

www.slido.com

#5839



Wertbeitrag von Bildungsarbeit

bfi Innovationstag
07.03.2019

Christoph Meier

**"I think you should be more
explicit here in step two."**

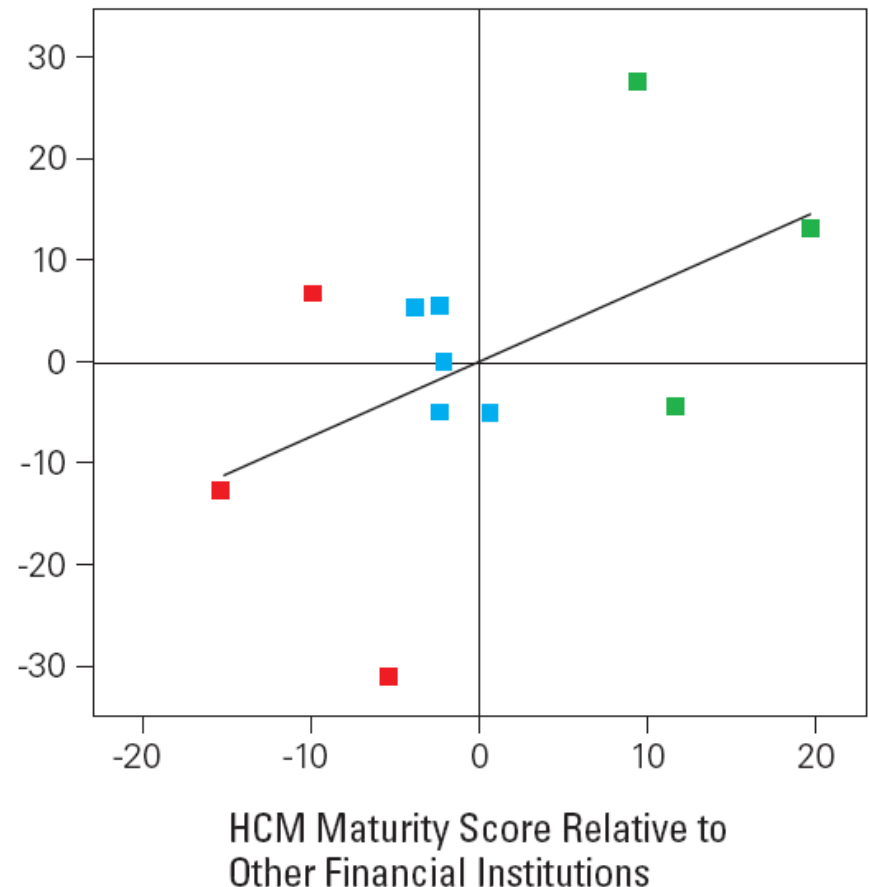
MACHT ES SINN, IN (WEITER-)BILDUNG ZU INVESTIEREN?



Korrelation HCM-Reifegrad & Entwicklung Aktienkurs

Values for 11 publicly traded
 financial services firms
 2004 and 2005

Total Stock Return (%),
 Subsequent Year,
 Relative to Other
 Financial Institutions



Quelle: Bassi / McMurrer (2008): Maximizing your return on people. Harvard Business Review, March 2007, S. 122.

Wirtschaftliche Auswirkungen des Personalmanagements

- Personalgewinnung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Führung & Vergütung



Quelle: Hasebrook / Maurer (2011), S. 18 (zeb / rolfes HR-Studie 2011)

Aber: nicht jede PE-Massnahme liefert positiven ROI

TABLE 3
Utility Analysis Results of Individual Training Course Evaluations

Name	N ^a	σ_{R^2} ^b	JSI ^c	Employee cost ^d	Program cost ^e	d or d _g ^f	ΔU ^g	ROI ^h	Break even ⁱ	Reported range of R ^j	
										Top	Bottom
Managerial training programs											
Executive-2 ^k	18	0.17	0.39	\$305.3	\$271.0	-0.05	(\$287.1)	-105%	Never ^l	2.10	3.04
Leadership skills ^k	40	0.30	0.19	\$146.4	\$62.4	0.12	(\$22.2)	-36%	1.55	2.28	2.17
Supervisors-1	37	0.30	0.24	\$112.0	\$112.6	0.23	(\$43.8)	-39%	1.64	-	-
Managers-1	18	0.40	0.37	\$160.1	\$73.2	0.38	\$91.5	125%	0.44	-	-
Managers-2 ^k	19	0.21	0.32	\$169.2	\$74.0	0.76	\$93.0	126%	0.44	2.45	3.26
Middle mgrs.-2	18	0.23	0.51	\$207.2	\$81.6	1.11	\$401.6	492%	0.17	-	-
Lab mgrs.-1	18	0.11	0.40	\$185.5	\$49.9	-0.09	(\$64.3)	-129%	Never ^l	-	-
Oral presentations	8	0.24	0.32	\$146.2	\$13.4	0.26	\$9.2	69%	0.59	-	-
Problem solving ^k	14	0.21	0.36	\$149.0	\$41.4	0.31	\$6.5	16%	0.86	1.53	1.97
Project mgmt. ^k	20	0.33	0.15	\$100.0	\$23.2	0.37	\$14.0	60%	0.52	2.41	1.50
Team bldg.	34	0.19	0.18	\$185.2	\$199.2	0.12	(\$171.0)	-86%	7.11	-	-
Sales/technical training programs											
Product sales	1,100	0.34	0.17	\$132.0	\$4,136.5	0.67	\$1,352.2	33%	0.75	2.15	1.94
Territory mgmt. ^k	19	0.33	0.21	\$140.4	\$52.9	0.54	\$45.1	85%	0.54	1.67	1.36
Hazard energy ^k	132	0.20	0.10	\$133.9	\$76.2	0.90	\$232.7	306%	0.25	-	-
In-house time mgmt. ^{ka}	16	0.32	0.11	\$125.2	\$3.0	0.89	\$59.6	1,989%	0.05	2.18	3.19
Off-shelf time mgmt.	88	0.32	0.15	\$119.1	\$69.1	0.28	\$73.5	106%	0.48	-	-
Specialty valves ^k	41	0.05	0.57	\$104.1	\$17.9	0.37	\$23.3	130%	0.43	-	-
Written comm.	24	0.28	0.13	\$123.8	\$30.7	1.07	\$84.6	275%	0.37	2.60	3.88

Quelle: Morrow et al. (1997): An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training. Personnel Psychology, Vol. 50, No. 1, p. 108.

Die richtigen Dinge...

...richtig tun

ORIENTIERUNGSRAHMEN

Wertbeitrag von Bildung - Bezugsrahmen



**Gesamt-
leitung**



**Bereichs-/
Funktions-
leitung**



Beschäftigte



...

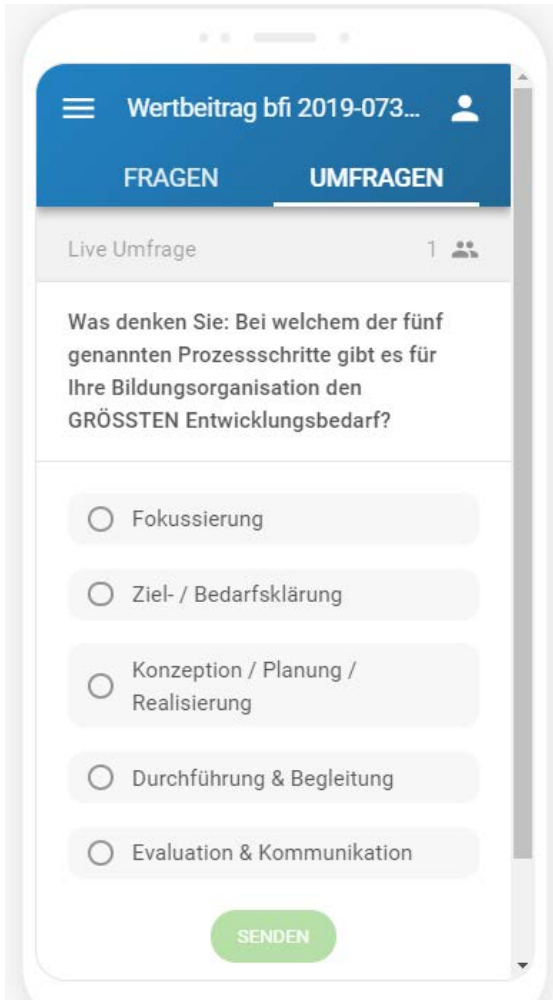
Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte
Kompetenzentwicklung



Informelle, selbstorganisierte
Kompetenzentwicklung

Erste Pulsmessung...

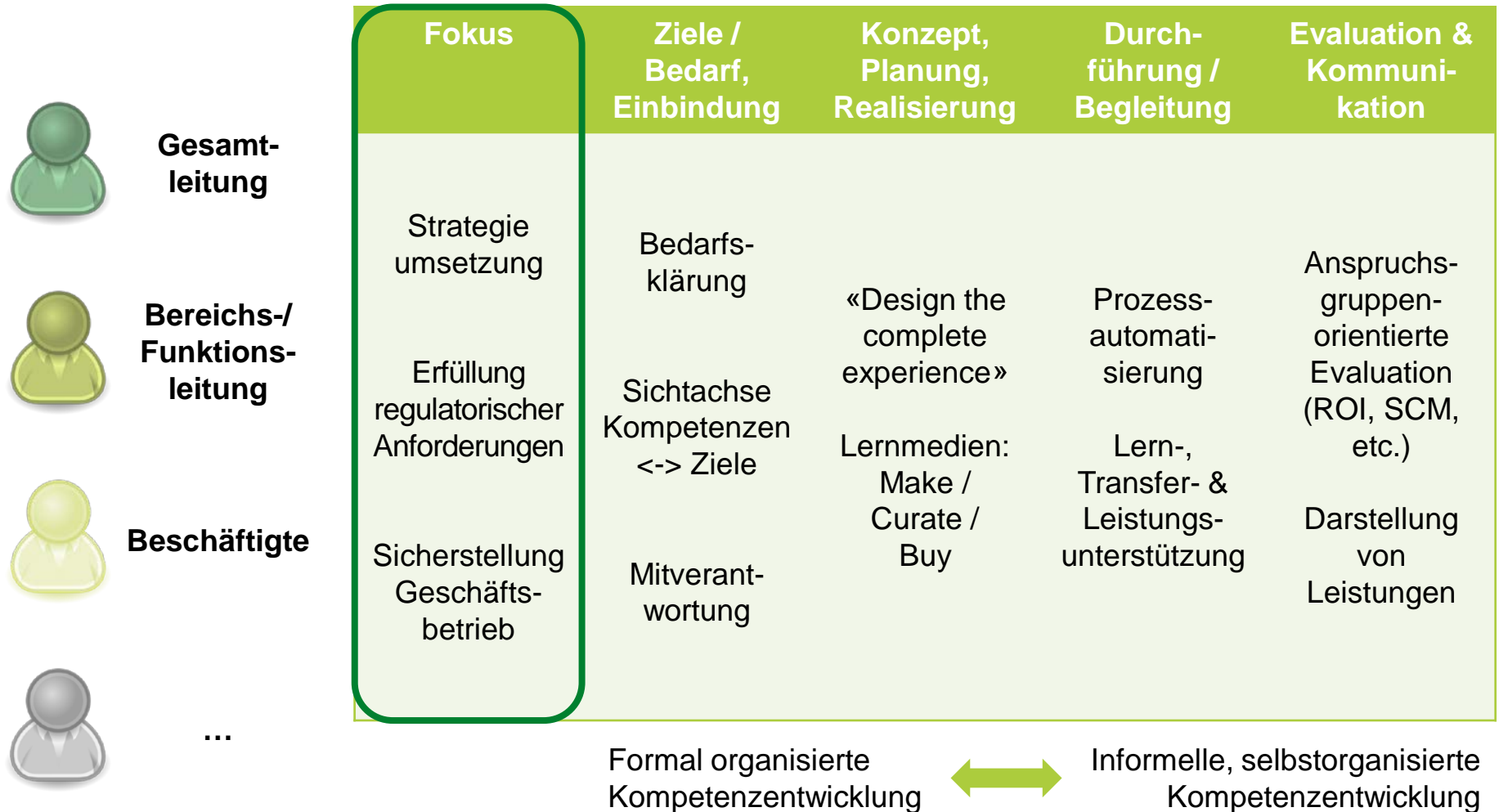


The screenshot shows a mobile application interface for a live survey. At the top, there is a blue header with a hamburger menu icon, the text "Wertbeitrag bfi 2019-073...", and a user profile icon. Below the header, there are two tabs: "FRAGEN" and "UMFRAGEN", with "UMFRAGEN" being the active tab. The main content area displays a "Live Umfrage" (Live Survey) with a question: "Was denken Sie: Bei welchem der fünf genannten Prozessschritte gibt es für Ihre Bildungsorganisation den GRÖSSTEN Entwicklungsbedarf?" (What do you think: In which of the five mentioned process steps is there the greatest need for development for your educational organization?). Below the question, there are five radio button options: "Fokussierung", "Ziel- / Bedarfsklärung", "Konzeption / Planung / Realisierung", "Durchführung & Begleitung", and "Evaluation & Kommunikation". At the bottom of the form, there is a green "SENDEN" button.

How to join your event

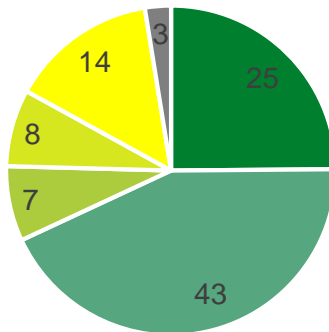
- 1 Open a browser on any laptop, tablet or smartphone
- 2 Go to [slido.com](https://www.slido.com)
- 3 Enter the event code **#5839**

Wertbeitrag von Bildungsarbeit - Bezugsrahmen



L&D: Veränderungen bei Rolle & Ressourceneinsatz

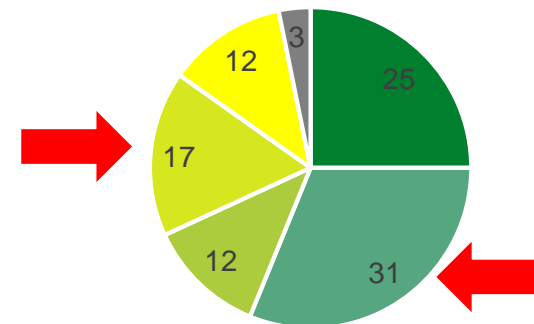
Anteil Rolle am gesamten Ressourceneinsatz:
heute (in %)



■ CoC ■ Anbieter ■ Broker ■ Ermöglicher ■ Betreiber ■ andere



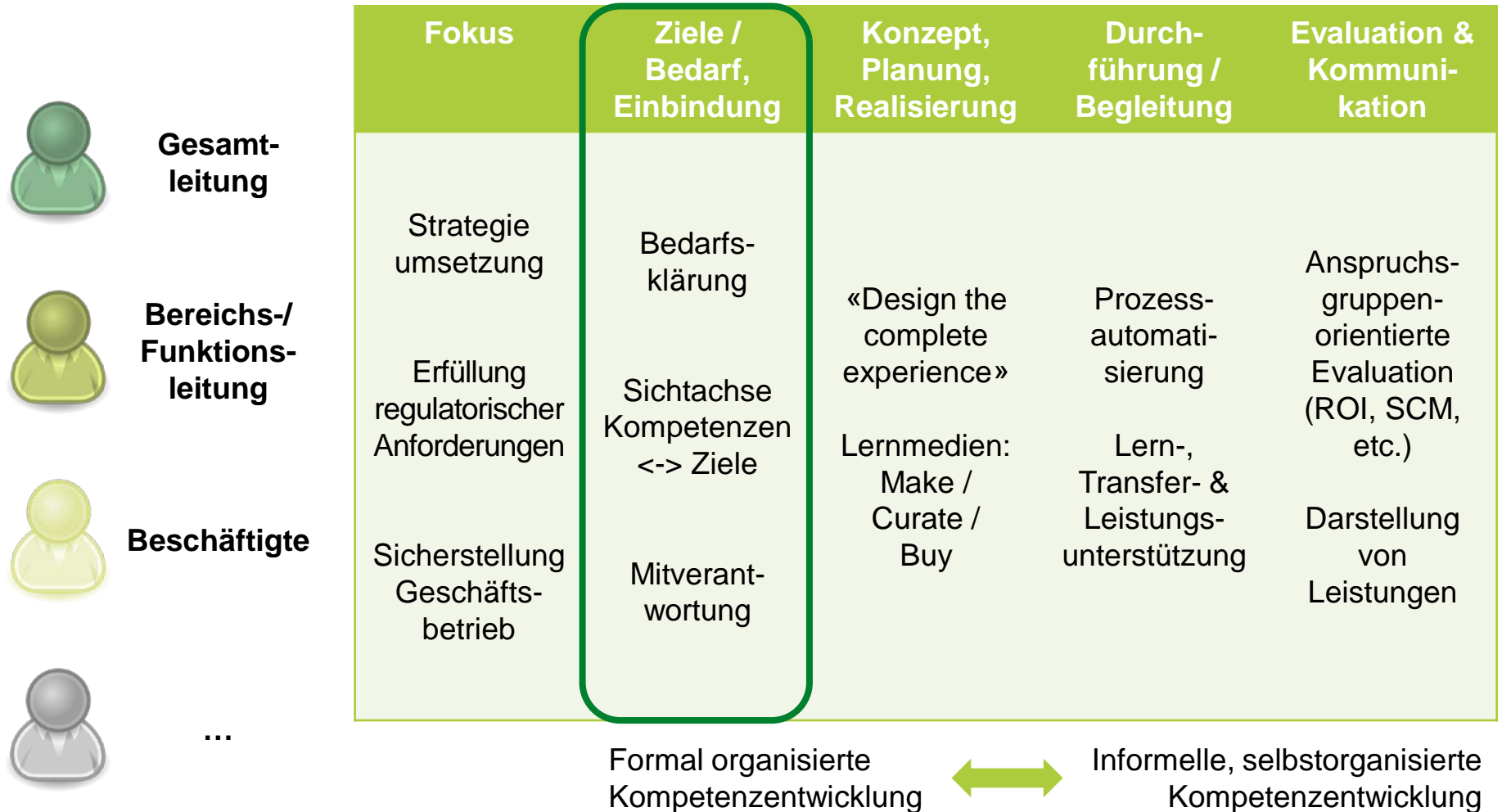
Anteil Rolle am gesamten
Ressourceneinsatz: künftig (in %)



■ CoC ■ Anbieter ■ Broker ■ Ermöglicher ■ Betreiber ■ andere

Quelle: Meier / Bäcker / Seibold (2018): Digitale Transformation:
Studie zur Standortbestimmung von L&D. scil Arbeitsbericht 29

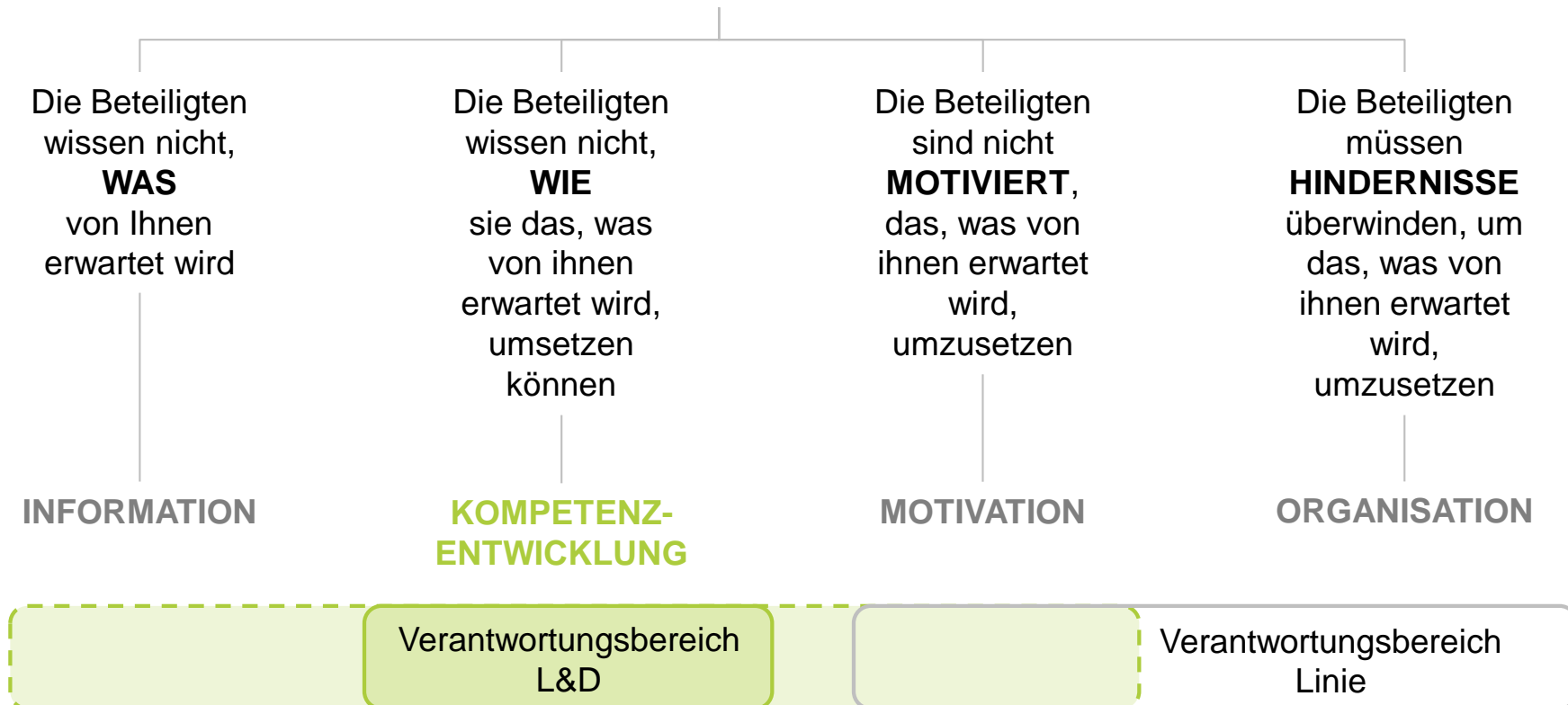
Wertbeitrag von Bildungsarbeit - Bezugsrahmen



Ursachenklärung – ist Kompetenzentwicklung das Thema?

Hotel: Zimmer nicht einwandfrei vorbereitet

Die erbrachte Leistung entspricht nicht den Anforderungen



Lern-Wirkungskarte: Beispiel

Warum diese Intervention? 

Problemstellung / Herausforderung	Intervention	Entwickeltes Wissen bzw. Fertigkeiten	Umsetzung am Arbeitsplatz	Zentrale Arbeitsergebnisse	Bereichsziele	Organisationsziel(e)
Der Zimmerservice ist nicht zufriedenstellend	Transferorientiertes Training aller MA im Bereich Zimmerservice	<p>Service-Standards des Hotels sind bekannt</p> <p>Räumlichkeiten und Ressourcen sind bekannt</p> <p>Reinigungswerkzeuge & -mittel werden angemessen eingesetzt</p> <p>Vorgehensweisen bei Ausnahmesituationen (Dringlichkeit) sind bekannt</p>	<p>Erkennen von Reinigungsbedarf</p> <p>Reinigung und Vorbereitung der Gästezimmer</p> <p>Freundlicher Umgang mit Gästen</p> <p>Erkennen & Bewältigen von Ausnahmesituationen</p>	<p>Gästezimmer entsprechend Standards vorbereitet</p> <p>Serviceanliegen der Gäste werden erfüllt</p> <p>Dringliche Servicearbeiten geleistet</p>	<p>Gäste sind mit Zimmerservice zufrieden</p> <p>Mittelwert der Gästebewertung Zimmerservice liegt bei 4.2 oder höher</p>	Erhöhung der Rückkehrer-Quote um 20% über alle Gäste-Kategorien

 Wie erreichen wir diese Ziele?

Nach: Brinkerhoff, The success case method, 2003

Wertbeitrag von Bildungsarbeit - Bezugsrahmen



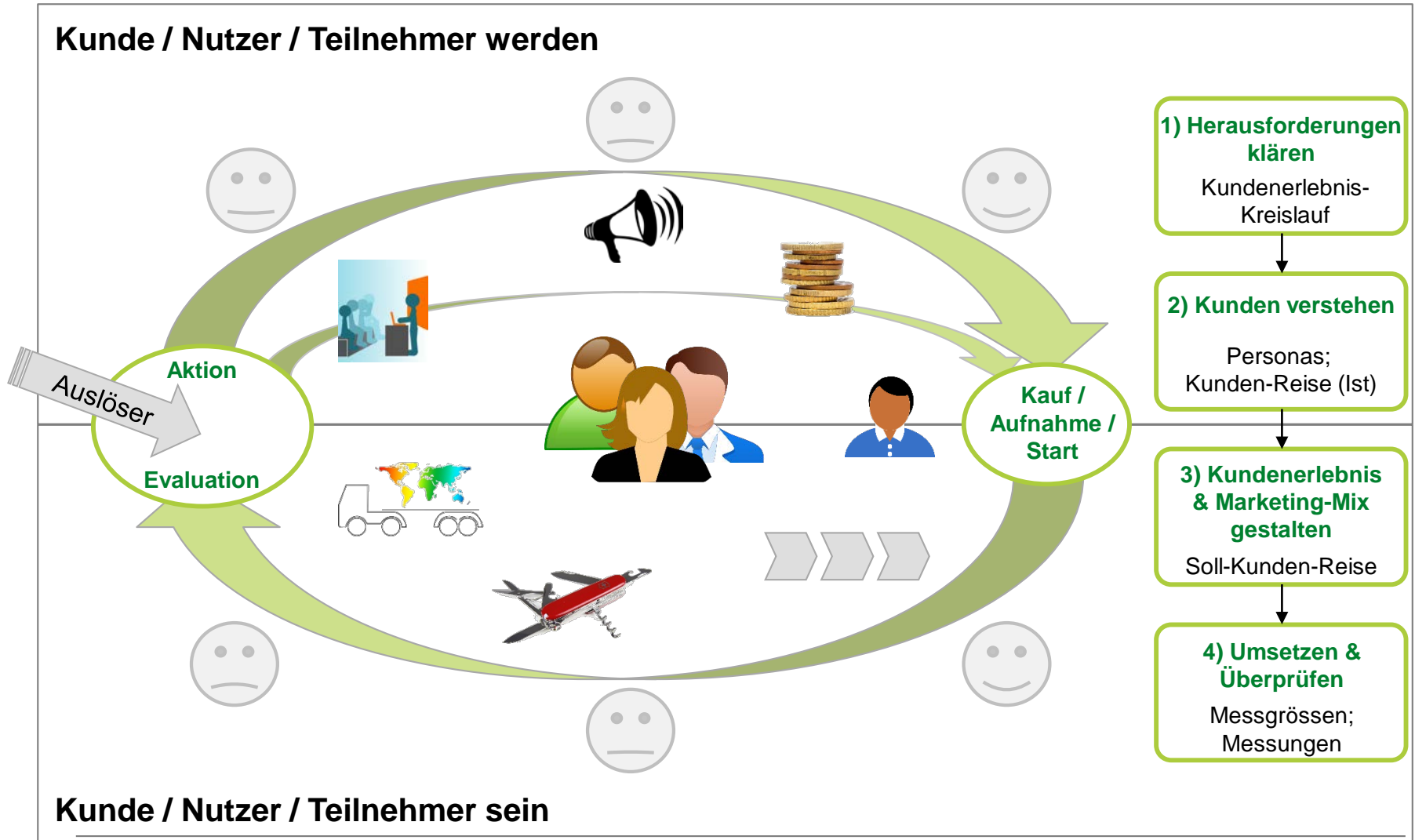
Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte
Kompetenzentwicklung

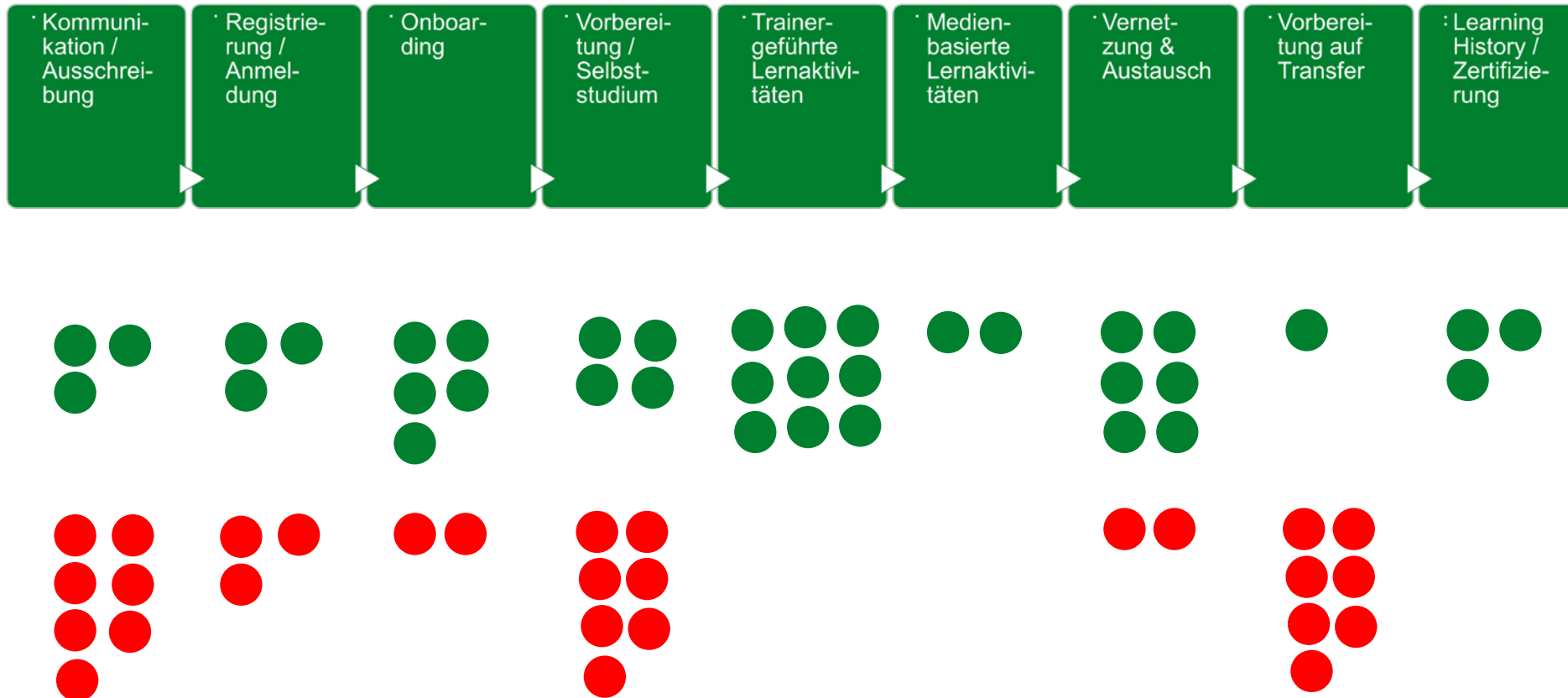


Informelle, selbstorganisierte
Kompetenzentwicklung

Kundenreise & Erlebnispunkte



Die Kundenreise – positive & negative Erlebnispunkte



Quelle: Meier et al. (2018): Digitale Transformation und L&D. scil Arbeitsbericht Nr. 29.

Wertbeitrag von Bildungsarbeit - Bezugsrahmen



**Gesamt-
leitung**



**Bereichs-/
Funktions-
leitung**



Beschäftigte



...

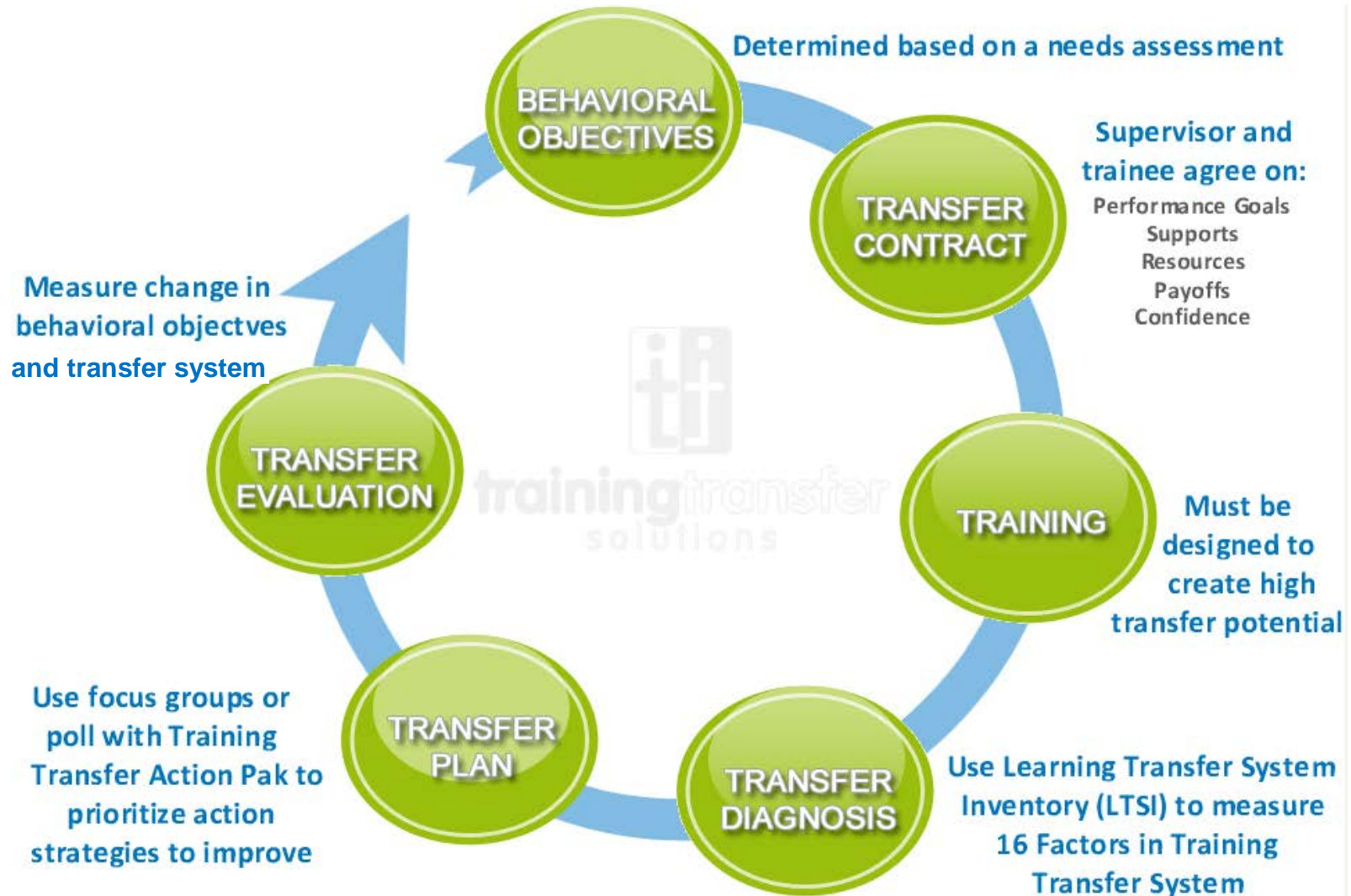
Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte
Kompetenzentwicklung



Informelle, selbstorganisierte
Kompetenzentwicklung

Transfermanagement mit verbindlichem Prozess?



Transfer Evaluation

TransferLogix sends out a mini-LTSI (post-test) to trainees

Mini-LTSI

Mini - LTSI Questions

1 Strongly Disagree 2 Disagree 3 Neither agree nor disagree 4 Agree 5 Strongly Agree

- Prior to the training, I knew how the program was supposed to affect my performance.

1 2 3 4 5
- I knew what to expect from the training before I started.

1 2 3 4 5
- My colleagues appreciated me using new skills.

1 2 3 4 5
- My colleagues encouraged me to use the skills.

1 2 3 4 5
- At work, my colleagues expected me to use what I learned.

1 2 3 4 5
- My job performance improves when I use what I learned.

1 2 3 4 5
- The harder I work at learning, the better I do.

1 2 3 4 5
- Training usually helps me increase my productivity.

1 2 3 4 5
- The more training I apply on my job, the better I do.

1 2 3 4 5
- My workload allowed me time to try the new skills.

1 2 3 4 5

Transfer Evaluation

TransferLogix generates a Mini-LTSI report displaying the results

Mini-LTSI Report

REPORT

Show this report with Supervisor or Participants. [Share](#)

Event Name: A Flash Course
Start Date: 11th August 2009
End Date: 11th August 2009
Trainer: Liam Hubbs

Factor	Average Score	STATE
Ability Scores	3.88	3.88
Opportunity to Use	3.80	3.80
Learner Readiness	3.20	4.20
Transfer Effort/Performance Expectations	3.90	4.20
Peer Support	3.70	3.80

Back Download Print

Behavioral Objective

Inputting a behavior

Behavioral Objective

Objective #1: Resolve a customer complaint using the seven step customer service model.

Objective #2: Determine the best products for a customer using the seven step customer service model.

Objective #3: Develop strategies to make customers feel warm and welcome at the office.

Objective #4: Register new customers for premium services in your office.

[Add More](#)

[Process](#) [Next](#) [Finish](#)

Transfer Contract

Using TransferLogix online transfer contract increases efficiency through email negotiation

Participant filling in a contract.

Participant: Yes I agree with response No I've left a comment.

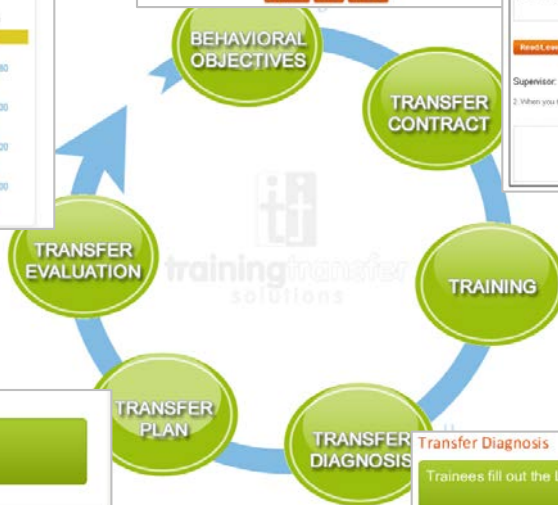
2. Immediately after I return from training, I need the following things in order to immediately apply my training.

I need to be able to chat with you on a regular basis to help determine what is working and what is not. Also, I require access to resources that will help me fully understand our product offering.

How Does Comment

Supervisor: Yes I agree with response No I've left a comment.

2. When you first return from training, I will provide the following things in order for you to immediately apply your training.



Transfer Plan

Then trainer implements transfer plan.

Transfer Plan

Transfer Plan Instructions

Have your trainees have completed the LTSI. The system has identified the transfer factors that are barriers to transfer (shown in red) or help (shown in green) (shown in yellow) and recommendations for taking action on. For each of these factors, a list of possible action strategies is displayed.

The next step in the process is to obtain input from trainees on which transfer strategies would most help them to transfer the training. This system accomplishes this by polling trainees for views. First, the system gives you a chance to review the strategies and eliminate any that are impractical in your organization.

Please review the list of strategies and select those to include in the poll to be sent out to trainees.

#	Transfer Item	Pool Count	Transfer Steps	Date to be Completed	Status
1	Discuss performance outcomes in terms of strategies to eliminate, understand that training is great for the whole team.	1	Send out performance outcomes to ALL employees via email.	2009-08-12	<input type="checkbox"/> Publish <input checked="" type="checkbox"/> Completed
2	Make sure other resources and tools trainees need to apply the training are available.	1	Send appropriate performance packages out to each workstation.	2009-08-20	<input type="checkbox"/> Publish <input checked="" type="checkbox"/> Completed
3	Make sure trainees understand how their system roles are being filled and their individual development plan.	1	Send an email to trainees outlining development plan procedures and provide access to create their own plans.	2009-08-24	<input type="checkbox"/> Publish <input checked="" type="checkbox"/> Completed

Transfer Diagnosis

Trainees fill out the LTSI.

LTSI Questions

LTSI Questions

1 Strongly Disagree 2 Disagree 3 Neither agree nor disagree 4 Agree 5 Strongly Agree

For the following items, please think about THIS SPECIFIC TRAINING

- Prior to the training, I knew how the program was supposed to affect my performance.

1 2 3 4 5
- Training will increase my personal productivity.

1 2 3 4 5
- When I leave training, I can't wait to get back to work to try what I learned.

1 2 3 4 5
- I believe the training will help me do my current job better.

1 2 3 4 5
- If I use what I learn in training, it will help me get higher performance ratings.

1 2 3 4 5
- If I use this training, I am more likely to be rewarded.

1 2 3 4 5
- I am likely to receive some recognition if I use my newly learned skills on the job.

1 2 3 4 5
- Before the training, I had a good understanding of how it would fit my job-related tasks.

1 2 3 4 5

Transfer Diagnosis

A LTSI report is generated.

LTSI report

REPORT

Show this report with Supervisor or Participants. [Share](#)

Event Name: A Flash Course
Start Date: 11th August 2009
End Date: 11th August 2009
Trainer: Liam Hubbs

Factor	Average Score	STATE
Ability Scores	3.88	
Content Validity	4.00	This factor is a CATALYST because it should score above 4.00
Transfer Design	4.70	This factor is a CATALYST because it should score above 4.00
Personal Capacity	3.80	This factor is a WEAK OBJECTIVE because it should score HIGH
Opportunity to Use	3.80	This factor is a WEAK OBJECTIVE because it should score HIGH

<http://itsglobal.eu/measure-training-transfer.html>

Wertbeitrag von Bildungsarbeit - Bezugsrahmen



**Gesamt-
leitung**



**Bereichs-/
Funktions-
leitung**



Beschäftigte



...

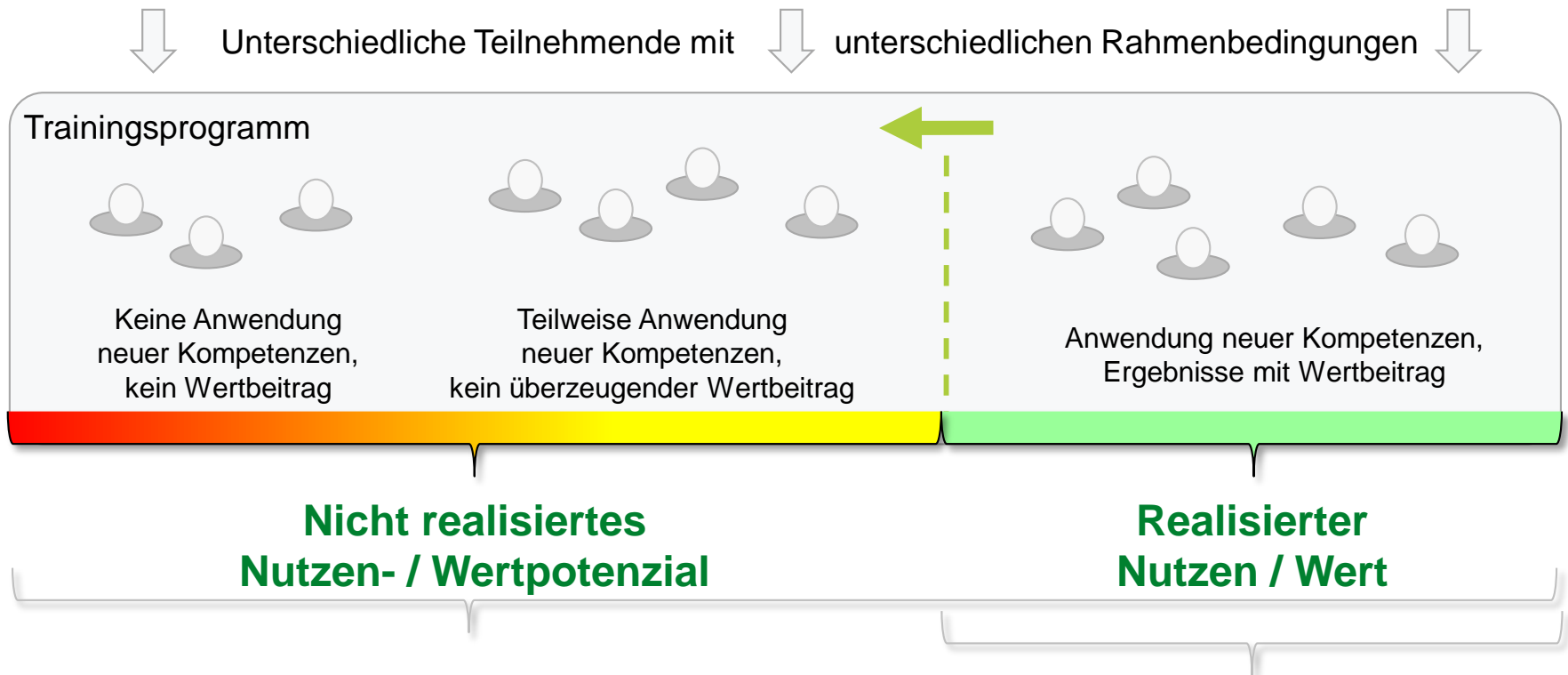
Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

Formal organisierte
Kompetenzentwicklung



Informelle, selbstorganisierte
Kompetenzentwicklung

Realisiertes und nicht realisiertes Wertpotenzial



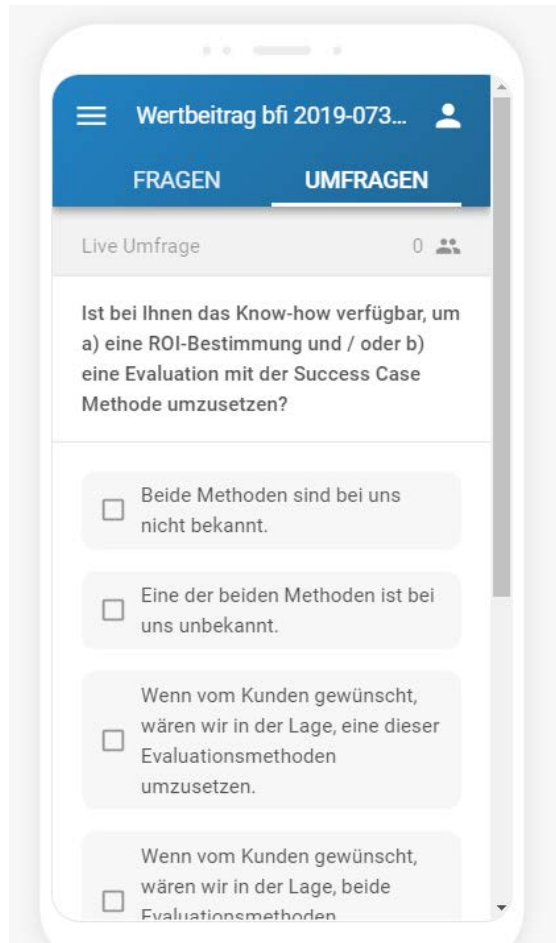
Success Case Methode

- Wie sehen (Miss-)Erfolgsgeschichten konkret aus?
- Welche konkreten Ergebnisse werden realisiert und was tragen diese zum Organisationserfolg bei?
- Wie könnte der generierte Nutzen erhöht werden?

ROI-Bestimmung

- Welcher plausibel darstellbare monetäre Nutzen wird realisiert?

Zweite Pulsmessung...



How to join your event

- 1 Open a browser on any laptop, tablet or smartphone
- 2 Go to **slido.com**
- 3 Enter the event code **#5839**

Wertbeitrag von Bildung - Bezugsrahmen



**Gesamt-
leitung**



**Bereichs-/
Funktions-
leitung**



Beschäftigte



...

Fokus	Ziele / Bedarf, Einbindung	Konzept, Planung, Realisierung	Durch- führung / Begleitung	Evaluation & Kommuni- kation
Strategie umsetzung	Bedarfs- klärung	«Design the complete experience»	Prozess- automati- sierung	Anspruchs- gruppen- orientierte Evaluation (ROI, SCM, etc.)
Erfüllung regulatorischer Anforderungen	Sichtachse Kompetenzen <-> Ziele	Lernmedien: Make / Curate / Buy	Lern-, Transfer- & Leistungs- unterstützung	Darstellung von Leistungen
Sicherstellung Geschäfts- betrieb	Mitverant- wortung			

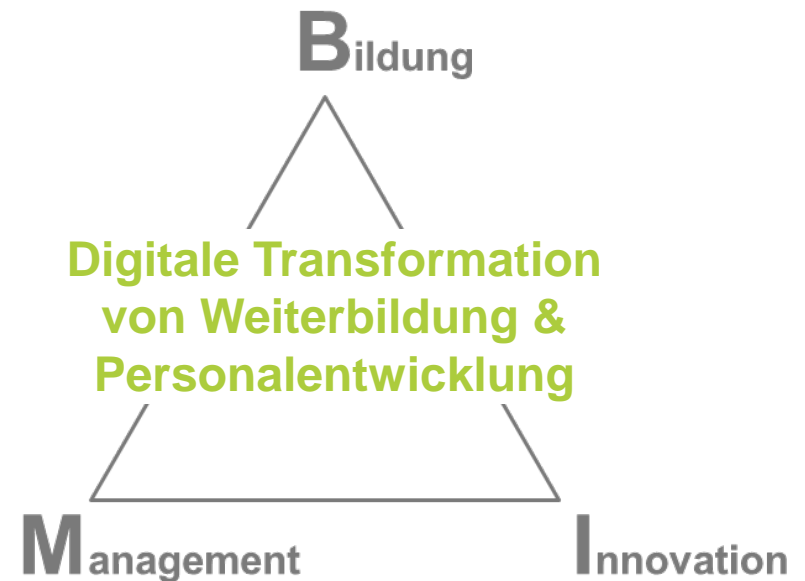
Formal organisierte
Kompetenzentwicklung



Informelle, selbstorganisierte
Kompetenzentwicklung

ÜBER SCIL

Was ist scil? Was machen wir?



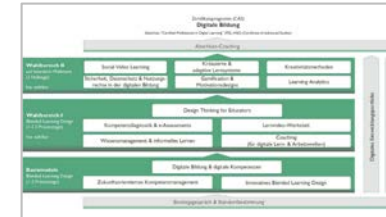
- Strategie & Portfolio
- Lernkultur & Veränderung
- Lerndesign
- Entwicklung Learning Professionals
- Qualitätsentwicklung & Wertbeitrag

scil academy – scil development – scil research



- Strategie
- Lernkultur & Change
- Marketing
- Wertbeitrag
- Entwicklungs-orientierte Führung
- ...

CAS / DAS «Bildungsmanagement»



- Digitale Kompetenzen
- Design Thinking
- E-Assessment
- Video Learning
- Analytics
- Gamification
- ...

CAS «Digitale Bildung»



- Augmentation
- Digitale Transformation
- Führungskräfteentwicklung
- Lernkultur
- Wertbeitrag

Innovationskreise

- Benchmarking (z.B. Digitale Transformation)
- Strategieentwicklung (z.B. «Digitale Akademie»)
- Kompetenzmodelle (z.B. «Digitale» Kompetenzen)
- Lernkulturanalyse
- KPI für L&D (z.B. informelles Lernen, Performance Support)
- ...

Inhouse-Projekte

→ www.scil.ch

→ www.scil-aktuell.ch



Trendstudien

- Herausforderungen im Bildungsmanagement
- Digitale Kompetenzen von Bildungsverantwortlichen

Kontakt

Dr. Christoph Meier

Geschäftsführung

Tel.: +41 71 224 75 95

Mail: christoph.meier@unisg.ch

Linkedin: www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil



swiss competence centre for innovations in learning (scil)

Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP-HSG)

Universität St.Gallen

Guisanstrasse 1a

CH-9010 St.Gallen

