



## WIRKSAMKEITSBEWERTUNG VON SCHULUNGEN - METHODE UND NUTZEN

# Gegen Seminartourismus

Guido Wolf, Bonn

Weiterbildungsmaßnahmen binden beträchtliche Personalressourcen, doch Wirkung und Nutzen bleiben zumeist unbeachtet. In den wenigsten Unternehmen wird die Wirksamkeit von Schulungen systematisch bewertet. Ein großer Logistikdienstleister setzte eine selbst entwickelte Systematik pragmatisch um und erzielte beachtliche Erfolge.

Die ISO 9001 und andere Regelwerke fordern sie, sinnvoll ist sie allemal – und dennoch tun sich viele schwer mit der Beurteilung der Wirksamkeit von Schulungs- und anderen Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung. Die Unsicherheiten, die in vielen Unternehmen und Organisationen auftreten, wenn es an die Umsetzung dieser Anforderung geht, betreffen hauptsächlich folgende Fragestellungen:

- Was heißt „Beurteilung der Wirksamkeit“ einer Schulungs- oder vergleichbaren Maßnahme?
- Wer ist in eine Wirksamkeitsbeurteilung einzubinden, welche Systematik zur Wirksamkeitsbewertung ist sinnvoll, und welche Beurteilungsmethoden stehen zur Verfügung?
- Gibt es Synergien mit anderen Bereichen eines Unternehmens, die genutzt werden können?

- Welchen Nutzen kann man aus einer Wirksamkeitsbeurteilung – neben dem der Erfüllung von Normanforderungen – ziehen?
- Welcher Aufwand ist mit Wirksamkeitsbeurteilungen verbunden?

Vor diesen Fragen stand auch ein großer, europaweit aktiver Dienstleister im Logistikbereich, der unter Steuerung einer in Norddeutschland gelegenen Zentrale ein dezentralisiertes Netz von Stützpunkten unterhält. Das Unternehmen betreibt mit bundesweit rund 4800 Mitarbeitern seit mehreren Jahren ein nach ISO 9001 zertifiziertes QM-System. Schulungs- und andere Informationsmaßnahmen mit Qualitätsbezug werden fast ausschließlich von der Zentrale initiiert und von externen Dienstleistern ausgeführt. Die regional verteilten Stützpunkte

Foto: www.photocase.com/da8ter

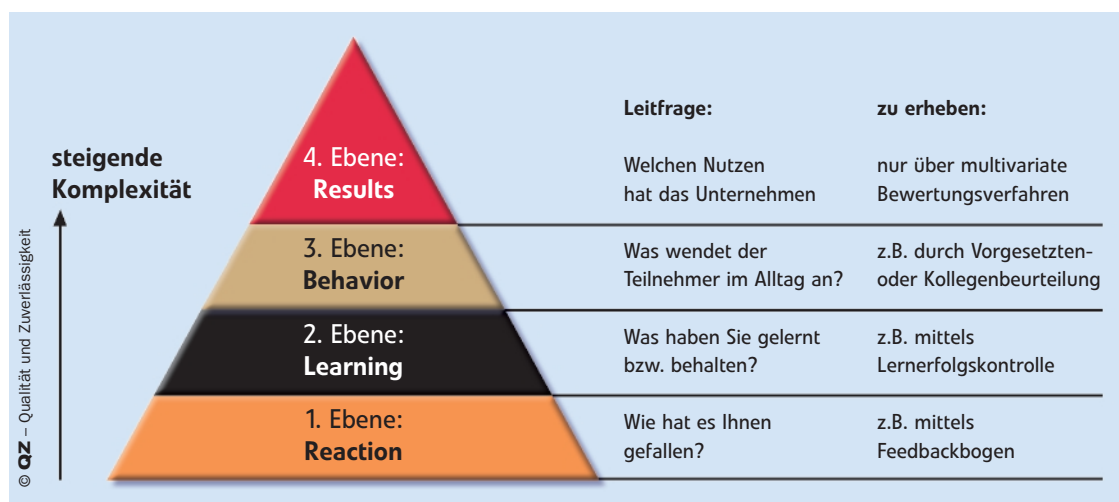


Bild 1. Das Vier-Ebenen-Modell der Evaluation sowie Leitfragen und Erhebungsmethoden

verfügen jedoch über Budgets, die kleinere Maßnahmen in eigener Planung erlauben. Die meisten Maßnahmen finden als Präsenzseminare statt, und immer wieder wurde insbesondere vom Controlling die Frage nach dem Nutzen der Schulungen gestellt.

### Der Befund: Feedbackbogen ungenügend

Im Rahmen des jüngsten Wiederholungsaudits stellte sich erneut und drängend die Frage, wie sich über den puren Zertifikatserhalt hinaus die Gesamtheit der Schulungsmaßnahmen nutzen- und wirksamkeitsorientiert steuern lassen kann. Aus QM-Sicht erwies sich das Thema der Wirksamkeitsbeurteilung als unterschätzt. Denn obwohl ein Teilnehmerfeedback fast nichts über die Wirksamkeit aussagt [1], genügt es den meisten Auditoren, wenn ausgefüllte Feedbackbögen der Schulungsteilnehmer vorgelegt werden. Bei der Diskussion um Personalentwicklung und ihren Nutzen, die in dem Logistikunternehmen schließlich von Controlling, Qualitätsmanagement und Personalabteilung gemeinsam geführt wurde, wurde deutlich:

- Ein Feedbackbogen, der zum Ende einer Veranstaltung oder anderen Schulungsmaßnahme ausgefüllt wird, bietet Aufschluss über die unmittelbare Wahrnehmung der Veranstaltung durch die Teilnehmer („hat mir gut – hat mir nicht gut gefallen“), sagt aber fast nichts über die Wirksamkeit einer Schulungs- bzw. Informationsmaßnahme aus. Denn diese erweist sich in aller Regel erst im Rahmen der praktischen Anwendung des Erlernten und das manchmal erst im Laufe einer längeren Zeit nach Abschluss der Schulungsmaßnahme.
- Wenn weder klare Kommunikations- bzw. Schulungsziele noch Kriterien für eine angemessene Wirksamkeitsbeurteilung noch Methoden zu deren Anwendung definiert sind,

kann bestenfalls gefühlt, aber nicht nachvollziehbar beurteilt werden, ob durchgeführte Schulungsmaßnahmen erfolgreich waren.

- Eine Auswertung von Wirksamkeitsbeurteilungen, die beispielsweise Anhaltspunkte für eine künftige Planung liefern könnte – z. B. hinsichtlich geeigneter Schulungsanbieter/Trainer, hinsichtlich der Schulungsthemen und nicht zuletzt hinsichtlich der Teilnehmergruppen, deren Vorkenntnisse und deren Vorbereitung –, kann nicht auf gesicherten Fakten aufbauen.

Um diesen Defiziten Rechnung zu tragen, entschied sich das Unternehmen dafür, einen systematischen Weg zu gehen, um valide Daten zur Beurteilung der Wirksamkeit von Schulungs- und anderen Informationsmaßnahmen zu gewinnen. Rasch zeigte sich, dass es einen homogenen, mit wenig Aufwand transferierbaren Ansatz, der die gestellten Anforderungen unternehmensspezifisch erfüllt, nicht von der Stange gibt. Die Systematik, die schließlich realisiert wurde, führt verschiedene Ansätze und Grundüberlegungen modular zusammen.

### Der Rahmen: vereinbarte Prämissen

Zunächst wurden, unterstützt durch einen spezialisierten Unternehmensberater, sieben Prämissen formuliert, die den orientierenden Rahmen der weiteren Arbeit absteckten:

- Für eine gültige Evaluation einer Schulungs- bzw. Informationsmaßnahme bedarf es klar formulierter Ziele („Was soll am Ende der Schulung erreicht sein?“) und praxisbezogener Zwecke („Zu was soll der Schulungserfolg beitragen?“).
- Die Evaluationssystematik muss alle betroffenen Personen(gruppen) berücksichtigen, also den Teilnehmer, seinen Vorgesetzten, den Trainer, die Schulungsabteilung sowie das Controlling. ▶

Methode	für	einzusetzen	Zweck	Zeitaufwand
Standardisierter Fragebogen, Teil 1	Teilnehmer	unmittelbar nach der Veranstaltung	Feedback zur Veranstaltung und Wirksamkeitsbeurteilung	10 min.
Standardisierter Fragebogen, Teil 2a	Teilnehmer	drei Monate nach der Maßnahme	Wirksamkeitsbeurteilung	10 min.
Standardisierter Fragebogen, Teil 2b	Vorgesetzten	drei Monate nach der Maßnahme	Wirksamkeitsbeurteilung	10 min.
Standardisierter Fragebogen, Teil 2c	Teilnehmerkollege	drei Monate nach der Maßnahme	Wirksamkeitsbeurteilung	10 min.
Interviewleitfaden	Vorgesetzten	im regulären Mitarbeitergespräch	Wirksamkeitsbeurteilung und Ermittlung weiteren Schulungsbedarfs	5-10 min.
Standardisierter Fragebogen	Trainer		Feedback zu Auswahl und Vorkenntnissen der Teilnehmer	

Tabelle 1. Eingesetzter Methodenmix für die Schulungsevaluation

- Evaluationsergebnisse müssen quantitativ und qualitativ erhoben werden.
- Bereits bestehende Systeme wie insbesondere die jährlichen Mitarbeitergespräche sind weitestmöglich zu berücksichtigen, um Zusatzaufwand möglichst gering zu halten.
- Die Evaluationssystematik muss anpassungsfähig sein, also für Maßnahmen mit unterschiedlicher Bedeutung einen unterschiedlich hohen Evaluationsaufwand beanspruchen.
- Vorgaben zum Datenschutz und Mitbestimmungsrechte sind streng einzuhalten. Gleichzeitig muss eine Transparenz für die Teilnehmer an Schulungen etabliert sein, die ihnen alle Feedbacks anderer Personen zugänglich macht. Dieser Umstand ist allen Beteiligten deutlich zu machen.
- Die Evaluationssystematik soll ihrerseits dazu beitragen, dass Schulungs- und andere Informationsmaßnahmen verbessert werden.

**Die Basis: ausgewählte Bausteine**

Im Rahmen mehrerer Workshops wurde eine Evaluationssystematik entwickelt und pilotförmig erprobt, die sich aus drei Bausteinen zusammensetzt:

**Literatur**

- 1 Schirmer, F.C.: Bildungscontrolling. Plädoyer für die Isolation. ManagerSeminare 87 (2005), S. 60–67
- 2 Kirkpatrick, D.: Evaluating Training Programs. The Four Levels. Berret-Koehler Publishers, San Francisco 1998
- 3 Besser, R.: Evaluation einmal anders. Machen statt messen. ManagerSeminare 85 (2005), S. 74–80

**Autoren**

Dr. phil. Guido Wolf, M.A., geb. 1959, leitet als Kommunikationswissenschaftler und Unternehmensberater das conex. Institut für Consulting, Training, Management Support in Bonn.

**Kontakt**

Guido Wolf  
T 02 28/9 11 44 22  
gwolf@conex-institut.de

► **Vier-Ebenen-Modell:**

Auf Empfehlung der Personalentwicklung wurde der Evaluationssystematik das Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick zugrunde gelegt [2]. Demnach sind bei einer Evaluation vier Ebenen zu unterscheiden (Bild 1): Reaction, Learning, Behavior und Results. Mit diesen Ebenen sind Leitfragen verbunden, die in aufsteigender Rangfolge sukzessive zu beantworten sind. Dies erlaubt eine immer bessere und gleichzeitig immer aufwendigere Evaluation. Um den Aufwand in Grenzen zu halten, sollte die vierte Ebene nur für einzelne, ausgewählte und besonders wichtige Schulungsmaßnahmen berücksichtigt werden.

► **Einbindung verschiedener Personen:**

Auf Basis des Modells entstand eine Liste aller Personen, die in die Evaluation einer Schulungsmaßnahme einzubinden sind:

- der Teilnehmer selbst,
- der Trainer der Maßnahme,
- der Vorgesetzte des Teilnehmers, der die Schulungsmaßnahme gefordert bzw. bewilligt hat und die von der Maßnahme betroffenen Leistungen des Teilnehmers beurteilen kann,
- Kollegen aus dem relevanten Tätigkeitsumfeld,
- ggf. solche (Controlling-) Bereiche, die Auskunft über die Auswirkungen einer Maßnahme auf die Unternehmensergebnisse geben können.

Angesichts der Vielzahl dieser Funktionen wurden erneut Zweifel am vertretbaren Evaluationsaufwand laut. Doch bereits die ersten Pilotversuche bestätigten, dass die neue Systematik den Aufwand dosieren hilft: Nur die wesentlichen Maßnahmen erforderten maximalen Aufwand [3].

► **Methodenmix**

Vergleichbare Ergebnisse können und müssen nicht ausschließlich durch quantitative Methoden entstehen. Auch qualitative Methoden erlauben wichtige und nützliche Erkenntnisse über Nutzen und Wirksamkeit einer Schulungsmaßnahme. Die beteiligten Fachabteilungen stellten einen Methodenmix aus je einem Standardfragebogen für Teilnehmer und Trainer sowie einem Interviewleitfaden für den Vorgesetzten zusammen (Tabelle 1).

Eine Lernerfolgskontrolle (gemäß der zweiten Ebene des Vier-Ebenen-Modells) wurde aus Personalvertretungssicht als bedenklich und für die meisten Maßnahmen ohnedies als nicht sinnvoll angesehen und somit verworfen.

**Die Umsetzung: Schritte mit System**

Nach Erprobung mehrerer Lösungsansätze entschied sich das Logistikunternehmen schließlich für eine Prozedur in drei

Name des Teilnehmers:	...
Thema der geplanten Schulungsmaßnahme:	...
Gewünschter Zeitraum:	...
Gewünschter Trainer:	...
<b>Ziel der Schulungsmaßnahme:</b> Was soll durch die Maßnahme erreicht werden?	...
<b>Zielerreichungsindikatoren:</b> Woran wird man anschließend erkennen können, dass das Ziel erreicht wurde?	...
<b>Bewertungsmethode:</b> Wie soll die Zielerreichung beurteilt werden?	...
<b>Zweck der Schulungsmaßnahme</b> (falls das Schulungsziel erreicht worden ist): Welcher konkrete Nutzen ergibt sich für das Unternehmen bzw. den betroffenen Bereich?	...
<b>Zweckerreichungsindikatoren:</b> Woran wird man erkennen können, dass der Zweck erreicht wurde?	...
<b>Bewertungsmethode:</b> Wie soll die Zweckerreichung beurteilt werden?	...
Hinweise und Bemerkungen:	...

**Bild 2. Steckbrief zur Dokumentation des Schulungsbedarfs**

Schritten. Sie hat seither für den gesamten Schulungs- und Informationsprozess Gültigkeit und wurde auch durch den Zertifizierer positiv bewertet.

### 1. Schritt: Schulungsbedarf ermitteln sowie Ziele und Zwecke festlegen

Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, die jeweils zu Beginn eines Jahres stattfinden, identifizieren Mitarbeiter und ihr jeweiliger Vorgesetzter den relevanten Schulungsbedarf. Dieser sowie Angaben zu den Schulungszielen und zu übergeordneten Zwecken werden auf einem Steckbrief festgehalten (Bild 2).

### 2. Schritt: Schulungsplan für das Unternehmen aufstellen

Aus allen bis zu einem Stichtag eingehenden Steckbriefen leitet die Personalentwicklung den Schulungsplan für das jeweilige Jahr ab (Bild 3); unterjährig auftretender, situativ ausgelöster Schulungsbedarf wird analog behandelt. Jede Schulung wird klassifiziert, daraus werden die Evaluationsmaßnahmen abgeleitet (Tabelle 2). Die auszufüllenden Fragebögen bzw. zu beantwortenden Interviewfragebögen werden in Kombination mit dem jeweiligen Steckbrief bearbeitet, den die Personalentwicklung als einfache Excel-Anwendung bereitstellt.

### 3. Schritt: Maßnahmen bewerten und Verbesserungsansätze identifizieren

Nach der Schulung erhalten die einzubindenden Personen einfach gehaltene Vorlagen zum Ausfüllen per Mail. So lässt sich die zeitgerechte Erledigung überwachen. Die Ergebnisse aus den verschiedenen Erhebungen werden zusammengeführt und zentral ausgewertet. Zur kontinuierlichen Verbesserung sollen etwa folgende Fragen beantwortet werden:

- Ist die Maßnahme grundsätzlich geeignet und wirksam?
- Sind die Teilnehmer richtig ausgewählt und vorbereitet?
- Ist der jeweilige Schulungsanbieter geeignet?

Das Controlling steuert Daten zu den bereichsspezifischen Geschäftsergebnissen, um zumindest tendenziell den Nutzen von Schulungsmaßnahmen für den Unternehmenserfolg zu ermitteln. Da sich aufgrund der Kostenstellenstruktur der Ge-

samtaufwand für Schulungs- und andere Informationsmaßnahmen vergleichsweise leicht ermitteln lässt, lassen Gegenüberstellungen von Kosten und Geschäftsentwicklung bzw. anderen Kennzahlen (z. B. Zahlen zu Fehlern, Reklamationsentwicklung) in einem Zeitreihenvergleich gewisse Rückschlüsse zu.

### Ergebnis: eine Menge gelernt

Die Systematik wird seit nunmehr knapp zwei Jahren von dem Logistikunternehmen angewandt und hat unter Wahrung der genannten sieben Prämissen die gesetzten Ziele erreicht. Bereits nach der Auswertungskaskade für das erste, vollständig anhand der entwickelten Systematik ausgewertete Jahr 2005 wurden wichtige Erkenntnisse gewonnen, die die Wirksamkeit künftiger Schulungsmaßnahmen verbessern halfen und helfen:

- Von zwei Schulungsanbietern trennte man sich – Evaluationsdaten wiesen nach, dass Probleme, die diese als teilnehmersubjektiv abgewiesen hatte, eindeutig von ihnen verursacht wurden.
- Die Personalentwicklung entwickelt sich vom administrativen Unterstützer zum strategisch planenden Dienstleister. Die Controllingbereiche gewinnen ein deutlich besse- ▶

- res Verständnis für Personalentwicklungskosten.
- Die Zusammenarbeit zwischen Qualitätsmanagement und Personalentwicklung wurde deutlich verbessert.
- Die Auswahl gemäß fachlicher Vorkenntnisse und die Vorbereitung von Teilnehmern fachlicher Weiterqualifizierung sind deutlich zu verbessern, damit die vermittelten Inhalte besser aufgenommen werden können.

Im gesamten Unternehmen hat die Wertigkeit von Schulungsmaßnahmen enorm zugenommen. Die Teilnehmer von Schulungen achten allein durch den Evaluationsaufwand sehr viel stärker auf den Alltags- und Unternehmensnutzen einer Veranstaltung, sie sind zu aufmerksamen und kritischen Teilnehmern geworden, wie einige Feedbacks der Trainer aufzeigen. Aus einer früher gelegentlich festgestellten, eher an Freizeitgestaltung orientierten Einstellung im Sinne des „Seminar-Tourismus“ ist eine zielorientierte Bereitschaft zum Lernen geworden – allein dies lohnte den Aufwand, wie ein Personalentwickler äußerte.

Aber es gab auch Schwierigkeiten auf dem Weg zum Erfolg. So sorgte der Evaluationsaufwand für die Beteiligten immer wieder für Akzeptanzschwierigkeiten. Durch Vereinfachung der verschiedenen Fragebögen und anderen Erhebungsinstrumente wurde dem Rechnung getragen, wobei allerdings mancher inhaltliche Aspekt, den die Personalentwickler gern miterhoben hätten, gestrichen werden musste.

Auseinandersetzungen mit der Personalvertretung waren ein weiteres Problem. Hier musste eine Menge Misstrauen ausgeräumt werden, da neben den Diskussionen um den Schutz personenbezogener Daten und der Berührung von Mitbestimmungsrechten auch immer wieder Sorgen vor einer Vergiftung des Betriebsklimas artikuliert wurden. Wichtig war hier der Hinweis, dass eine Evaluation eben nicht den Teilnehmer beurteilt, sondern die Schulungsmaßnahme – und zwar unter aktiver Einbindung des Teilnehmers sowie unter maximaler Wahr-

▶ LESSONS LEARNED

**Weiterbildungscontrolling: keine Eintagsfliege!**

Bei der Etablierung einer systematischen Wirksamkeitsbeurteilung von Schulungsmaßnahmen kommt es wie bei allen Systemen darauf an, dass man klare Ziele definiert, diese konsequent und nachweisbar erreicht und dies in angemessener Weise kommuniziert.

Dabei darf es sich nicht um „Eintagsfliegen“ handeln, wie sie leider immer wieder gerade in „weichen“ Themenbereichen wie bei Schulung und Kommunikation anzutreffen sind. Der eingeschlagene Weg muss für alle sichtbar verfolgt werden, wobei auch die verfolgte Systematik selbst immer wieder auf Verbesserungspotenziale überprüft werden muss. Hierzu hat sich die Geschäftsführung jenes Logistikunternehmens, die sich im Projektverlauf über einen Lenkungsausschuss regelmäßig berichten ließ, eindeutig bekannt – auch dieser Umstand trug wesentlich zum Erfolg bei.

nung von berechtigten Datenschutzinteressen. Dass die Fremdbeurteilungen durch Kollegen und Vorgesetzte gegenüber dem Teilnehmer transparent gemacht wurden, schaffte schließlich den Durchbruch.

Bei der Geschäftsführung sorgten bereits die Einhaltung der zu Beginn vereinbarten Prämissen und das Erreichen der Projektziele für Zufriedenheit. Besonders angetan zeigte sich die oberste Leitung von dem Umstand, dass durch die enge Zusammenarbeit von QM-Bereich und Personalentwicklung das Risiko der Doppelarbeit vermieden wurde. □

Klassifizierung	Beispiele	Evaluationsmaßnahmen
Schulungen zu Grundfertigkeiten	Sprachtrainings, IT-Anwenderschulungen	Teilnehmerfeedback (Fragebogen Teil 1), Trainerfeedback, nochmalige Beurteilung im nächsten Mitarbeitergespräch
Fachliche Weiterqualifizierung mit direktem Bezug zum Tätigkeitsbereich	Schulungen zum Projektmanagement, „Controlling für Disponenten“, Qualifizierung zum Gefahrgutbeauftragten	Teilnehmerfeedback (Fragebogen Teil 1), Trainerfeedback, Wirksamkeitsbeurteilung (Fragebogen Teil 2), nochmalige Beurteilung im nächsten Mitarbeitergespräch
Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung	Einzel- oder Gruppen-Coachings, Trainings zum Konfliktmanagement	Teilnehmerfeedback (Fragebogen Teil 1), Trainerfeedback, Wirksamkeitsbeurteilung (Fragebogen Teil 2), nochmalige Beurteilung im nächsten Mitarbeitergespräch, Interview mit der Personalentwicklung (bei neuen Trainings oder Anbietern)

Tabelle 2. Beispiele für die Klassifizierung von Schulungen

Bild 3. Bereits der Schulungsplan sieht die Art der Evaluation vor	Planung				Evaluation		Auswertung
	Name/Abteilung/Kostenstelle etc.	Maßnahme/Ziel/Zweck	Charakter/Attribute	Veranstalter/Termin/Anmeldung etc.	Feedbackergebnis Teilnehmer/Feedbackergebnis Trainer	Evaluationsergebnis gemäß Fragebögen etc.	Konsequenzen/Hinweise für künftige Planungen etc.
...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...