

## Wie lässt sich der Erfolg messen?

Evaluation führt in den Unternehmen meist ein Schattendasein und löst selten Begeisterung aus. Was tun, damit die Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen den erwünschten Nutzen bringt? Die Evalea GmbH in Frankfurt hat bei 600 Studienteilnehmern, darunter Personalentwickler und Führungskräfte, nachgefragt, wie die ideale Evaluation aussehen sollte.



Die Ausgaben für Personalentwicklung steigen in den meisten Unternehmen immer weiter an. Der Übergang in eine Wissensgesellschaft, eine alternde Belegschaft und der schnelle technologische Wandel zwingen Unternehmen, diesen Trend fortzusetzen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Gleichzeitig steigt allerdings auch der Druck in den Unternehmen, diese Ausgaben verstärkt zu überprüfen. Es muss sich zeigen, ob es sich tatsächlich nur um Ausgaben oder um Investitionen in die Zukunftsfähigkeit handelt. Dazu müssen die Maßnahmen evaluiert, also überprüft, werden. Doch Evaluation führt in der Praxis meist ein Schattendasein und löst selten Begeisterung aus. Konsequenter umgesetzt, kann eine Evaluation aber einen tatsächlichen Mehrwert schaffen, der den Aufwand der Evaluation um ein Vielfaches übersteigt. Wie groß das Unternehmen ist oder wie viele Weiterbildungsmaßnahmen es anbietet, spielt dabei keine Rolle.

### Kein greifbarer Mehrwert

In einer groß angelegten Studie mit über 600 Teilnehmern hat die Evalea GmbH, ein Systemanbieter für Evaluation, Personalentwickler, Trainer, Weiterbildungsteilnehmer und deren Führungskräfte gefragt, wie die ideale Evaluation aussehen sollte. Zwar evaluieren die meisten Unterneh-

men mittlerweile ihre Weiterbildungsmaßnahmen, doch einen wirklichen Mehrwert schafft dies bisher oft nicht. Klassischerweise erfolgt diese Evaluation über „Happy Sheets“, einfache Fragebögen zur Abfrage der Zufriedenheit am Ende der Veranstaltung. Nur selten werden die Fragebögen systematisch ausgewertet oder tatsächlich Handlungen aus den Ergebnissen abgeleitet. Daraus entsteht bei allen Beteiligten das Gefühl, dass die Evaluation zwar Aufwand verursacht, aber keinen Nutzen erzeugt. Zwar gibt es mehrere wissenschaftliche Modelle, wie eine Evaluation durchgeführt werden sollte, für die Praxis sind diese allerdings meist deutlich zu aufwendig oder liefern keinen greifbaren Mehrwert.

### Woran misst man den Erfolg?

Anstatt der Praxis ein neues Modell vorzulegen, wie Weiterbildungsmaßnahmen wissenschaftlich optimal evaluiert werden sollen, wurde entschieden, die Personen zu befragen, die tatsächlich von einer Evaluation betroffen sind: Personalentwickler, Trainer, Teilnehmer und deren Führungskräfte. Am Ende haben über 600 von ihnen

an der Befragung teilgenommen. Die Berater von Evalea wollten wissen, woran die Beteiligten festmachen, ob eine Maßnahme erfolgreich war und wie dies überprüft werden sollte.

Neben Aufwand und mangelndem Methodenwissen gelten die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder als ein zentrales Hemmnis von Evaluationen. Daher wurde den Studienteilnehmern die Frage gestellt, anhand welcher Kriterien der Erfolg überhaupt gemessen werden sollte. Die Antwortmöglichkeiten wurden dabei in einem ersten Schritt durch Experteninterviews definiert und dann zur Bewertung vorgelegt. Insgesamt wurden den Befragten 27 Kriterien vorgelegt, wobei sich fünf Topkriterien herauskristallisierten (Abbildung 1). Es fällt auf, dass hier die Teilnehmer klar in den Vordergrund gerückt werden. Lediglich die Nummer vier auf der Liste geht nicht eindeutig auf das Konto der Teilnehmer. Betrachtet man das andere Ende der Skala, zeigt sich, dass einige Evaluationskriterien von den Befragten sogar bewusst abgelehnt wurden. Dazu zählen Wissenstests und die Bewertung der Teilnehmer durch Trainer oder Kollegen.

„Zwar evaluieren die meisten Unternehmen mittlerweile ihre Weiterbildungsmaßnahmen, doch einen wirklichen Mehrwert schafft dies bisher oft nicht.“

1. Nutzen durch Teilnehmer bewerten
2. Umsetzbarkeit durch Teilnehmer bewerten
3. Verbesserungsvorschläge der Teilnehmer
4. Festlegung und Überprüfung spezifischer Ziele
5. Umsetzung im Alltag

Bei den Top-Evaluationskriterien liegt der Fokus auf den Teilnehmern.

Quelle: Evallea GmbH, 2015

Der besondere Reiz, verschiedene Gruppen zu befragen, lag darin, dass auch Unterschiede zwischen den Stakeholdern aufgezeigt werden können. Betrachtet man die „Top Fünf“ dabei getrennt nach Personalentwicklern, Trainern, Teilnehmern und Führungskräften, zeigt sich, dass die Unterschiede an dieser Stelle eher klein ausfallen. Die Zusammensetzung dieser Hauptkriterien ist dabei fast identisch, lediglich die Bewertung der didaktischen Fähigkeiten des Trainers ist für Trainer und Führungskräfte wichtiger als für die anderen Gruppen und verdrängt daher andere Kriterien aus deren Top Fünf. In der Umsetzung offenbart dies für Unternehmen drei wichtige Punkte:

Mit den weit verbreiteten Zufriedenheitsabfragen sind die Unternehmen auf dem richtigen Weg. Diese umfassen meist Kriterien zu Nutzen, Umsetzbarkeit und verlangen nach Verbesserungsvorschlägen. Tun sie das bisher nicht, können diese mit geringem Aufwand integriert werden.

Der Nutzen und insbesondere die Umsetzung im Alltag können sachlogisch nicht direkt am Ende einer Maßnahme überprüft werden. Die Teilnehmer brauchen hier erst eine Transferzeit, die eine Bewertung überhaupt erst möglich macht. Dies macht also eine versetzte oder zweite Befragung der Teilnehmer notwendig.

Die Festlegung von spezifischen Zielen und deren Überprüfung kommt in der Praxis bisher kaum vor. Dennoch wird auch sie als eines der wichtigsten Kriterien für die Überprüfung des Erfolges genannt. Die Umsetzung ist zwar aufwendig, da Trainer und Führungskräfte in den Prozess inte-

griert werden, hat dafür aber auch direkt eine transferfördernde Wirkung. Klare Prozessabläufe helfen, hier den Aufwand zu reduzieren.

### Wie setzt man eine Evaluation konkret um?

Doch nicht nur die Auswahl der passenden Erfolgskriterien fällt den Unternehmen häufig schwer, sondern vielmehr die Frage, wie eine Evaluation nun konkret umgesetzt werden sollte. Bereits die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass nicht alle Kriterien direkt nach einer Maßnahme abgefragt werden können. Im zweiten Teil der Befragung wurde konkret nachgefragt, wie man eine Evaluation in der Umsetzung gestalten sollte (siehe Abbildung 2).

Zu den Ergebnissen: Die Befragten sprechen sich deutlich dafür aus, dass jede Maßnahme evaluiert werden sollte. Die größte Ablehnung der gesamten Befragung erhielt folgerichtig die Frage, ob eine Evaluation nie durchgeführt werden sollte. 89 Prozent der Befragten stimmten dieser Frage „überhaupt nicht zu“. Wichtig war den Befragten auch, dass die Ergebnisse schriftlich festgehalten werden. Auch die Unterstützung der Evaluation durch IT-Komponenten befürworteten 81 Prozent der Befragten.

Etwas überraschend waren die Antworten auf die Frage, an wen die Ergebnisse einer Evaluation zurückgemeldet werden sollten. Jeder Befragte konnte hier seine Zustimmung für eine Rückmeldung an alle vier Gruppen (als kleine Erinnerungsstütze: Personalentwickler, Trainer, Teilnehmer und Führungskräfte) bewerten. In

Ideales Evaluationsvorgehen aus Stakeholder-Sicht

Abbildung 2

- \_\_\_\_\_ Evaluation jeder Maßnahme
- \_\_\_\_\_ IT-Unterstützung zur Prozessautomatisierung
- \_\_\_\_\_ Auswertung der Ergebnisse und Rückmeldung
- \_\_\_\_\_ (Online-)Fragebögen zur Datenerfassung
- \_\_\_\_\_ Zufriedenheitsabfrage und Transferüberprüfung
- \_\_\_\_\_ Nicht mehr als zehn Minuten pro Fragebogen

81 Prozent der Befragten befürworten die Unterstützung der Evaluation durch IT-Komponenten.

Quelle: Evalea GmbH, 2015

jeder Gruppe fiel der Wunsch nach der Rückmeldung an die eigene Gruppe dabei am stärksten aus. Allerdings stimmten alle grundsätzlich der Rückmeldung an alle Gruppen zu. Überraschend war hier, dass auch die Teilnehmer über die Ergebnisse – obwohl sie die Maßnahme ja „live“ erlebt haben – informiert werden möchten. Interviews im Nachgang der Befragung zeigten hier, dass dies den Teilnehmern zum einen das Gefühl verleiht, dass tatsächlich etwas geschieht mit den Fragebögen, die sie ausfüllen, und zum anderen, um die eigene Einschätzung mit anderen zu vergleichen.

Die nächsten Fragen widmeten sich dem Zeitpunkt der Evaluation. Eher abgelehnt wurde hier, die Evaluation schon vor der Maßnahme zu starten und auch sie bereits während der Maßnahme durchzuführen. Sehr deutlich sprachen sich die Befragten allerdings für eine Befragung direkt nach der Maßnahme (Zustimmung: 86 Prozent) und zusätzlich nach einer Umsetzungsphase (Zustimmung: 90 Prozent) aus. Im nächsten Fragencluster ging es um die methodische Umsetzung der Evaluation. Hier zeigte sich eine klare Bevorzugung von Fragebögen. Während Wissenstests sogar abgelehnt wurden, war die Zustimmung für informelle Gespräche oder Interviews mit einem Gesprächsleitfaden nur gering. Die bei Weitem größte Zustimmung erhielt der Online-Fragebogen (92 Prozent). Die Frage, ob die Ergebnisse genutzt werden sollten, um Maßnahmen zu verbessern, erhielt – verständlicher Weise – die höchste Zustimmung der gesamten Befragung, wohingegen die Streichung von

schlecht bewerteten Maßnahmen eher abgelehnt wurde. Sehr große Unterschiede zeigten sich bei der Frage, wie viel Zeit die einzelnen Gruppen bereit sind für die Evaluation einer Maßnahme aufzuwenden. Die niedrigste Bereitschaft zeigten hier die Teilnehmer mit durchschnittlich 24 Minuten und die höchste die Personalentwickler mit 64 Minuten. Überraschend hoch fiel die Bereitschaft der Führungskräfte aus, sich Zeit für die Evaluation einer Weiterbildungsmaßnahme eines Mitarbeiters zu nehmen (39 Minuten).

**Empfehlungen für die Praxis**

Über die gesamte Befragung hinweg waren die Unterschiede zwischen Personalentwicklern und Teilnehmern am größten, während sich Führungskräfte und Teilnehmer weitgehend einig waren. Die Tatsache, dass nur sieben Prozent der Befragten angaben, mit dem verwendeten Evaluationsvorgehen voll und ganz zufrieden zu sein, zeigt, dass es hier durchaus Verbesserungspotenzial gibt. Auch hier lassen sich daher einige konkrete Empfehlungen für die Praxis ableiten:

Eine Evaluation sollte für jede Maßnahme durchgeführt werden. Der Aufwand kann durch IT-Komponenten deutlich verringert werden und gleichzeitig anwenderfreundlicher gestaltet werden.

Die Ergebnisse der Evaluation sollten nicht nur an die Trainer sondern auch an Teilnehmer und deren Führungskräfte zurückgemeldet werden. Dies fördert nicht nur die Transparenz, sondern auch die Bereitschaft zur Teilnahme und die Datenqualität.

Eine Evaluation sollte im Idealfall nicht nur direkt nach der Maßnahme durchgeführt werden, sondern auch noch den Transfer erfassen. Erst dann können die Mitarbeiter den tatsächlichen Mehrwert beurteilen.

Der Fragebogen hat sich als Evaluationsinstrument bewährt und wird klar bevorzugt, Online-Fragebögen bieten die Möglichkeit, Ergebnisse direkt digital vorliegend zu haben, und entsprechen den Wünschen der Befragten.

Evaluationsergebnisse sollten nicht dafür genutzt werden, um schlecht bewertete Maßnahmen zu streichen sondern diese zu verbessern. Daher ist es wichtig, die Ergebnisse auch tatsächlich zu analysieren und Handlungsfolgen abzuleiten. Eine schriftliche Erfassung der Evaluationsergebnisse ist klar zu empfehlen.

Die Bereitschaft, an einer Evaluation teilzunehmen, ist bei den Teilnehmern zwar vorhanden, sollte aber nicht überstrapaziert werden. Eine maximale Beantwortungszeit von zehn Minuten stellt eine gute Richtgröße dar.

Es gibt durchaus Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen, wie der Erfolg einer Maßnahme definiert wird und wie die Evaluation durchgeführt werden sollte. Achten Sie darauf, dass diese Unterschiede moderiert werden. Der Mehrwert einer Evaluation steigt mit deren Akzeptanz.

Insgesamt lässt sich festhalten: Personalentwickler, Trainer, Teilnehmer und deren Führungskräfte sprechen sich für die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen aus. Die in der Praxis verwendeten Kriterien und auch das Vorgehen weichen bisher allerdings häufig von den Wünschen der Betroffenen ab. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass man den Wünschen auf einfache Weise ein Stück näherkommen kann.



Autor  
**David Maurer**,  
Geschäftsführer, Evalea GmbH,  
Frankfurt am Main,  
david.maurer@evalea.de