

Kritisch betrachtet führt bereits der Begriff „Bildungscontrolling“ in eine Richtung, auf die es nicht wirklich ankommt. Eine bessere Bildung sollte nicht das vordergründige Ziel einer Weiterbildungsmaßnahme sein, sondern eine gewollte Veränderung in der Unternehmenspraxis. „Umsetzungscontrolling“ oder „Wirksamkeitscontrolling“ wären daher sinnvollere Bezeichnungen.

Dieser Ansatz des „Wirksamkeitscontrollings“ verschiebt das „Messobjekt“. Zu sehr wird der Fokus auf die Evaluation der Weiterbildungsmaßnahme selbst gelegt. Das Entscheidende sind aber die Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Inhalte am Arbeitsplatz. Ein „Wirksamkeitscontrolling“ hält die „Messsonden“ zum größten Teil in die Praxis und nicht in die Weiterbildungsmaßnahme selbst.

Die zweite kritische Sicht betrifft den Prozess des „Wirksamkeitscontrollings“ selbst. Was bedeutet das? Die Art und Weise, wie das Controlling durchgeführt wird, kann eine Umsetzung unterstützen. Das bloße Ausfüllen von Evaluationsbögen etwa hat kaum solch eine Wirkung; Geschickt inszenierte gegenseitige Interviews unter den Mitarbeitern können dagegen wie ein nachhaltiger Katalysator wirken.

Eine dritte kritische Sicht sollte auf die Betroffenheit der Beteiligten gerichtet sein. Evaluationsfragen können zentral vorgegeben, aber auch genauso gut von den betroffenen Teams aufgrund der individuellen Besonderheiten entwickelt werden. So erhalten die Ergebnisse eine größere Relevanz für die Umsetzung. „Man“ wird nicht fremd gemessen, sondern reflektiert sich selbst. Mit positiver Wirkung auf die Ei-

genverantwortung und Motivation zur Umsetzung. Der Aufbau der persönlichen Reflexionskompetenz im Controllingprozess ist dann der Schwerpunkt. Und diese Kompetenz stellt aus meiner Sicht eine der wesentlichen Schlüsselkompetenzen überhaupt dar.

Diese drei kritischen Perspektiven beziehen noch nicht die Erkenntnisse der aktuellen Hirnforschung ein. Insgesamt 19 verschiedene Verarbeitungsmuster unseres Überlebensorgans habe ich aus den neurowissenschaftlichen Veröffentlichungen abgeleitet. Welche sind für ein „Wirksamkeitscontrolling“ besonders interessant?

Ich beginne mit der Entdeckung der „Spiegelneuronen“: Unbewusst werden die Handlungsmuster einer Person, zu der eine Beziehung besteht, nachgeahmt. Es wird überprüft, wie es wäre, wenn man selbst so handeln würde. Dieses Erkenntnis ist absolut nicht neu: Menschen lernen von Vorbildern und sind selber Vorbilder. Anders ausgedrückt: Menschen ahmen sich – unbewusst – nach. Das ist eine Lernquelle, die wesentlich wirksamer ist als ein Appell oder eine kognitive Erklärung.

Was kann daraus für ein „Wirksamkeitscontrolling“ abgeleitet werden? Wenn in einem Unternehmen – strategisch gesteuert – ein regelmäßiger Austausch darüber stattfindet, wo man selbst ein Vorbild für andere ist und wo das Gegenüber für einen selbst ein Vorbild sein kann; welches Entwicklungspotenzial könnte dadurch entstehen? Wird dazu eine Vorbildfrage in die »

# BILDUNG MIT MASS

Bildungscontrolling auf dem Prüfstand. Warum Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen oft nicht erfolgreich sind, und wie durch Einbeziehung der Hirnforschung das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden kann.  
Von **Dipl.-Ing. Ralf Besser**

Evaluation integriert, beginnt dieser Austausch bereits in der Weiterbildungsmaßnahme: „In welchen Aspekten war für Sie der Seminarleiter ein Vorbild? Wo waren Sie für den Seminarleiter ein Vorbild? Und welche Erkenntnisse daraus sind für Ihr Unternehmen, für Ihr Team von Bedeutung?“

Zudem existiert der Effekt der „Vigilanz“: Da wo die bewusste – und dauernde – Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist, entsteht eine innere Realität. Wichtig sind also nicht die einmaligen Ergebnisse, sondern die Regelmäßigkeit eines Reflexionsprozesses, wie der des Austausches über die Vorbildrolle.

Lernen geschieht zum großen Teil unbewusst. Das trifft besonders auf das Lernen von Heuristiken zu. Das Gehirn filtert vor allem die Prinzipien, das Regelhafte hinter den Erlebnissen heraus und internalisiert sie zu – eher unbewussten – Handlungsmustern. Das umschreiben die Hirnforscher mit dem Begriff der „Regelextraktion“.

Unbewusstes – und daher besonders wirkungsvolles und nachhaltiges Lernen – lässt sich aber nicht direkt evaluieren. Es benötigt sinnvolle „Umwegmechanismen“, um an diese nicht selbst bewusst wahrzunehmende Veränderungen zu gelangen. Dazu hat sich der von mir entwickelte Ansatz des „Metaphernfeedbacks“ bewährt. Die Seminarteilnehmer werden zu Beginn einer Weiterbildungsmaßnahme gebeten, zum Inhalt eine spontane Metapher, ein inneres Bild entstehen zu lassen. Alle relevanten Details dieses Bildes werden anschließend hinterfragt und notiert. Wird nun nach einer Weiterbildungsmaßnahme dieses Bild wieder erinnert,

stellen sich viele Veränderungen der Details ein. Diese können aufgedeckt und schließlich von der persönlichen Bedeutung her für die Umsetzung hinterfragt werden. Es ist erstaunlich, wie viel mehr an – natürlich subjektiven – Erkenntnissen dadurch an das Tageslicht gelangen und bewusster umgesetzt werden können.

Das sind nur einige wenige Aspekte aus der Hirnforschung, die ein effektives „Wirksamkeitscontrolling“ unterstützen. Aus der Summe dieser Ansätze habe ich ein Evaluationstool entwickelt, das die Prozesswirkung in den Vordergrund und die Messergebnisse in den Hintergrund rückt. Gemessen wird nur noch die (Prozess-) Qualität des Controllings an sich – mit einer wesentlich höheren Wirksamkeit als eine Bildungsmaßnahme. ■

*Dipl.-Ing. Ralf Besser arbeitet als Prozessbegleiter für Unternehmen. Über seine langjährigen Erfahrungen als Personalentwickler und Coach bei der Deutschen Telekom AG hat er die Problematik von Veränderungsprozessen in Unternehmen aus vielfältiger Perspektive praxisnah erfahren. Er gründete die „Ralf Besser Stiftung für Lebenswerte“ und betreibt in Bremen ein eigenes Tagungshaus. Dipl.-Ing. Ralf Besser ist zudem Autor zahlreicher Fachbücher.*

**➔ Klick! [www.besser-wie-gut.de](http://www.besser-wie-gut.de)**

**LEARNTEC-Tipp** *Dipl.-Ing. Ralf Besser hält den Vortrag „Bildungscontrolling anders denken – Neue Ansätze durch die Hirnforschung?!“, 1. Februar 2012, 15.45 Uhr bis 16.30 Uhr*

20. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT



**Lernen weltweit vernetzt.**



**IDEEN VERBINDEN.**  
Karlsruhe –  
Messen und Kongresse

[www.learntec.de](http://www.learntec.de)

31. Januar –  
2. Februar 2012

Messe Karlsruhe

**LEARNTEC**

