



Zufriedenheitsbefragungen greifen zu kurz

Ein systematischer Blick auf die Erfolge von Weiterbildung fehlt oftmals, obwohl die Wissenschaft hierzu praxistaugliche Evaluationsmodelle entwickelt hat. Ein neues Beispiel ist das Vier-Quadranten-Portfolio.

Die Evaluation der Personalentwicklung (PE) erfolgt in der Praxis oft nur punktuell am Ende der Bildungsmaßnahme oder sie ist unsystematisch. Das sogenannte Vier-Quadranten-Portfolio (4QP) kann genau hier Abhilfe schaffen, indem es ein universelles Werkzeug für alle Maßnahmen der Personalentwicklung des Unternehmens bietet und sich in bestehende Cockpitsysteme integrieren lässt. Nach Kirkpatrick (2006) werden vier Ebenen der Erfolgsmessung bei der Evaluation im Trainingsbereich unterschieden:

- **Reaction:** Messung subjektiver Reaktionen und der Zufriedenheit der Teilnehmer
- **Learning:** Messung konkreter Lernergebnisse
- **Behavior:** Messung der Verhaltensänderung am Arbeitsplatz und damit des Transfers
- **Results:** Erfolgsmessung von Trainingsmaßnahmen anhand „harter Fakten“ (quantitativ).

Zur quantitativen Ebene gehört die Feststellung eines Returns on Investment

(ROI) der Trainingsmaßnahmen nach Phillips/Schirmer (2004). Den Kosten einer Bildungsmaßnahme sollte demnach der monetäre Wert der Resultate gegenübergestellt werden, was in der Praxis allerdings zu Problemen der validen, objektiven und reliablen Datengewinnung und zu einem übermäßigen Arbeitsaufwand führt. Diese quantitativ-monetäre Sicht ergänzt Kellner (2006) mit dem Konzept des Value of Investment (VOI), das nicht-monetäre und qualitative Faktoren wie geschaffene Wettbewerbsvorteile, Entwicklung der Unternehmenskultur oder die Steigerung der Motivation berücksichtigt.

Allgemein befinden wir uns mit der Bewertung von Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen der (betriebs-)pädagogischen Evaluation, dem Controlling und dem Qualitätsmanagement. Die Aufgaben der Evaluation von PE-Maßnahmen bestehen nach Becker (2005) in der Feststellung des Qualitätsniveaus, der Berechenbarkeit der Leistung (bzw. der Wertschöpfung) der Personalentwicklung

und in der Ressourcenzuteilung für die Personalentwicklung. In allen diesen Punkten kann das 4QP nützlich sein.

Die Ebenen der Analyse

Das 4QP beruht auf den oben kurz angerissenen theoretischen Fundamenten und dient der ressourcenschonenden und ganzheitlichen Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. Damit wird es möglich, einen Überblick über die Wirkungen betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen unternehmensweit zu gewinnen. Das Portfolio ist bewusst vereinfachend und schlank konzipiert, damit es leicht handhabbar bleibt. Das 4QP wurde durch zwei Evaluationsstudien an der FH Wien und der Wirtschaftskammer in der Praxis getestet und anschließend nochmals optimiert.

Das 4QP stellt mehrere Ebenen der Personalentwicklung übersichtlich dar:

1. Direkt nach Abschluss der Bildungsveranstaltung die spontane Einschätzung einer PE-Maßnahme durch die Teilnehmer (1. Quadrant - Fragebogen 1) sowie

Software für Lohn- und Gehaltsabrechnung

die längerfristige Wirkung zwei Monate nach Ende der Bildungsmaßnahme auf folgenden Ebenen:

2. die personale (persönlichkeitsbezogene) Ebene im 2. Quadranten aufgrund der Einschätzung der Teilnehmer (Fragebogen 2),

3. die interpersonale Ebene der PE-Maßnahme im 3. Quadranten, basierend auf den gemeinsamen Einschätzungen der Teilnehmer und der direkten Vorgesetzten (ebenfalls Fragebogen 2),

4. die apersonale (fachinhaltsbezogene) Ebene im 4. Quadranten aufgrund der Einschätzung der direkten Vorgesetzten (Fragebogen 3).

Die Daten für Quadrant 1 werden von den meisten Unternehmen ohnehin schon durch die obligaten Zufriedenheitsbefragungen am Ende eines Seminars erhoben und stellen daher keinen spürbaren Mehraufwand für das Bildungscontrolling dar. Die Daten für die Quadranten 2 bis 4 werden am besten im Rahmen von Mitarbeitergesprächen erhoben. Aus diesem Grund entsteht ebenfalls kein zusätzlicher Aufwand für das Unternehmen. Die so gewonnenen skalierten Daten werden den vier Quadranten des Portfolios zugeordnet und sind quantifizierbar. Diese Quantifizierung von an sich qualitativen Daten bringt viele Vorteile:

- grafische Darstellbarkeit der Ergebnisse zur Integration in HR-Cockpitsysteme und damit einen raschen Überblick
- leichte Vergleichbarkeit im Zeitablauf (Benchmarking)
- einfache Kumulierbarkeit großer Datenmengen zu verdichteten Kenngrößen
- klare Argumentationsgrundlage gegenüber dem Management
- Einheitlichkeit und Durchgängigkeit der Erhebungsform.

Es lassen sich einzelne Bildungsveranstaltungen aller Art beurteilen, genauso wie eine Zusammenfassung der Wirkungen aller PE-Maßnahmen oder von Gruppen daraus möglich ist. Allerdings sinkt die Aussagekraft immer stärker, je verschiedenartiger die PE-Maßnahmen sind,

Fragen zur PE-Evaluation nach der 4QP-Methode

Info

Fragebogen 1; Pädagogische Dimension (1. Quadrant):

Inhalte

- 1.1 Entsprachen die Lehrinhalte den Ankündigungen bzw. Erwartungen?
- 1.2 War der Schwierigkeitsgrad angemessen?
- 1.3 Waren die Lehrinhalte aktuell und fachlich fundiert?

Methoden

- 2.1 Waren die Lehrmethoden für die Vermittlung der Inhalte geeignet?
- 2.2 War der Lehrende seiner Aufgabe als Persönlichkeit gewachsen?
- 2.3 Herrschte in der Bildungsmaßnahme ein angenehmes und offenes Lernklima?

Rahmenbedingungen

- 3.1 War der Lehrende pünktlich und verlässlich?
- 3.2 Steht der Lehrende noch für Hilfestellungen oder Fragen bei der Anwendung zur Verfügung oder gibt es Folgeveranstaltungen?
- 3.3 War die räumliche bzw. technische Ausstattung für den Zweck geeignet?

Fragebogen 2; Personale Dimension (2. Quadrant):

Allgemeine Zufriedenheit

- 1.1 Fällt es durch diese Bildungsmaßnahme leichter, die Anforderungen der Stelle zu erfüllen?
- 1.2 Konnte diese Bildungsmaßnahme die persönliche Wissensbasis erweitern?
- 1.3 Macht durch diese Bildungsmaßnahme die Arbeit mehr Freude?

Aufgabenerfüllung

- 2.1 Ist durch diese Bildungsmaßnahme das Aufgabenfeld reichhaltiger geworden?
- 2.2 Kann man die Inhalte dieser Bildungsmaßnahme in der Praxis gut anwenden?
- 2.3 Bestehen im Betrieb Rahmenbedingungen, die die Umsetzung des Gelernten fördern (z.B. Ansprechpartner für Fragen, Unterstützungsmaßnahmen, ...)?

Persönlicher Erfolg

- 3.1 Ist durch diese Bildungsmaßnahme Ihre Verantwortung im Betrieb gestiegen?
- 3.2 Erfahren Sie durch die Bildungsmaßnahme mehr Wertschätzung und Anerkennung als früher?
- 3.3 Konnten durch diese Bildungsmaßnahme die persönlichen Erfolgs- oder Aufstiegschancen im Betrieb gesteigert werden?

Interpersonale Dimension (3. Quadrant):

1. Loyalität: Konnte durch diese Bildungsmaßnahme die Loyalität bzw. die positive Einstellung zum Unternehmen gesteigert werden?
2. Teamgeist: Wurde durch diese Bildungsmaßnahme der Teamgeist gefördert?
3. MA-Bindung: Hat diese Bildungsmaßnahme die Bindung der Arbeitskraft an das Unternehmen gestärkt?

Fragebogen 3; Apersonale Dimension (4. Quadrant):

Erweiterung der Wissensbasis und Transfer

- 1.1 Konnten durch diese Bildungsmaßnahme nachhaltige Wissens- und Fähigkeitenzuwächse der Arbeitskraft erzielt werden?
- 1.2 Konnten nach dieser Bildungsmaßnahme Wissensbestände im Unternehmen dauerhaft verankert und an andere weitergegeben werden?
- 1.3 Verließ die Anwendung und Umsetzung der vermittelten Inhalte erfolgreich?

Qualitätssteigerung der Arbeit

- 2.1 Ist durch die Bildungsmaßnahme die Fehlerhäufigkeit gesunken bzw. die Qualität der Arbeit gestiegen?
- 2.2 Konnte durch die Bildungsmaßnahme eine Verbesserung der Arbeitsprozesse erreicht werden?
- 2.3 Kann durch die Bildungsmaßnahme effektiver gearbeitet werden?

Wertschöpfung – Kosten – Nutzen

- 3.1 Hat die Bildungsmaßnahme geholfen, die Wertschöpfung im Betrieb zu steigern?
- 3.2 Können durch diese Bildungsmaßnahme Kosten gespart werden?
- 3.3 Ist die Kosten-Nutzen-Relation der Bildungsmaßnahme für das Unternehmen günstig?

die mit einer Kenngröße zusammengefasst und dargestellt werden.

Der Vorteil der allgemeinen und simplen Anwendbarkeit des Portfolios muss durch den Nachteil erkauft werden, dass es nicht spezifisch ist. Will man spezifische Daten für unterschiedliche Arten der PE gewin-

nen, müsste man für jede Art eigene Messinstrumente schaffen, was wiederum mit steigender Komplexität und dadurch mit hohem Aufwand für die PE-Abteilung einherginge. Wie gesagt, bietet das Evaluationsportfolio einen Überblick und keine Detailinformationen.

Exemplarisch könnten für die vier Quadranten Interviewleitfäden gewählt werden (siehe Abbildung).

Die aufgrund dieser Erhebungen gewonnenen Daten können getrennt nach Bildungsmaßnahme oder auch kumuliert ausgewertet und grafisch über ein Cockpitsystem veranschaulicht werden. Eine Integration des Tools in allgemeine Management-Cockpitsysteme oder in Balanced Scorecards ist sinnvoll.

Anwendung in einem IT-Unternehmen

ACP ist ein internationaler, herstellerunabhängiger IT-Dienstleister mit rund 900 Mitarbeitern. Gegründet 1993 in Wien, ist ACP heute mit mehr als 25 Niederlassungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz präsent. Das 4QP wurde 2010 am Standort Wien anhand eines Soft Skill Trainings für Führungskräfte praktisch getestet.

Dem 4QP wird die Eignung zur langfristigen Erfolgsmessung von Personalentwicklungsmaßnahmen zugesprochen. Das 4QP bietet die Möglichkeit, Feedback zu bekommen, ob die richtigen Inhalte ausgewählt wurden. Vor der Erprobung des 4QP wurde nichts Vergleichbares im Unternehmen angewendet. Als Evaluationsinstrument für Weiterbildungsmaßnahmen diente bisher das Mitarbeitergespräch. Die Ziele der Evaluation bestehen bei ACP in der Verhaltens- und Erfolgskontrolle sowie in der Bedarfsermittlung. Die Gründe, nicht systematisch zu evalu-

ieren, liegen vor allem im Aufwand und in Problemen bei der Quantifizierung von „soft facts“ begründet. Persönliches Feedback wurde bisher als ausreichend empfunden.

In der Testphase des 4QP traten Herausforderungen auf, die dem Prototypen-Stadium zuzurechnen sind, wie die fehlende Integration in das Firmenintranet und der höhere Aufwand der Mitarbeiter beim Ausfüllen der ungewohnten Fragebögen. Die Auswertung erfolgte mittels einer Excel-Tabelle. Da zur Zeit der praktischen Erprobung des 4QP das Management keine Cockpit-Informationssysteme verwendete, wurde die Integration in ein Management-Cockpitsystem nicht erörtert.

Die größte Herausforderung für ACP bestand darin, die Führungskräfte vom Nutzen der Evaluierung zu überzeugen. Dies gelang durch die Vorteile des 4QP, da es als kompaktes Kontrollsystem die Effizienz und Effektivität sowie die Qualität der Weiterbildungsangebote zu steigern vermag, ohne im laufenden Betrieb einen großen Mehraufwand zu verursachen.

Manche Fragen der Erhebungsinstrumente wurden in der Eingangsphase an die unternehmensinternen Bezeichnungen angepasst, jedoch unter Bewahrung der ursprünglichen Bedeutung. Es waren anfangs mehrere Erinnerungen nötig, um die Ergebnisse zu erhalten. Nach der Einführungsphase des 4QP zeigt sich jedoch rasch, dass die Anwendung deutlich weniger Aufwand als Nutzen mit sich bringt. Bei einer Implementierung müsste jedenfalls eine Integration in das Firmenintranet erfolgen, wobei durch Automatismen der administrative Aufwand minimiert werden müsste, etwa durch automatische Reminder an jene Teilnehmer oder Führungskräfte, die noch nicht evaluiert haben.

Die fehlende Kooperation der Mitarbeiter bei Evaluierungen sowie Probleme bei der Beurteilung durch Mitarbeiter könnten Herausforderungen bei der Einführung des Tools darstellen. Unternehmen, die ein umfassendes Benchmarking ihrer

Personalentwicklung im Sinne des 4QP systematisch betreiben wollen, müssten also im Vorfeld der Implementierung entsprechende Informations- und Aufklärungsarbeit leisten.

Benchmarking und Qualitätsmanagement

ACP verfügt nun im Rahmen des 4QP über eine strukturierte und einheitliche Gesamtlösung für das ganze Unternehmen, wodurch miteinander vergleichbare Daten systematisch gewonnen und ausgewertet werden können. Ein unternehmensweites Benchmarking sowie ein fokussierteres Qualitätsmanagement in der PE wird dadurch mit vertretbarem Aufwand ermöglicht. Das 4QP erleichtert ACP die Auswahl von Trainingsmaßnahmen nach qualitativen Gesichtspunkten, da in der Datenbank bzw. im Portfolio alle entscheidungsrelevanten Informationen vorliegen. ACP kann mit dem 4QP Weiterbildungsangebote auch im Hinblick auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter besser selektieren und gleichzeitig die betrieblichen Ressourcen schonen. Die in vielen Unternehmen vernachlässigte Berücksichtigung des Transfers der Lehrinhalte in die Praxis ist ein zentraler Punkt im 4QP. Dadurch wird die Aufmerksamkeit der PE und der Mitarbeiter in diese Richtung geschärft: Durch die gezielten Fragestellungen im Rahmen des 4QP reflektieren die Mitarbeiter stärker den Anwendungsbezug einer Weiterbildungsmaßnahme als Gütekriterium. Alles spricht dafür, dass auch die Motivation der Teilnehmer von Bildungsveranstaltungen durch ihren Einbezug in den Bewertungs- und Auswahlprozess von PE-Maßnahmen steigt, da sich die Teilnehmer als Partner ernster genommen fühlen.

Mehr zum Thema

Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kellner, H. J. (2006): Value of Investment. Neue Evaluationsmethoden für Personalentwicklung und Bildungscontrolling. Offenbach: Gabal.

Kirkpatrick, D. L.; Kirkpatrick J. D. (2006): Evaluating training programs. The four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Phillips, J. J.; Schirmer, F. C.: (2004): Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess. Berlin, Heidelberg: Springer.



Autor
Prof. MMag. DDr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr,
Geschäftsführer des Instituts für Personalwirtschaft und Berufspädagogik KG, Salzburg, seyr@seyr.at