

Grundlagen

Warum ist Evaluation von Bildungsmaßnahmen notwendig? Warum soll ich dafür meine Zeit „verschwenden“?

Personalentwicklung und damit Weiterbildung haben nicht nur heute, sondern werden auch morgen „Hochkonjunktur“ haben. Umso wichtiger erweist sich dann die Konzentration auf das richtige, existenziell notwendige Weiterbildungsangebot des Unternehmens. Der ökonomisch sinnvolle Mitteleinsatz macht die Evaluierung dabei wichtiger denn je.

Was ist Evaluation?

Kennzeichnend für Evaluation ist, dass

- sie als Planungs- und Entscheidungsunterstützung dient,
- ihre Hauptfunktion in der Überprüfung und Verbesserung von Maßnahmen, inhaltlich und methodisch, besteht

Sie ist Teil des Bildungscontrollings.

Die Notwendigkeit, möglichst verlässliche Aussagen über die Kosten, den Nutzen, die Effektivität, die Effizienz und die Qualität von Qualifizierungsmaßnahmen zu gewinnen, macht die Evaluation von Personalentwicklungsaktivitäten unumgänglich. Die Evaluierung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen hat dabei für die verschiedenen Adressaten eine unterschiedliche Bedeutung.

Evaluation hat 3 Zielgruppen:

1. die Teilnehmer einer Weiterbildung/ Qualifizierung unterteilt in Unternehmensführung, Vorgesetzte und Mitarbeiter
2. die Anbieter einer Weiterbildung/ Qualifizierung
3. zukünftige Teilnehmer einer Weiterbildung/ Qualifizierung

So konzentriert sich die **Unternehmensführung** beispielsweise darauf, inwieweit sich die Bildungsinvestition positiv auf das Geschäftsergebnis auswirkt -> Organisationserfolg

Die **Vorgesetzten** der Mitarbeiter, die zu einer Qualifizierung geschickt werden, erhoffen sich, dass ihre Mitarbeiter nach Rückkehr möglichst viel von dem Erlernten am Arbeitsplatz anwenden können -> Transfererfolg

Für die **Teilnehmer** einer Weiterbildung/ Qualifizierung steht dabei die Überprüfung des Wissenserwerbs im Vordergrund. Was habe ich tatsächlich aus dem Seminar mitgenommen? Wie schaffe ich es durch Wiederholung, das umfangreiche neu erworbene Wissen langfristig zu verankern und dadurch. -> Lernerfolg/ Zufriedenheitserfolg

Die **Weiterbildungsanbieter** ihrerseits haben ausgeprägtes Interesse daran, großen Lernerfolg zu erzielen, hohe Teilnehmerzufriedenheit zu erreichen sowie ihre Weiter-

bildungsmaßnahmen stetig zu verbessern -> kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Zukünftige Teilnehmer der Maßnahme erlangen so Informationen über die durchgeführte Maßnahme und deren vermeintlichen Nutzen.

Was umfasst Evaluation (Bildungsevaluation) im Rahmen betrieblicher Weiterbildung?

Die Evaluierung betrieblicher Weiterbildung umfasst die Aktivitäten im Vorfeld der Maßnahmenrealisierung (z. B. interne oder externe Veranstaltung, Auswahl des Anbieters) sowie sämtliche Aktivitäten zur Erfolgsbestimmung der Kompetenzerweiterung bei Mitarbeitern durch Qualifizierung. Bei dieser Erfolgsfeststellung geht es um die Ermittlung des

- **Zufriedenheitserfolgs,**
- **Lernerfolgs,**
- **Transfererfolgs,**
- **Organisationserfolgs.**

Welche Rolle spielen die einzelnen Akteure?

Die **Unternehmensführung** verwertet die aus der Evaluation gewonnenen Daten zur Schaffung einer effizienten Weiterbildungspolitik. Das Management erwartet ökonomisch messbare Erfolge als Resultat einer Weiterbildungsinvestition.

Der **Vorgesetzte** übernimmt eine entscheidende Rolle im Bildungsprozess. Insbesondere Gespräche mit dem Mitarbeiter vor und nach der Schulung haben zentrale Bedeutung.

Wenn die **Teilnehmer** selbst eine Evaluierung durchführen, hat dies den Vorteil, dass die direkt am Bildungsprozess beteiligten Personen eine Auswertung vornehmen, die nicht wegen zeitlicher Verschiebungen oder subjektiver Verzerrungen durch Außenstehende beeinflusst ist.

Die **Weiterbildungsanbieter** tragen Verantwortung dafür, dass die Evaluierungsergebnisse Beachtung finden und daraus ein verbessertes Qualifizierungsangebot hervorgeht.

Zukünftige Teilnehmer sammeln auf diese Art und Weise Informationen über die Qualität von Angeboten.

Entlang der Interessen der einzelnen Akteure und einer Zeitachse, die den Abstand zur Maßnahme misst, gruppieren sich die TB Zufriedenheitserfolg, Lernerfolg, Transfererfolg und Organisationserfolg.

Zufriedenheitserfolg (Zufriedenheit des Teilnehmers mit der Maßnahme an sich) ist zeitlich nah oder sogar noch während der Maßnahme messbar. Er sagt allerdings nichts über den Lern- und Transfererfolg einer Maßnahme aus, da ein zufriedener Mitarbeiter nicht notwendigerweise auch ein geschulter Mitarbeiter ist. Trotzdem

kann sich Zufriedenheitserfolg in Organisationserfolg wandeln, wenn er positiv zur Motivation des Mitarbeiters beiträgt.

Messung durch: schriftliches und mündliches Feedback

Lernerfolg (Wissenszuwachs, positive Einstellungs- und Verhaltensänderung) hingegen ist zwingend notwendig für Transfererfolg und beeinflusst in der Folge den Organisationserfolg positiv.

Messung durch: Beobachtung; Befragung; Testverfahren

Transfererfolg (Ausmaß der Umsetzung des Gelernten) ist vom Lernerfolg, aber auch innerbetrieblichen Strukturen abhängig. Somit müssen auch diese kritisch in die Evaluation einbezogen werden (Kann der Mitarbeiter im gegebenen Rahmen den Lernerfolg umsetzen?) Man spricht von sogenannten **Transferhemmnissen**:

- Schwierigkeiten bei der Anpassung von der Theorie an die Praxis,
- gemachte Erfahrungen, bestehende Traditionen und Vorurteile,
- Zeitmangel, Termindruck und Tagesgeschäft,
- wirtschaftliche, technische und organisatorische Rahmenbedingungen,
- gruppensdynamische Abläufe,
- blockierendes Verhalten des Vorgesetzten

Messung durch: Selbstbeobachtung, Transforgespräch, Fragebogen, externe Evaluation

Der **Organisationserfolg** (Nutzen einer Maßnahme für das Unternehmen) ist i.d.R. das Endziel und der Rechtfertigungsgrund der Weiterbildungskette.

Messung durch: statistische Erhebung; Kennzahlen

Evaluation vor der Maßnahme:

Für das Gelingen einer effektiven und effizienten Weiterbildung ist äußerst wichtig, bereits vor der Maßnahmenrealisierung vielfältige Qualifizierungsaspekte zu bewerten, um passende und erfolgversprechende Maßnahmen bestimmen zu können.

Welche Weiterbildung soll welcher Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen durch wen, wo und in welcher Zeit erfahren?

1. Wer soll worin qualifiziert werden? Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und der Eingangsvoraussetzungen der betroffenen Mitarbeiter

Qualifizierungsbedarf des Unternehmens:

Bekannt oder durch Filterführung UP

Eingangsvoraussetzung Mitarbeiter:

- Daten zur Person (Alter, Schulbildung, erlernter Beruf und ausgeübte Tätigkeit),
 - Berufserfahrung und Vorkenntnisse (erworbenes Wissen durch Schule, Aus- und Weiterbildung sowie Kenntnisse aus beruflicher und sonstiger Tätigkeit),
 - Erfahrungen mit Lernen („klassisches Lernen“, andere Lernformen),
 - Lernbedürfnisse (Interessen, Fragen, Probleme)
2. intern/ extern?
 - Wollen Sie die Maßnahmen in Ihrem Betrieb durchführen oder außerhalb?
 3. Auswahl des Trainers (Intern), der Weiterbildungseinrichtung/ Trainer (extern)
 - Wählen Sie sorgfältig Ihren Weiterbildungsanbieter – folgen Sie entweder Empfehlungen oder lassen Sie sich beraten (z.B. www.wdb-berlin.de)
 4. Beginn der Maßnahme

Evaluation während der Maßnahmen:

Während der Durchführung tragen Evaluierungen des Zufriedenheits- und des Lernerfolgs dafür Sorge, dass die Qualifizierung ihre Zielsetzung erreicht. Diese Form der Kontrolle wird für die meisten Unternehmen sehr schwierig sein, zumal eine flexible Anpassung der Maßnahmen während deren Verlauf schwierig ist. Darum ist es umso wichtiger, vor der Maßnahme eine Evaluation durchzuführen, um das passende Angebot zu finden. Allerdings spielen diese Evaluationen während der Maßnahme für die WBA eine wichtige Rolle.

1. Formative Evaluation durch den Trainer/ Weiterbildungsanbieter

Um ein Maximum an Erfolg aus einer Qualifizierungsmaßnahme zu erzielen, ist es unerlässlich, schon regelmäßig während der Weiterbildung Bewertungen durchzuführen, also formativ zu evaluieren. Die Ermittlung der Teilnehmerbedürfnisse und die Feststellung der Zufriedenheit können mit Hilfe sog. Feedback-Sessions oder auch in informeller Form, z. B. in Pausengesprächen oder abends „beim Bier“, geschehen. Der jeweils aktuelle Kenntnisstand lässt sich bei den Lernenden am besten durch periodische Abfragen, beispielsweise nach jeder Lerneinheit, in Erfahrung bringen. Man spricht in diesem Zusammenhang von Lernprozessevaluierung.

2. Summative Evaluation

Bei der summativen Evaluation handelt es sich um eine abschließende Bewertung der Qualifizierungsmaßnahme. Sie leistet einen bedeutenden Beitrag zur permanenten Verbesserung der Weiterbildungsaktivitäten hinsichtlich Qualität und Zielerreichung. Auch sie muss zunächst den Zufriedenheitserfolg berücksichtigen. Der Lernerfolg, der aus der gesamten Qualifizierungsmaßnahme resultiert, bildet das zweite Evaluationsobjekt und kann i.d.R erst mit einigem zeitlichen Abstand bewertet werden
(3Monate+)

Evaluation nach der Maßnahme:

Nach der Durchführungsphase gilt es, die eigentliche Zwecksetzung der Maßnahme zu evaluieren: den Transfererfolg und schließlich den Unternehmenserfolg.

Kernziele von Bildungsaktivitäten sind:

- dem Mitarbeiter zusätzliche Qualifikationen zu vermitteln.

Er soll dazu befähigt werden, anfallende Aufgaben anforderungsgerecht zu erledigen. Entscheidend dafür ist, inwieweit es gelingt, dass der Teilnehmer einer Weiterbildungsmaßnahme das Gelernte in die Arbeitssituation transferieren und am Arbeitsplatz anwenden kann. Aus Mitarbeiterperspektive wird in diesem Zusammenhang der *Transfererfolg* zur primären Erfolgsgröße.

- durch die Bildungsinvestition für das Unternehmen einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Aus Sicht der Unternehmensführung rechnet sich das investive Engagement in Weiterbildung nur dann, wenn der Mitarbeiter durch Lerntransfer zum Erfolg der Organisation beiträgt. Erfolgsmaßstab wird somit der *Organisationserfolg*.