodischen Prinzipien zur Auswahl verschiedener Fragetypen anzuwenden.
- Durchführung und Auswertung im Evaluationsprozess unter Einsatz des

QM-Systems. Der Programm-Manager weiß, dass die Datenerhebung zwecks Vergleichbarkeit unter standardisierten Bedingungen stattfinden muss.

Fazit

Systematisches Controlling von Zufriedenheit, Lernerfolgen oder Transferlei-

Die Autoren:



Frank Schnäbele leitet als Head of Quality & Performance Management die strategische Entwicklung und Steuerung von Measurement-Prozessen in der Credit Suisse Business School.

schnaebelle@wissensmanagement.net



Omar Lahyani ist CEO der Comartis AG in Baar (Schweiz). Seit 1995 hat er Comartis als führender Dienstleister für Online-Assessment und Learning Quality Management Lösungen aufgebaut und mit der i-qBox Produktlinie auch international positioniert.

lahyani@wissensmanagement.net