

Bildungscontrolling & Praxistransfer

Dr. Dirk Bade, Annette Bouzo – SoftDeCC Software GmbH

Inhalt

Bildungscontrolling und Praxistransfer.....	1
Effektives Bildungscontrolling.....	4
Transferbarrieren: Überwindung durch Kooperation	5
Bildungsziele definieren.....	6
Kooperation durch Einbeziehung der Führungskräfte.....	7
Kooperation durch Genehmigungsdialog statt Genehmigungsworkflow	7
Kooperation durch Transparenz der Ergebnisse.....	9
Kirkpatrick – Die Evaluationslevel.....	10
Level 0: Buchung und Anwesenheit.....	11
Level :1 Teilnehmerzufriedenheit.....	11
Level 2: Wissenstransfer	13
Level 3: Praxistransfer.....	13
Level 4: Unternehmenserfolg	14
Level 5: Return on Investment.....	15
Isolation	16
Intangibles.....	16
Keine Evaluation ohne KPIs.....	17
Fazit.....	18
Literaturverzeichnis	20
Abbildungsverzeichnis	21

oder man sich aus Angst vor Veränderungen in denselben verschließt: der Praxistransfer fällt dann aus und der Motivationsschub geht verloren. Die Personalentwicklung kann prinzipiell Einzelmaßnahmen ergreifen und das Wissen - womöglich an der Fachabteilung vorbei - denen zukommen zu lassen, die an einer Umsetzung interessiert sind, also Veränderungen von unten nach oben (Bottom-Up) initiieren. Der Schaden trifft aber gerade die bildungswilligen engagierten Mitarbeiter, die sich dann unerwartet an unumstößlichen, historisch bedingten Strukturen und Verhaltensweisen der Führung aufarbeiten, schließlich Burn-Out-bedingt ausfallen, die innere Kündigung einreichen oder frustriert das Unternehmen wechseln.

Und ist Bildungscontrolling nicht viel zu teuer, wenn man den Praxistransfer sowieso nicht messen kann? Der Aufwand, Bildungscontrolling zu implementieren und durchzuführen, ist zweifelsfrei nicht zu unterschätzen. Bildungscontrolling wird allerdings immer noch an vielen Stellen mit durchgängiger (finanzieller) Kontrolle übersetzt und kaum als Steuerungschance begriffen. Hier liegt ein fundamentales Verständnisproblem: auch ohne Praxistransfer kann Bildungscontrolling bei einfachen Trainings formale Qualifikationen dokumentieren und auch ohne Bildungscontrolling kann Praxistransfer erfolgreich stattfinden. Für mehrstufige und kohärente Bildungsmaßnahmen wird Bildungscontrolling aber sowohl bei der Auswahl der Teilnehmer als auch zur Messung des Praxistransfers - und damit zur weiteren Motivation der Teilnehmer - gebraucht.

Effektives Bildungscontrolling

Strategische Bildungsmaßnahmen benötigen für die Umsetzung eine offene Unternehmenskultur, die von den Führungskräften getragen und von Mitarbeitern genutzt wird. Ohne transparente Kommunikation der Ziele bleiben Beteiligte nur Betroffene, können Bildungsmaßnahmen nur passiv hingenommen, aber nicht aktiv mitgestaltet werden. Weiter ist die konzeptionelle Integration von Bildungsmaßnahmen in das operative Unternehmenskonzept - und zwar auf allen Ebenen - erforderlich, um die Stellung eines Unternehmens im Wettbewerb kontinuierlich überprüfen und rechtzeitig etwaige Kurskorrekturen im Detail aus dem Bildungscontrolling ableiten zu können.

Wesentliche Vorbedingungen für erfolgreich gelebte Veränderungsprozesse sind passende operative Strukturen im Unternehmen, die Qualifikation der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter und der Wille des Managements, die Veränderungen auch durchzusetzen²

² Frank, Gernold P. 2000

Zur Bedarfsanalyse kann die kontinuierliche Auswertung einer Learning Scorecard vor dem Hintergrund einer strategischen Roadmap zur herangezogen werden. Die Zieldefinition und der angestrebte Zielerreichungsgrad einzelner Bildungsmaßnahmen soll in ein tragfähiges Gesamtkonzept von Organisations- und Personalentwicklung eingebunden, an die Beteiligten kommuniziert und von diesen mitgetragen werden. Nur bei Integration und Akzeptanz der Beteiligten können Trainings nachhaltig wirken. Erst wenn die Zielebene und Methode für die Messung des Schulungserfolges abgestimmt und festgelegt wurden, kann anschließend dieser Erfolg auch im Bildungscontrolling aufgezeigt und nachgewiesen werden.

Zur Evaluation von Schulungsmaßnahmen werden heute typischerweise die folgenden Maßnahmen eingesetzt:

- Teilnehmerbewertung direkt nach der Schulung
- Informelles Feedback von Teilnehmern / vom direkten Vorgesetzten
- Tests und Zertifizierungsprozesse
- Erreichung der Ziele, die im Bildungs- und Trainingsplan fokussiert wurden
- Auswertung von Statistiken (Key Performance Indicators, KPIs)
- Leistungsbewertung vor und nach der Maßnahme durch den Vorgesetzten

Daraus lassen sich dann Zahlen etwa für Scorecards ableiten, mit denen Bildungsfortschritt und Zielerreichung visualisiert werden können.

Transferbarrieren: Überwindung durch Kooperation

Potentielle Transferbarrieren sollen möglichst schon bei der Erhebung des Bildungsbedarfs identifiziert und bewertet werden. Dann kann vorrangig deren zielgerichteter Abbau betrieben werden. Zur Identifikation eignen sich Mitarbeiterbefragungen sowie eine Einschätzung der Führungskräfte, wie sie beispielsweise schon im Rahmen des Genehmigungsworkflows erhoben werden kann. Barrieren fallen dann einfacher, wenn kann die Entwicklung kontinuierlich begleitet werden kann. Dabei sollen auch kritische Äußerungen vorurteilsfrei angenommen und ausgewertet werden. Eine derartige Befragung kann mittels verschlüsselter Links in den Mitarbeiter oder auch in Papierform den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Mitarbeiter, die an Befragungen mittels verschlüsselter Links oder in Papierform beteiligt wurden, sollen auch zumindest in abstrahierter Form eine Auswertung zu bekommen oder über resultierende Schritte informiert zu werden.

Informelle Umfragen in Unternehmen haben Ursachen für mangelnden Praxistransfer identifiziert, die typisch (i) in der Person des Teilnehmers oder (ii) in einem suboptimalen Arbeitsumfeld liegen können :

- Mangelnde Vorbereitung der Teilnehmer
- Mangelnde Motivation der Teilnehmer
- Mangelnde Nachbearbeitung der Inhalte
- Fehlende Zeit Inhalte umzusetzen
- Angst der Teilnehmer von Neuerungen
- Skeptische Kollegen / Vorgesetzte
- Prozessdefinitionen verhindern Integration von neuem Wissen
- Vorgesetzte verhindern Umsetzung aus Angst vor Kompetenzverlust
- Mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten der Inhalte nach einer Veranstaltung
- Inhalte können nicht in Unternehmenspraxis übertragen werden
- Seminare gelten als Bonus/Würdigung/Kurzurlaub
- Mangelnde Relevanz für Arbeitsrealität³

Ein Teil der Problem des Praxistransfers liegt also nicht in der mangelnden oder mangelhaften Schulung, unzureichenden Trainern oder in der Motivation des Teilnehmers, sondern in den zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen begründet, die Mitarbeiter in ihrer praktischen Arbeitsumgebung vorfinden. Die Zeitschrift *managerSeminare* zitiert 2007 eine Studie nach der 77% der Seminarteilnehmer gelernte Inhalte NICHT in den Arbeitsalltag integrieren können.⁴

Bildungsziele definieren

Die aus den strategischen Zielen abgeleiteten Bildungsmaßnahmen können durchaus überprüfbaren Zieldimensionen zugewiesen werden. In jedem Fall sollte eine Messgröße für den Zielerreichungsgrad festgelegt werden und die Form der Beurteilung definiert sein. Last not least findet sich ein struktureller Rahmen für diese Daten in professioneller Seminarverwaltungs-Software bzw. Learning Managementsystemen (LMS). Die dokumentierten Ziele und deren Zielerreichungsgrad sollten sich schnell und transparent zusammenfassen und auswerten lassen. Hierarchisch strukturierte Zielprofile, die sich in SOLL/IST-Vergleichen auswerten lassen, werden optimal im täglichen operativen Betrieb mit fortgeschrieben. Die

³ Vgl. (Behrendt, Pritschow, & Rüdeshcim, 2007) (Seufert, 2007)

⁴ (Seufert, 2007)

resultierenden Ergebnisse können den eingeschlagenen Kurs bestätigen oder Trends und Entwicklungen aufzeigen, die Korrekturen notwendig machen.

Der Bedarf der Evaluierung des Praxistransfers ist je nach Schulung unterschiedlich. Umgang mit Werkzeug oder Maschine, Compliance oder Unternehmensprozesse, Schulungen zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung unterscheiden sich dadurch, wie und wann der Mitarbeiter sich persönlich einbringen kann und in der Ausübung seiner Aufgaben bzw. Management seines Teams, seiner Unternehmenseinheit etc. selbstständig agieren kann. Eine Evaluierung des Praxistransfers ist dann von Schulung zu Schulung unterschiedlich (Akademische Weiterbildungsmaßnahmen oder eine betriebliche Ausbildungseinheit), kann bei formalen Qualifikationen auch gelegentlich ganz entfallen. Für die Auswahl einer Nachschulung ist ein Blick auf den Praxistransfer aber unverzichtbar.

Kooperation durch Einbeziehung der Führungskräfte

Nach Dave Ulrich sollen HR und Personalentwicklung Partner der Führungskräfte sein und diese bei der Erreichung der Unternehmensziele unterstützen.⁵ Dazu sind enge Kooperation und Austausch zwischen Personalentwicklung, HR und fachlichen Führungskräften erforderlich. Paradoxerweise sehen sich Führungskräfte oft als rein operativ fachliche oder disziplinarische Ansprechpartner. Es ist den Führungskräften manchmal durchaus recht, wenn das Thema Qualifizierung bequem an die Personalentwicklung delegiert werden kann. Es kann daher helfen, Führungskräfte an der Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu messen. Nur halb im Scherz wurde auf Konferenzen schon die Idee formuliert, die Abteilung ‚Personalentwicklung‘ komplett abzuschaffen, um so die Führungskräfte zu zwingen sich dieses Aufgabenbereichs anzunehmen. Eine Alternative wäre es, die Personalentwicklung durch HR auf nichtfachliche Themen wie Kommunikationsfähigkeit und Servicebereitschaft zu beschränken. In jedem Fall sollte immer wieder hinterfragt werden inwieweit die Trainingsstrategie - egal in welcher Verantwortung - in die Unternehmensstrategie eingebunden ist.

Kooperation durch Genehmigungsdialog statt Genehmigungsworkflow

Der Genehmigungsprozess bietet eine gute Gelegenheit zum Dialog. Die Erwartungen des Mitarbeiters und dessen Führungskraft können abgefragt und integriert werden. Genehmigungsprozesse können zwar mit bequemen One-Click-Lösungen aufgesetzt werden. Der Prozess lässt sich aber besser nutzen, wenn schon an dieser Stelle ein knapper Fragebogen hinterlegt wird, in dem die Erwartungen und Motivation des Mitarbeiters ebenso wie Bedenken

⁵ (Ulrich, 1997)

bezüglich eventuell vorhandener Transferbarrieren erhoben werden können. Auch die Führungskraft sollte an dieser Stelle als Grundstein für die Genehmigung den Ist-Zustand abschätzen und eine kurze Einschätzung bezüglich der erwähnten Themen geben können. Tatsächliche oder befürchtete Transferbarrieren können ja erst ausgeräumt werden, wenn sie erkannt und benannt wurden. So wird der Praxistransfer vom Management von Anfang an zur Kenntnis genommen und kann bewusst begleitet werden.

Eine solche Vorgehensweise gibt auch Gelegenheit zur kontinuierlichen Dokumentation des Kommunikationsprozesses im Unternehmen, denn sie umfasst im Genehmigungsworkflow, die Dokumentation der Einschätzung von Mitarbeiter und Führungskraft sowie der Transferleistung. Der Prozess der Datenerhebung, die Erstellung, Pflege und Versand der Fragebögen bzw. Formularmasken und last not least die Administration und Auswertung der Daten können lückenlos nur in einem entsprechenden Learning Management System erfolgen, wie es die folgende Abbildung zeigt.

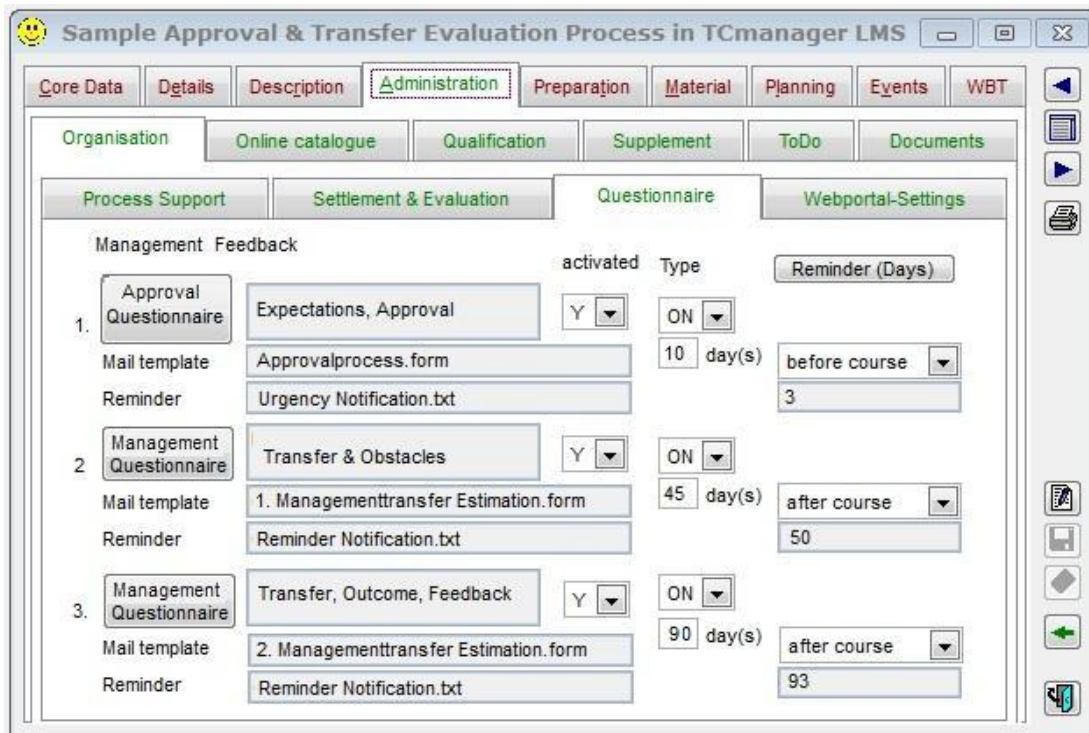


Abbildung 2: Administration der Feedbackbögen

Der Teilnehmer kann nicht nur einen Feedbackbogen des Trainingsanbieters, sondern ebenso einen der Personalentwicklung/des Vorgesetzten erhalten, in welchem nicht nur Rückmeldungen bezüglich der Schulungsqualität, sondern auch zu den Rahmenbedingungen und zum Praxistransfer gegeben werden können.

Kooperation durch Transparenz der Ergebnisse

Mit Auswertungen über die Abteilungs- oder Unternehmensbereichsgrenzen hinweg können Unternehmen, interne Akademien und externe Trainingsanbieter auf allen Ebenen Datenlage verbessern und Folgeprozesse steuern. So können Details der die Schulungsqualität beobachtet und daraus strategische Konsequenzen abgeleitet werden. Eine offene Informationspolitik zieht dann ein entsprechende Qualitätsbewusstsein - und damit zusätzlich die Möglichkeiten einer natürliche Auslese - nach sich.

Beispielsweise können über Webportale moderner Seminarverwaltungssysteme mit grafischen Dashboards, in denen Feedbackergebnisse, Teilnehmerstatistiken und Tests gesichert den berechtigten Personen zugänglich gemacht werden können, Daten in unterschiedlicher Granularität dargestellt und ausgewertet werden. Supply-Chain-Management-Systeme haben schon lange bewiesen, dass die Abbildung unternehmensübergreifende Kooperationen Effizienzsteigerungen bewirkt. Der Trainingsbereich ist nicht grundsätzlich anders !



Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung webbasierter Auswertungen für Partner

Dies gilt auch für Schulungen, die weniger der fachlichen Weiterbildung als der Organisationsentwicklung dienen, die ja als langfristig angelegter, umfassender Entwicklungsprozess von Organisationen und den in Ihnen tätigen Menschen zu verstehen ist. Der Prozess beinhaltet das

Lernen aller Beteiligten durch direkte Mitwirkung sowie Gewinn und Weitergabe praktischer Erfahrung. Sein Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens.⁶

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gehen also Hand in Hand. In Organigrammen und Ablauforganisation allein spiegelt sich das nicht immer nicht wieder. Es ist eben nicht egal, ob angenommen wird, dass sich die Organisation nach Änderung eines Organigramms schon von selbst entwickeln wird, ob die Organisationsentwicklung schrittweise von der Geschäftsführung vorgegeben, einfach in die Hand der Unternehmenskommunikation gegeben wird oder Sache des Einzelnen bleibt. Entwicklungsprozesse ohne integrative Komponenten vergeben die Chancen zur Rückmeldung und machen eine zielorientierte Steuerung fast unmöglich. Wenn dann der Fortschritt nicht auswertbar ist, bleibt als natürliche Konsequenz eine Zuweisung der - auch künftigen - Bildungsbudgets nach Bauchgefühl oder nach dem Gießkannenprinzip. Eine gern geübte aber wenig populäre Folge ist dann, die Budgets für Personalentwicklung zu kürzen, da diese keine ‚Erfolge‘ für effizienten Praxistransfer gewährleisten kann.

Kirkpatrick – Die Evaluationslevel⁷

Um den Grad der Zielerreichung überprüfen zu können ist eine überprüfbare, nachvollziehbare Zieldefinition Voraussetzung. Nach Kirkpatrick können verschiedene Zielebenen (Level 0..4) der Erfolgsevaluation differenziert werden, wobei an der Spitze der Auswertungen dann der ROI nach Phillips steht. ‚WHAT we measure WHEN we measure‘:



⁶ Vgl. Staehle, Wolfgang H, 1991

⁷ (Kirkpatrick, 1998)

Abbildung 4: Evaluationsebenen von Trainingsmaßnahmen nach Kirkpatrick und Phillips

Level 0: Buchung und Anwesenheit

Buchungszahlen und Teilnehmerquoten können ein Hinweis auf Popularität oder Nachfrage nach bestimmten Kursinhalten sein. Sie zeigen unstrittig die Auslastung der Akademie oder des Trainingszentrums, sind sie also für quantitative und qualitative Planung des zukünftigen Kursangebots relevant. Auch sind sie im Rahmen von Bildungs- und Zertifizierungskampagnen ausschlaggebend um den Projektfortschritt für Qualifizierungsprozesse zu ermitteln. Allerdings lassen sie noch keinerlei Aussage über Wissenstransfer, Praxistransfer oder Schulungserfolg für das Unternehmen zu.

Level :1 Teilnehmerzufriedenheit

Oft belächelt aber immer als Wert erhoben ist die Teilnehmerzufriedenheit. Ziel ist die Qualitätssicherung des Trainingszentrums und Beurteilung des Unternehmensbereiches ‚Academy‘. Dabei sind die Erlebnisdimensionen der Teilnehmer essentiell. Diese werden üblicherweise mit Fragebogen erhoben und geben Einblick über die Einschätzung der Lernenden bezüglich der Trainerqualität, Lernumgebung, Catering und Service. Fragebögen können auch den Teilnehmern als verschlüsselter Link per Mail zur Verfügung gestellt , bei Kursende in Papierform ausgegeben oder direkt im Schulungsportal ausgefüllt werden. Eine Vielzahl von Auswertungsmöglichkeiten einzelner Fragen oder Fragegruppen - gegebenenfalls durchgängig über ganze Programme - muss auch kurs- und veranstaltungsübergreifend möglich sein um die Aussagekraft zu erhöhen. In der folgenden Abbildung wird gezeigt, wie ein Fragebogen auf der Website eines Schulungszentrums dem dort angemeldeten Teilnehmer direkt - etwa über Anklicken eines Symbols bei einer Einzelbuchung - bereitgestellt und mit verschiedenen Fragetypen(hier: Bewertung mit Zahlen, Freitext, Ja/Nein, "Multiple Choice") ausgestattet werden kann.

You are here: > Home > myTraining

Catalogs Last Minute Training Training Search myTraining myProfile

No.	Title	Type	Location	Date	Language	Action
ELEKTRO1	> Elektrotechnik 1		München	17.09.10	DE	Questionnaire
PIANOFORTE	> Low v					
ADOBEVC	> Adobe					
COURSE	> Cours					
JODELN2	> Jodeln					
PIANOFORTE	> Low v					

localhost: Quality_Evaluation_App.com/dh_rdm.

Please rate your Training Experience - Help us to improve our Service

Trainer	Dr. van Helsing	Course Date	7th January 2014
Course Title	Transformationprocesses in Plasma	Location	Munich, Room 704
Course No	B.S. 1897		

(1) Question Type: Value
 Did you enjoy your training?
 Was Course Material sufficient?

(2) Question Type: Freetext
 It would have helped to have a second beamer!
 Great Service! Thanks!!!

(3) Question Type: Yes / No
 Would you recommend the training? Yes No

(4) Question Type: Checkbox
 Please select your favourite holiday destination:
 France Switzerland

Abbildung 5: Fragen und Fragentypen

Die Teilnehmerzufriedenheit ist ein Anhaltspunkt aber sicher kein ausreichendes Kriterium für die Schulungsqualität. Die Wahrnehmung der Teilnehmer kann aber als Trendbarometer dienen, da man weiß, dass für einen Lernerfolg eine positive Schulungsatmosphäre die Aufnahmefähigkeit und –bereitschaft steigert. Dabei ist die Trainingsumgebung wichtig. Ausreichend große, helle und passend klimatisierte Räume, modernes Equipment und Catering unterstützen eine positive Lernatmosphäre und Einstellung. Die Teilnehmer spüren, wenn Ihnen eine gewisse Wertschätzung entgegengebracht wird und ihnen der Zugang zum Training erleichtert wird. Dies beginnt schon mit lückenloser Information und Korrespondenz, wenn z.B. der Zugang zum Training sollte mit durch Anfahrtsskizze, Hotelbuchung sowie Informationen über Training (Bildungsziel, Agenda) und Trainer erleichtert werden. Um Trainingszentren zu entlasten und den Teilnehmern einen zuverlässigen Service zu garantieren bieten viele Seminarverwaltungs-Systeme automatisierten Schriftverkehr per Mail an.

Fraglich ist, ob ein Trainer, der mit hauptsächlich mit Sympathie punktet und den Teilnehmern einen entspannten und unterhaltsamen Tag bietet auch effektive Verhaltensänderungen in der gewünschten Richtung bewirkt. Sind Veranstaltungen, die Teilnehmer aus ihrer Lethargie reißen nicht wirkungsvoller, um Veränderungsprozesse anzustoßen? Solche ‚Wake-Up‘-Methoden dürfen nicht generalisiert verwendet werden, sondern müssen an einen bestimmten Zweck, ein konkretes Schulungsziel gekoppelt werden.

Wenn Trainingsinhalte und Ziele der Trainings vorab mit den Trainern besprochen werden, werden die Trainer sich dann auch messen lassen – nicht nur an dem Sympathiewert, den sie bei den Teilnehmern generieren.

Level 2: Wissenstransfer

Die zentrale Frage des Level 2 nach Kirkpatrick ist, ob Wissen oder eine Fähigkeit vermittelt werden konnte. Wenn Assessments generell, also Wissenstests, zur Zielstellung des Trainings passen, liefern sie auch gute Antworten. Sollte im Training aber beispielsweise die Teamfähigkeit oder soziale Interaktion verbessert werden, so sind Abfragen von Inhalten sicher nicht hinreichend, wenn auch mit intelligenten Tests - bis hin zu "serious games" - viel erreicht werden kann.

Wissenstests müssen also zeitlich und inhaltlich richtig positioniert werden. Bei der Einschätzung eines ähnlichen Wissensstands innerhalb einer Schulungsgruppe und der Vorkenntnisse können Assessments Trainern und Teilnehmern helfen, sich aufeinander einzustellen. Fraglich ist weiter, wie aufwendig die Tests sein müssen um relevante Aussagen treffen zu können und ob Tests auch für einzelne Trainingsabschnitte oder nur einmal zum Abschluss durchgeführt werden. Tests und Abfragen zum Wissenstransfer einige Zeit nach dem Training ("Transfer Feedback") können klären wie viel der Teilnehmer in den Arbeitsalltag integrieren konnte oder ob nachgesteuert werden muss. Hier ergibt sich ein Übergang zum Praxistransfer.

Leicht zu konfigurierende Testgeneratoren sind Bestandteil von Seminarverwaltungs- und Learning Management Systemen. In der Regel bieten diese eine Vielfalt an Fragearten von Multiple-Choice über Sortieraufgaben bis hin zu grafischen Anwendungen und können leicht und individuell für viele Kurse Assessments erstellen. Die Testgeneratoren sind über das LMS mit Kurs und Teilnehmer verknüpft, so dass die Ergebnisse auch für den Trainingsorganisator nachvollziehbare Daten liefern.

Doch stellen Tests tatsächlich schon Praxistransfer sicher? Diese Frage muss individuell für jedes Training geklärt werden.

Level 3: Praxistransfer

Konnte das Erlernte, also das Wissen oder die vermittelte Fähigkeit tatsächlich auf den Arbeitsalltag übertragen werden? Hier kommen zunächst die bereits erklärten Eigeneinschätzungen der Teilnehmer durch Feedbackbögen - insbesondere auch das "Transfer-

Feedback" zum Tragen. Sie können aber auch Interviews mit der Führungskraft oder einem Teamworkshop ergänzt werden. Beobachtungen von Verhaltensänderungen (360 Grad Feedback) oder Ergebnisverbesserung durch Führungskräfte oder Team wären hier zu dokumentieren, sind aber mitunter betriebsratsbedingt problematisch. Abhilfe können hier individuelle Betriebsvereinbarungen oder anonymisierte Auswertungen schaffen. Wurden die Erwartungen der Führungskraft, die das Training genehmigt hat erfüllt? Scheiterte eine Umsetzung an den Trainingsbedingungen (kein Internet, Kommunikation falscher Trainingsort), den Bedingungen am Arbeitsplatz oder an der Motivation oder Einschränkungen durch den Teilnehmer? Ob es Sinn macht die Trainingsergebnisse von der Mitarbeiterbewertung auszunehmen ist eine andere Frage, die auch fallbezogen geklärt werden kann. Generell sollten die Kosten von Datenerhebung und Auswertung dem Nutzen der Ergebnisse gegenübergestellt werden. Darüber hinaus sollte die Evaluationstiefe der Wichtigkeit der Schulung angepasst werden. Entsprechend flexibel sollten kursspezifische Feedback- und Evaluierungsbögen zur Verfügung definiert und zur Verfügung gestellt werden.

Hilfreich für eine Abschätzung des Praxistransfers können sein:

- eine konkrete Bedarfsanalyse gemäß der mittelfristigen Unternehmensstrategie
- eine weitgehende Konkretisierung der Inhalte
- Zuweisung der Schulungseinheiten zu Zielklassen (beispielsweise nach Kirkpatrick oder Phillips)
- Messgrößen des Zielerreichungsgrads für Trainingsstufen
- Erstellung der Fragebögen unter Integration zirkulärer Fragestellungen von Trainingszentrum und HR und Fachabteilungen
- Auswertungskomponenten und Fragestellungen von HR und Fachabteilungen
- Evaluierung der Zielerreichung für spezifische Bildungsziele der Personalentwicklung unter Integration der Mitarbeiter
- Eventuelle Abbildung im individuellen Ziel- und Vergütungssystem.
- Rückspiegelung der Transferbögen in die Unternehmensstrategie (z.B. Learning Scorecard) und kontinuierliches Monitoring der Entwicklungen im Unternehmen

Level 4: Unternehmenserfolg

Der Unternehmenserfolg kann anhand von Trainingsevaluation kaum 1:1 belegt werden, da viele verschiedene Prozesse und externe Einflüsse auf das Unternehmen wirken. Beispielsweise kann

ein forciertes produktbezogenes Vertriebsstraining nur dann Erfolg bringen, wenn das Produkt den Anforderungen des Marktes entspricht und der Markt noch aufnahmefähig ist. Wird Training in einen Vertriebsmitarbeiter investiert, der kurze Zeit später das Unternehmen verlässt oder die Nachfrage sich aufgrund des Ausscheidens eines Wettbewerbers erhöht, so lassen sich die Konsequenzen nicht auf die erfolgten Trainings zurückführen.

Nur bei explizit definiertem Bildungsbedarf, beispielsweise durch die Mitarbeiterperspektive (Learning), der Balanced Scorecard oder gezieltem Aufbau von strategischen Kompetenzen kann mit einer gewissen – immer noch eingeschränkten – Sicherheit gesagt werden, ob das Training den gewünschten Erfolg hatte oder ob etwa die Ausgangsvoraussetzungen doch noch einmal auf den Prüfstand gestellt werden müssen: Welche Auswirkungen hat das Training tatsächlich gehabt? Gemessen wird die Annäherung und Entsprechung an die Unternehmensziele. Typischerweise wird hier Kennzahlen wie Produktionsausstoß, Qualität, Fehlerquote, Kosten und Zeiteinheiten gemessen. Dies sagt aber nur bedingt etwas über die Rentabilität der Maßnahmen aus. Da Trainingsmaßnahmen keine isolierten Prozesse sind und ein Unternehmen vielerlei Einflüssen und Entwicklungen gleichzeitig ausgesetzt ist, lassen sich meist nur Tendenzen ableiten.

Insbesondere Softskill-Themen können nur schwierig und aufwendig bewertet werden. Antworten auf die typischen Fragestellungen beruhen zumeist auf jeweils subjektiver Einschätzung des Trainingsteilnehmers, dessen Team und Vorgesetzten.

Level 5: Return on Investment

Hier wird die Systematik von Kirkpatrick durch die Arbeiten von Phillips⁸ konkretisiert. Die zentrale Fragestellung ist, ob sich aus der Trainingsevaluation ein direkter Schluss auf den resultierenden ROI oder vielmehr ROE (Return on Education) herauslesen lässt. Die Vorgehensweise und Methoden hier darzulegen würde den Rahmen dieses Textes bei Weitem sprengen, weswegen hier nur die Grundformel und der Verweis auf das lesenswerte Standardwerk dargelegt werden kann.

$$\text{ROI}(\%) = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

Abbildung 6: ROI Formel nach Phillips - Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods

⁸ (Phillips, 1997)

Während zumindest die *direkten* Programmkosten im Nennler ("Program Costs") der obigen Formel noch recht einfach aus Schulungskosten und "verlorener" Arbeitszeit zu errechnen sind (*indirekte* Kosten wie Akquisitions- oder Wartungsverluste infolge "verlorener" Arbeitszeiten lassen sich wohl kaum so einfach ermitteln) , scheint bei der Bezifferung der Programmbeiträge im Zähler ("Net Program Benefits") erheblicher Einschätzungsspielraum vorzuliegen. Phillips empfiehlt - neben zunächst Abgrenzung auf einschlägig bewertbare Schulungsprogramme - vor allem zwei Maßnahmen:

- Isolation von Nebeneinflüssen
- Abzug von schlecht quantifizierbaren Veränderungen ("intangibles")

Isolation

Dabei werden nach Möglichkeit Einflüsse auf den Umsatz berücksichtigt, die unzweifelhaft nicht mit dem Schulungsprogramm zusammenhängen wie z.B.

- Zinsvorteile, die sich während des Programmes ergeben haben
- Mitbewerbsveränderungen (z.B. Preis- oder Qualitätsänderungen des Mitbewerbs)
- Marketingprogramme
- Mitarbeiter-Bonusprogramme
- Jahreszeitliche Effekte

Intangibles

Ergebnisse des Schulungsprogrammes (positiv oder negativ !), die sich nicht in geldwerten Vorteilen ausdrücken lassen wie z.B.

- Kundenzufriedenheit
- Stressfreie Arbeitsumgebung
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeitermotivation

Nur bei kompletter Isolierung von Prozessen kann ein direkter Impact nach Phillips seriös abgeschätzt werden. Vor allem beim Vergleich unterschiedlicher Programme im gleichen Unternehmen kann man dann hoffen, dass sich Fehler in Annahmen "herauskürzen". Wenn das Thema Schulung zu den Kernprozessen gehört oder ist die zentrale Aufgabenstellung eines Unternehmens innerhalb des Trainingssektors ist, so kann dies die Auswertung zusätzlich vereinfachen.

Zu den "Intangibles" fällt auf, daß nur selten systematisch ermittelt wird, wie viel und welche Schulungsinhalte der Mitarbeiter in seinen Alltag integrieren konnte und welche davon als vorteilhaft wahrgenommen wurde. Voraussetzung dafür ist eine offene Unternehmenskultur und das Wissen des Mitarbeiters über Zielsetzung der Schulung: die Mitarbeiter sollen Schulungsziele ideell mittragen können. Mitunter ist die Teilnahme an einer Schulungsmaßnahme Teil der Individualziele ist, d.h. mit einer Zielvereinbarung verknüpft, der letztendlich an einen (monetären) Bonus des Mitarbeiters anknüpft, was wiederum die Isolierung nach Phillips erschwert. Lediglich die verbesserten Kompetenzen des Teilnehmers und dessen Möglichkeit und Fähigkeit das Gelernte umzusetzen und im Unternehmensalltag zu integrieren ist als Grundlage der Bewertung eines Trainingserfolges zu sehen. Ist ein Schulungserfolg damit eine reine Bringschuld des Mitarbeiters? Nein, das Unternehmen selbst muss infrastrukturell und atmosphärisch eine Basis bieten, damit, Gelerntes in den Arbeitsalltag integriert werden kann oder neue Informationen und Einflüsse in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen implementiert werden können.

Schulungen sollen unter Einbeziehung der Perspektive der Zielgruppe konzipiert werden und dürfen, um nachhaltig wirken zu können, nicht von oben nach unten verordnet werden. Die allseits bekannte Leitlinie *„aus Betroffenen Beteiligte machen“* kann auch an generell verordneten Vorgaben scheitern. Oft trifft dies gerade diejenigen Schulungseinheiten, die für einen externen Nachweis benötigt werden (Beauftragtenwesen), die intern aber belächelt oder als *„Alibieinheiten“* gehandelt werden. Diese Einstellung kann jedoch negativ auf den gesamten Trainingsapparat abfärben. Die Abwesenheit der Mitarbeiter vom Arbeitsplatz für Schulungszwecke, die der reinen Legitimierung dienen, wird auch von Führungskräften nicht goutiert. Wenn jedoch die erlernten Inhalte anderen Teammitgliedern und den Führungskräften weitergegeben und die Anwendungsbereiche diskutiert so können diese nicht nur multipliziert sondern ebenfalls in die Unternehmensprozesse integriert werden.

Keine Evaluation ohne KPIs

KPIs, Key Performance Indicators oder schlicht Kennzahlen sollten auch im Trainingsbereich erhoben, aber unternehmens- oder gar abteilungsspezifisch ausgerichtet werden: beispielsweise kann die Mitwirkung an oder Nacharbeit in selektiven Themenschwerpunkten durchaus in Antwort- und Rücklaufzeiten und Bewertung der Inhalte gemessen werden; beim Vergleich der Ergebnisse zwischen verschiedenen Abteilungen muss aber unbedingt berücksichtigt werden, inwieweit diese Tätigkeiten dort erwünscht, geduldet oder gar als lästig empfunden werden.

Die Verweigerung sich mit dem Thema Bildungscontrolling überhaupt auseinanderzusetzen und das Motto ‚Viel hilft viel‘ am anderen Ende der Umsetzungsskala führt in beiden Fällen zu einer taktischen Lähmung der Organisation. Ein Lösungsweg kann die Priorisierung der zu untersuchenden Maßnahmen auf Abteilungsebene sein. Unterstützt von professioneller Software kann man eine Handvoll abgestimmter, sinnvoller und aussagekräftiger Kennzahlen zu unternehmenskritischen Bildungsmaßnahmen, die mit der Unternehmensstrategie korrelieren, erheben und auswerten. Die technisch greifbaren Daten schränken die Gefahr ein, sich im ‚alles messen wollen‘ zu verlieren. Bildungscontrolling soll ja keine Zahlenwüste sein, sondern die Unternehmensstrategie sinnvoll unterstützen. Übersichtliche, grafische Darstellungen, sogenannte Dashboards oder Trainingscockpits bieten einen raschen tagesaktuellen Überblick über Verhältnisse und Trends.

Fazit

Erfolgreiche Personalentwicklung darf also nicht isoliert stattfinden, wenn sie über Einzelmaßnahmen hinausreichen soll. Personalentwicklung muss in der Definition schon in die strategischen Unternehmenspolitik, Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur, Genehmigungs- und Kommunikationsprozesse eingebunden sein und durch Managementkompetenzen unterstützt werden. Trainingsmaßnahmen sollen deshalb in Ihrem Wirkungskreis bewusst den Ebenen zugewiesen werden, auf welche sie Einfluss haben sollen. Auf diesen Ebenen müssen dann natürlich Auswertungen erfolgen, so dass die Maßnahmen rückblickend auf ihren Zielerreichungsgrad überprüft werden können. Für eine transparente dynamische Perspektive empfiehlt sich beispielsweise eine Learning Scorecard, wie sie in vielen Unternehmen eingesetzt wird. So kann kontinuierlich die Soll-Ist-Entwicklung begleitet und auf Konformität mit der Unternehmensstrategie überprüft werden. Bevor dann von Schulungserfolg gesprochen werden kann muss die Zielebene und der Maßstab abgestimmt werden, wie der Erfolg gemessen werden soll. Als unverzichtbare Ausgangsinformation muss das Feedback des Mitarbeiters bezüglich der Trainingsmaßnahme ernst genommen und darf nicht nur abgelegt werden. Kritik muss geäußert werden dürfen und soll dann auch in Folgemaßnahmen eingehen. Werden die Inhalte des Trainings als nicht in den Arbeitsalltag integrierbar erlebt, so steht zunächst der Praxistransfer und dann die Erreichung des Unternehmensziele in Frage.

Den Brückenschlag zwischen Organisation- und Personalentwicklung, und damit zwischen dem individuellen Mitarbeiter und dessen Zielen auf der einen Seiten und dem Unternehmen als komplexes System kann ein professionelles Seminarverwaltungssystem / Learning Management

Tool (LMS) schlagen. Trainings von strategischer Bedeutung, Zertifizierungskampagnen und Projektverlauf können so begleitet, Zielerreichung mit SOLL/IST-Vergleichen taggenau dokumentiert, Kennzahlen ganz nebenbei erhoben und für das Bildungscontrolling bereitgestellt werden. Bei Kurskorrekturen kann aufgrund aktuell vorliegender Daten individuell oder generell nachgesteuert werden. Auch die Ziele der Corporate Learning Einheiten müssen immer wieder aktualisiert und auf den Prüfstand gestellt werden.

Bildungsziele und Schulungsmaßnahmen müssen nicht im Detail durchweg den gleichen Controllingmaßnahmen unterliegen, um erfolgreich zu sein. Dies wäre oft ein unverhältnismäßiger Aufwand. Aber ohne Bildungscontrolling bleibt die Personalentwicklung jenseits von Einzelmaßnahmen blind und kann auch nur mittelfristige Bildungsprogramme nicht mehr kohärent steuern. Ein geeignetes LMS sammelt - ganz nebenbei im Zuge des täglichen operativen Einsatzes - eine große Auswahl an grundlegenden Daten für das Bildungscontrolling. Es bietet Auswertemöglichkeiten, die sich weit über die Levels bis hin zum Praxistransfer erstrecken und kann darüber hinaus substantielle Informationen zu ROI-Berechnungen beitragen.

Literaturverzeichnis

- Behrendt, P., Pritschow, K., & Rüdeshcim, B. (Januar 2007). *Transfercoaching. zfo. Führung + Organisation* .
- Bimmler, S., Bonhage, M., & Kleinert, A. (12 2008). *Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen*. Abgerufen am 27. September 2014 von www.mitttestandsbund.de:
http://www.mittelstandsbund.de/media/raw/Nachhaltigkeit_Personalentwicklungsmaßnahmen.pdf
- EuPD Reseach Sustainable Management GmbH / TÜV SÜD Akademie. (2013). *Bildungs- und Talentmanagement - Jahrbuch Deutscher Bildungspreis 2013*. Bonn / München: Selbstverlag.
- Frank, G. P. (2000). Personalentwicklung - Organisationsentwicklung: Rolle des Managements. In A. Clermont, W. Schmeisser, D. Krimphove, & (HrsG.), *Personalführung und Organisation*. München: Vahlen.
- Gris, R. (2008). *Die Weiterbildungslücke*. Frankfurt / M.: Campus Verlag.
- Hapkemeyer, J., & Scheibner, N. (Oktober / Novmeber 2012). www.statistik-evaluation.de. Abgerufen am 15. Oktober 2014 von http://www.statistik-evaluation.de/wp-content/uploads/2014/05/PidO_10_2012.pdf
- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The four Levels; 2nd Edition*. San Francisco / CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Olfert, K., Steinbuch, & Pitter, A. (1998). *Personalwirtschaft, 7. Auflage*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Philips, J. J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Seufert, S. (. (November 2007). *managerSeminare* , S. S.11.
- Stahle, W. H. (1991). *Management, 6. Auflage*. München: Vahlen.
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. USA.
- Von Rosenstiel, L. (2003). *Führung von Mitarbeitern, 5. überarbeitete Auflage*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Rosenstiel, L. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Vahlen.

Von Rosenstiel, L. (2003). *Gurndlagen der Organisationspsychologie, 5. überarbeitete Auflage*. Stuttgart: Schäffler-Poeschel.

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Corporate Learning ist vielseitig.....	3
Abbildung 2: Administration der Feedbackbögen.....	8
Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung webbasierter Auswertungen für Partner.....	9
Abbildung 4: Evaluationsebenen von Trainingsmaßnahmen nach Kirkpatrick und Phillips..	11
Abbildung 5: Fragen und Fragentypen	12
Abbildung 6: ROI Formel nach Phillips - Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods.....	15