

# MEHR WERT ERFASSEN

Effizienz und Transparenz in der Weiterbildung bei Henkel.  
 Von Winfried Albrink, Heiko Held, Peter Schreuder, Axel Effey

## ANSPRÜCHE AN BILDUNGSCONTROLLING

Auf der Suche nach einem Optimum scheint in der Seminarevaluation bzw. dem Bildungscontrolling Stagnation Tagesordnung zu sein: Abgesehen von einem verstärkten Einsatz DV-gestützter Systeme bei der Datenerhebung verbleiben die meisten Verfahren bei Methoden und Inhalten, die weder ein effektives inhaltliches Feedback zur Umsetzung von Qualifizierungen noch eine Einschätzung des ökonomischen Wertes erlauben. Eine verstärkte Nutzung evaluatorischer Werkzeuge scheitert in der Regel

- an der Frage der Aussagefähigkeit des Datenmaterials und
- an den Möglichkeiten, die Daten aufwandsminimiert zu erheben bzw. auszuwerten.

Das bei Henkel entwickelte System will beide Ansprüche, Lieferung aussagekräftiger Daten und ökonomische Anwendung, realisieren. Im Folgenden finden Sie die Beschreibung der Evaluations-Methodik, die seit Beginn des Jahres 2003 bei Henkel eingesetzt wird.

## DAS EVALUATIONSMODELL – INTEGRATION VON ZIELEN UND MODELLEN ZUR WISSENSVERMITTLUNG

Eine Begriffsdefinition vorweg: Evaluation bezeichnet im Folgenden den Prozess einer Bewertung und dient als Planungs- und Entscheidungshilfe. Eine an wissenschaftlichen Kriterien orientierte Evaluation beschreibt dabei kein homogenes Instrumentarium. Die folgende Darstellung bezieht sich auf die Bewertung von Qualifizierungsmaßnahmen. Sie ist gekennzeichnet durch

- Bewertung von Handlungsalternativen – und nicht allein die Bewertung eines Status Quo,
- Zielorientierung – d.h., es soll durch Evaluation zu einer Verbesserung kommen,
- Orientierung an den aktuellen Methoden und Techniken empirischer Wissenschaften.

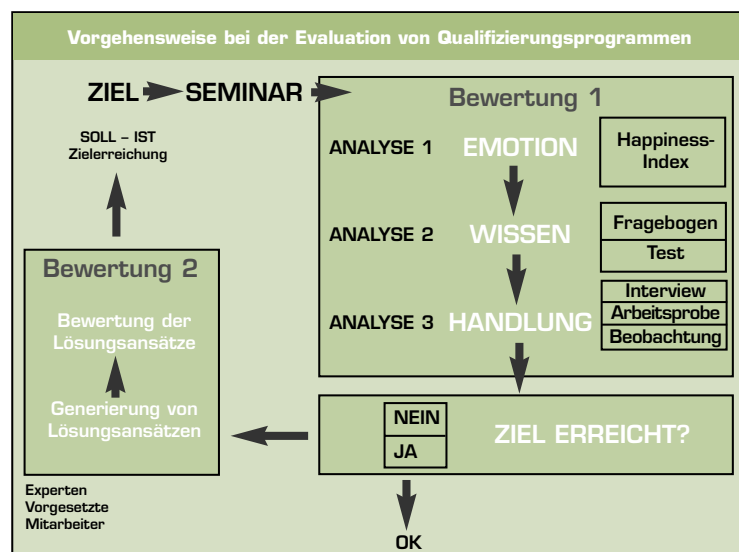
Konkret versucht also Evaluation, im Bereich der Weiterbildung die Fragen zu beantworten,

- ob Maßnahmen gemessen am ermittelten Bedarf und an den gemachten Investitionen erfolgreich waren,
- worauf Erfolge und Misserfolge zurückzuführen sind (Teilnehmer, Trainerverhalten, Vorgesetztenverhalten, Organisationsmerkmale, die Maßnahme selbst),
- mit welchen Mitteln erkannte Defizite behoben und Potenziale ausgebaut werden können.

Der Nutzen eines Evaluationssystems ist gegenüber einer nicht erfolgenden oder eher rudimentären Erfassung des Weiterbildungserfolgs offensichtlich: Es liefert eine sichere Datenbasis für zukünftige Entscheidungen über die Konzeption, den Einkauf oder die Modifikation von Weiterbildung. Dem Prinzip einer intransparenten Intuition in der Weiterbildungsplanung wird auf diese Weise eine klare Absage erteilt. Auch wenn Evaluation nicht in jedem Fall eine Ideallösung präsentiert, ist sie notwendiger Bestandteil einer Organisation, die durch Lernen immer besser werden möchte.

Der Nutzen eines Evaluationssystems ist offensichtlich: Es liefert eine sichere Datenbasis für zukünftige Entscheidungen über die Konzeption, den Einkauf oder die Modifikation von Weiterbildung.

S. 39



**PHAROS I evaluation steht für eine Gruppe von evaluativen Maßnahmen.**

Mit dem Ziel der Handlungsoptimierung und deren Nachweis geht die Bestimmung eines Bewertungsmaßstabes einher, der sich aus den Weiterbildungszielen ergibt. Bei der Betrachtung von Weiterbildungsangeboten ist festzustellen, dass in der Regel das WAS, aber selten das Ausmaß des Lernens und ebenso selten die Zeitdimension für Lernen angegeben werden – Komponenten also, die per definitionem ein (Bildungs-) Ziel erst ausmachen. In einem ersten Schritt, also noch vor einer Veränderung der Evaluationswerkzeuge, ist zu gewährleisten, dass Ausschreibung und Informationspolitik zur Weiterbildung diesem Anspruch der Zieldefinition gerecht werden. Dabei sind zwei Ebenen der Zieldefinition zu unterscheiden:

- die konkrete Zielbeschreibung für eine Qualifizierungsmaßnahme
- die Nennung von strategischen Bildungszielen durch die Unternehmensführung

S. 40

Vor allem die Einbindung strategischer Bildungsziele, die sich an den kulturellen Werten eines Unternehmens bzw. seiner Geschäftspolitik orientieren, sorgt für eine Entwicklung hin zu einem begründbaren Angebot und weg von der mit grober Streuung verabreichten Weiterbildung. Gerade durch die Integration von Führungskräften weicht die pure Intention bei der Weiterbildungsplanung der transparenten, wenn auch weiterhin subjektiven, Entscheidungsfindung.

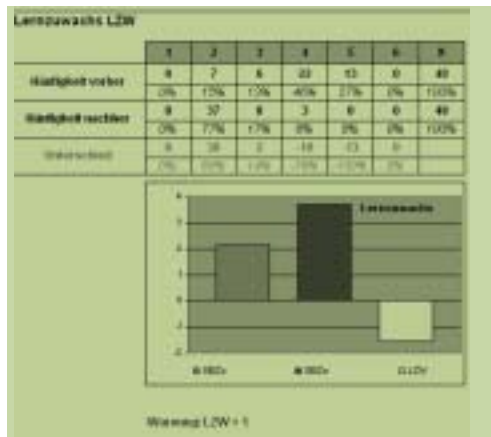
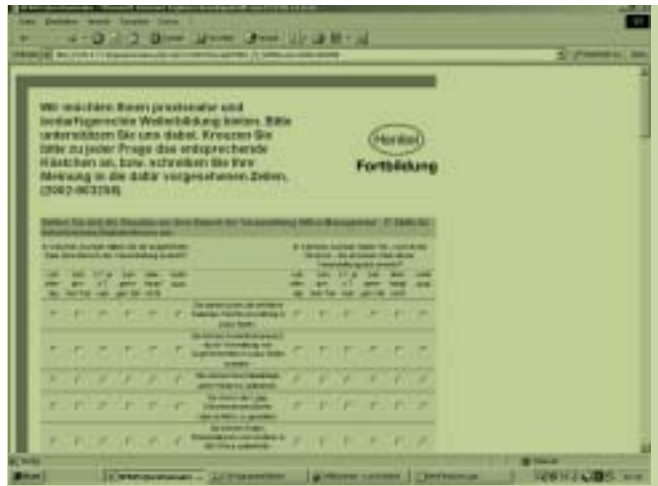
**BEWERTUNG VON WEITERBILDUNG MIT PHAROS I EVALUATION**

PHAROS I evaluation steht für eine Gruppe von evaluativen Maßnahmen, von denen in diesem Kapitel die erste und gegenwärtig realisierte Entwicklungsstufe beschrieben wird. Die darüber hinaus geplanten Entwicklungen werden im letzten Teil skizziert.

Grundlage für das Evaluationsinstrument ist eine für das gesamte Bildungsangebot (bzw. für jede einzelne Veranstaltung) nach einheitlichen Kriterien erstellte Zieldefinition. Dabei mussten die von uns engagierten Trainer und Institute Seminarbildungsziele definieren und angeben, in welchem Umfang z.B. Wissen und/oder Handlungskompetenz erworben werden. Damit kann in einem ersten Schritt das Ausmaß der Zielerreichung erfasst werden Diese Zielbeschreibungen sind Basis der Seminaurausschreibung und der Datenerhebungen/Befragungen.

Das erste Segment von PHAROS I evaluation beinhaltet standardmäßig die folgenden Elemente (Spezialfälle, wie individuelle oder kurzfristig angesetzte Qualifizierungsmaßnahmen, sind im System integriert, werden aber hier nicht näher beschrieben):

- Vorabfrage der teilnehmenden Personen zu den Themen
  - Bewertung der Bildungsziele des Seminars
  - persönliche Zielsetzungen
  - Gründe für die Anmeldung zu dieser Qualifizierung
- Ca. drei Wochen nach dieser Vorabfrage findet die Qualifizierung bzw. das Seminar statt. Im Rahmen der Veranstaltung werden die Teilnehmer explizit von den Trainern gebeten, die Seminarbewertung durchzuführen.
- Die Seminarbewertung erfolgt durch Ausfüllen eines EDV-gestützten Fragebogens, der per Link den Teilnehmern für den Zeitraum von drei Arbeitstagen nach der Veranstaltung zur Verfügung steht. Die Fragestellungen des Bogens erlauben Rückschlüsse auf



Elemente des EDV-Fragebogens.

- Störungen im Wissens-Vermittlungsprozess
- Leistungen des Referenten
- Leistungen des Veranstaltungsortes
- Ausmaß der Erreichung der ausgeschriebenen Seminarziele
- Motivationswert der Veranstaltung

- Befragung des Trainers zur Veranstaltung
- Ausmaß der Zielerreichung
- Bewertung des Teilnehmerverhaltens
- Bewertung des Veranstaltungsortes

Die Vorabfrage kann von den Trainern zu einer gezielten Vorbereitung der Bildungsmaßnahme genutzt werden und bietet gleichzeitig die Möglichkeit der Kontaktaufnahme über E-Mail mit den Teilnehmern.

## Die Auswertung der Daten erfolgt automatisiert.

Die Auswertung der Daten erfolgt automatisiert. Teilnehmer, Trainer und Veranstaltungsort sowie die Seminaradministration erhalten nur die für sie relevanten Informationen. Als Standard werden die folgenden Statistiken für die Fortbildungsabteilung ausgewertet.

- Zuwachs an Kompetenz
- Absolute Zielerreichung gesamt
- Absolute Zielerreichung einzelner Seminarziele
- Bewertung des Vermittlungsprozesses
- Bewertung gruppenspezifischer Effekte
- Bewertung des Trainerverhaltens
- Bewertung des Veranstaltungsortes
- Zusammenfassung qualitativer Angaben
- Bewertung des motivationalen Nutzens

Durch Vernetzung mit den Personalstammdaten, einem Event-Management-System (Seminar-Administrationstool) und einem Seminarbuchungstool werden Doppelarbeiten und Übertragungsfehler vollständig vermieden. Projektstart, Entwicklung und Einführung sind kontinuierlich von Betriebsrat und Kontrollgremien begleitet worden. Die umfassenden Auswertungsmöglichkeiten, die die Belange des Bundesdatenschutzgesetzes sowie interner Vorgaben erfüllen, sind nicht zuletzt auf diese vertrauensvolle Zusammenarbeit zurückzuführen und bedingen ihren gegenwärtigen Erfolg.

### PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN MIT PHAROS I EVALUATION

Die Einführung von PHAROS I evaluation erfolgte sukzessive seit dem Frühjahr 2003. Testphase und Verwendung gingen nahtlos ineinander über. Bis 2004 werden alle von der Henkel Fortbildung Deutschland administrierten Seminare in das Verfahren integriert. Trainer und Institute wurden in persönlichen Gesprächen über die Vorgehensweise und die Ziele des neuen Werkzeugs informiert. Darüber hinaus wurden sie zu einer aktiven Werbung für das Verfahren bei den Teilnehmern aufgefordert, da – nach den ersten Erfahrungen – darin ein

Schlüssel für eine akzeptable Rücklaufquote zu sehen ist. Die Auswertungsergebnisse werden zurzeit laufend evaluiert und auf ihre Plausibilität geprüft. Die bisherigen Ergebnisse zeigen zwar keine signifikant anderen Beurteilungen als die, die noch mit dem konventionellen Beurteilungssystem (Fragebogen) erzielt wurden. Die Ergebnisse geben allerdings ein differenzierteres Bild über die Trainingsmaßnahmen, so dass Optimierungsmaßnahmen sofort an den richtigen Stellen ansetzen und somit hocheffizient sind.

### WEITERE ENTWICKLUNG PHAROS I EVALUATION: TRANSFEREFFEKTE UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER NUTZEN

Da bei Entwicklung und Einführung von PHAROS I evaluation nicht auf bestehende Erfahrungen oder Systeme zurückgegriffen werden konnte, wird eine kontinuierliche Bewertung und Optimierung des Systems durchgeführt. Neben der Erfassung von Rückmeldungen zum System wird eine vollständige Bewertung des Systems in ca. einem Jahr erfolgen. Dabei stehen alle DV-technischen Einrichtungen und Verknüpfungen, die Befragungs- und Auswertungsinstrumente und auch die Rückmeldesysteme auf dem Prüfstand.

Parallel hierzu werden seit dem Sommer 2003 weitere Analyseschritte vorbereitet:

- Ab 2004 werden die jeweiligen direkten Vorgesetzten sukzessive in die Bewertung des Seminar-Transfer-Erfolges integriert.
  - Die Teilnehmer der Veranstaltung werden nach einem noch zu definierenden Zeitraum ein weiteres Mal zu den Effekten der Fortbildung befragt. Im Vordergrund stehen dabei die Fragen des Behaltens, der Anwendbarkeit und der tatsächlichen Umsetzung (und der Umsetzungshindernisse) der Lerninhalte.
- In der konzeptionellen Vorbereitung befindet sich die Integration betriebswirtschaftlicher Kennzahlen mit dem Ziel, den Wert einer Fortbildung zu erfassen. Die allseits bekannten Schwierigkeiten der Verbindung von geldwertem Vorteil und subjektiven Werteinschätzungen spiegeln sich auch im aktuellen Entwicklungsstatus dieses Projektteils. Die Aussichten werden jedoch unter dem Prinzip einer *Maximalen Übelminimierung* und der Akzeptanz einer Fehlerwahrscheinlichkeit von den Projektbeteiligten durchaus positiv bewertet.

### FAZIT

Mit PHAROS I evaluation steht uns erstmals ein leistungsfähiges Werkzeug zur differenzierten Beurteilung von Seminaren, Workshops etc. zur Verfügung, das es uns erlaubt, ein Bildungscontrolling im Sinne von Steuerung und Optimierung zielgenau und ökonomisch effizient durchzuführen.

Da bei Entwicklung und Einführung von PHAROS I evaluation nicht auf bestehende Erfahrungen oder Systeme zurückgegriffen werden konnte, wird eine kontinuierliche Bewertung und Optimierung des Systems durchgeführt.



**Winfried Albrink**  
Leiter Fortbildung  
Deutschland der Henkel  
KGaA

**Heiko Held**  
Fortbildungsreferent IT

**Peter Schreuder**  
Fortbildungsreferent  
Leadership

**Axel Effey**  
prisma.com –  
Wirtschaftspsychologische  
Dienstleistungen