



Effekte evaluieren lohnt sich

Jährlich geben deutsche Unternehmen Unsummen für Weiterbildungsmaßnahmen aus. Umso verwunderlich ist es, dass die wenigsten von ihnen versuchen, den gesamten Prozess der Personalentwicklung systematisch zu evaluieren.

Die Aus- und Weiterbildung von qualifizierten Mitarbeitern stellt für viele Unternehmen einen entscheidenden strategischen Wettbewerbsfaktor dar. Laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (2011) investierten deutsche Unternehmen im Jahr 2010 über 28 Milliarden Euro in Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Belegschaften. Dem Statistischen Bundesamt (2008) zufolge bewerten jedoch nur sechs Prozent der Unternehmen im Anschluss an eine Weiterbildungsmaßnahme den Praxistransfer. Dass sich daran bis heute nichts Wesentliches geändert hat, zeigt eine Studie, die die StatEval GmbH kürzlich unter

91 Verantwortlichen aus den Bereichen Personal und Personalentwicklung zum Thema Evaluation in der Personalentwicklung durchgeführt hat.

Personalentwicklung mit hohem Stellenwert

Der Studie zufolge schätzt jeder zehnte Befragte den Beitrag der Personalentwicklung zum Gesamterfolg der Organisation nur auf bis zu ein Prozent ein. Knapp die Hälfte der Befragten gibt einen Wert zwischen sechs und 20 Prozent an. Jeder fünfte Befragte schätzt den Beitrag der Personalentwicklung zum Gesamterfolg auf mehr als 20 Prozent ein.

In Anbetracht des „gefühl“ hohen Stellenwerts der Personalentwicklung für Unternehmen ist es überraschend, dass die wenigsten Unternehmen über die Evaluationsebene „Reaktion“, etwa durch Zufriedenheitsabfragen, hinaus versuchen, ihre Maßnahmen zu bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Befragten die durchgeführten Maßnahmen vor allem hinsichtlich der Angebotsqualität (44 Prozent), zur Optimierung der Angebote (30 Prozent), zur Prüfung des Lernerfolgs (26 Prozent) und zur Erfassung der Zufriedenheit der Teilnehmenden (26 Prozent) evaluieren. Kaum systematisch erfasst wird hingegen, inwieweit ein

„ Knapp ein Viertel der Unternehmen evaluiert ihre Personalentwicklung bislang gar nicht.

Umgang mit Hürden bei der Evaluation

Abbildung 1

Mangelnde Akzeptanz

- Interne Unternehmenskommunikation
- Einbeziehung der Stakeholder

Unterschiedliche Interessenlage

- Bildung einer Steuerungsgruppe
- Kommunikation

Erfassung personenbezogener Daten

- Schaffung von Transparenz bezüglich Zielstellung der Evaluation
- Entwicklung einer Leitlinie zum Umgang mit den Ergebnissen

Mangelnde Akzeptanz

- Überschaubarer Ressourceneinsatz durch standardisierten Evaluationsprozess

Bei näherer Betrachtung erweisen sich viele Ursachen, aus denen keine fundierte Evaluation von PE-Maßnahmen erfolgt, als leicht behebbar.

Transfer der erworbenen Kompetenzen in den Arbeitsalltag erfolgt (8 Prozent), welche Ergebnisse für die Organisation erzielt werden (14 Prozent) und in welchem Verhältnis Kosten und Nutzen der Maßnahmen zur Personalentwicklung stehen (6 Prozent). Knapp ein Viertel der Unternehmen evaluieren ihre Personalentwicklung bislang gar nicht.

Interessanterweise steht dieses Ergebnis in keinem systematischen Zusammenhang mit dem eingeschätzten Beitrag der Personalentwicklung zum Gesamterfolg der Organisation. Beispielsweise gibt es Organisationen, in denen dieser Beitrag sehr hoch eingeschätzt wird und dennoch maximal auf Ebene der Reaktion evaluiert wird.

Hürden überwinden

Als Gründe für nicht umfassende Evaluationen und damit wenig systematische Steuerung des Personalentwicklungsprozesses werden in der Praxis vor allem mangelnde Akzeptanz im Unternehmen, unterschiedliche Interessenlagen, die Erfassung personenbezogener Daten und mangelnde Ressourcen genannt. All dies sind jedoch keine unüberwindbaren Hürden. Abbildung 1 stellt bewährte Strategie

im Umgang mit diesen Hürden dar. Insbesondere das Argument mangelnder Ressourcen erweist sich regelmäßig als nicht haltbar. Die Implementierung eines Evaluationsprozesses ist zwar zu Beginn mit höheren Kosten verbunden, führt bei entsprechender Standardisierung aber schnell zu einer kosteneffizienteren Personalentwicklung mit deutlich höherem Qualitätsniveau.

Eine kontinuierliche Evaluation bietet einen eindeutigen Nutzen für die Personalentwicklung: Die Konzeption der Personalentwicklung wird eng abgestimmt auf den Entwicklungsbedarf der Organisation. Die Wirkungen von Personalentwicklungsmaßnahmen werden deutlich messbar gemacht. Damit wird die Basis für eine kontinuierliche Qualitätssicherung der Personalentwicklungsmaßnahmen geschaffen. Vor diesem Hintergrund wird hier ein idealtypischer Ansatz zur Qualitätssicherung und Evaluation des gesamten Personalentwicklungsprozesses vorgestellt. Die Inhalte und Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen beziehungsweise eines Personalentwicklungsprogramms sollten zu Beginn des Prozesses eindeutig festgelegt sein.

Evaluationsansätze in der Praxis

Abbildung 2

Evaluationsebene	Evaluationskriterium (Beispiel)	Methode (Beispiel)	Zeitpunkt
Reaktion	Zufriedenheit mit der Maßnahme	Selbsteinschätzung	Direkt am Ende der Maßnahme
Lernen	Lernzuwachs und Zugewinn neuer Einsichten	Selbsteinschätzung	Zeitnah im Anschluss an die Maßnahme
Verhalten	Verbesserung bestimmter Führungskompetenzen	Selbsteinschätzung/Fremdeinschätzung	3-6 Monate nach der Maßnahme
Ergebnis	Verbesserung des Teamklimas	Vorher-Nachher-Befragung	6-12 Monate nach der Maßnahme
Kosten	Return on Investment	Kennzahlen	12-24 Monate nach der Maßnahme

Die Bewertung von Einzelmaßnahmen der Personalentwicklung kann in zeitlichem Abstand auf fünf Ebenen erfolgen.

Schritt 1: Objektive Anbieter-Recherche

Wer den gesamten Personalentwicklungsprozess mit einem messbaren Mehrwert für die Organisation abschließen will, muss zunächst das Hauptaugenmerk auf die Anbietauswahl legen. Einige Faktoren müssen hierbei beachtet werden: Die Berufsbezeichnungen Trainer oder Coach sind in Deutschland nicht geschützt. Das Phänomen, das viele Trainer alle Themen anbieten oder über ihr Netzwerk abdecken, ist weit verbreitet. In Zeiten der digitalen Vermarktung ist es darüber hinaus meist nur eine Frage des Anbieter-Marketings, ob der erste Eindruck – häufig aufgrund der Homepage oder der Platzierung auf diversen Seminarplattformen – positiv ausfällt.

Es gilt daher im Vorfeld, die Spreu vom Weizen zu trennen und bei der Personaldienstleister-Recherche strukturiert vorzugehen. Mit einem anbieterneutralen Vorgehen wird vor dem direkten persönlichen Kontakt eine bestmögliche fachliche und qualitative Vergleichbarkeit der Kompetenzen verschiedener Anbieter sichergestellt. Dabei sollte der Lösungsansatz und nicht der Anbietername im Vordergrund stehen.

” Die Ergebnisse befähigen zu einer zielgerichteteren Konzeption und objektiveren Auswahl der Maßnahmen.

Schritt 2: Evaluation von PE-Maßnahmen

Wurden die passenden Angebote und/oder entsprechende Dienstleister identifiziert, muss sichergestellt werden, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen auch tatsächlich ihre Ziele erreichen. Für die Konzeption einer Evaluation in der Personalentwicklung ist das in Abbildung 2 dargestellte Evaluationsmodell hilfreich. Danach kann eine Personalentwicklungsmaßnahme anhand von fünf aufeinander aufbauenden Evaluationsebenen bewertet werden (nach den Modellen von Kirkpatrick und Philips).. Auf der Ebene „Reaktion“ wird die unmittelbare Zufriedenheit und Akzeptanz der Teilnehmer in Bezug auf die Maßnahme erfasst. Auf der Ebene „Lernen“ wird ermittelt, inwiefern die Teilnehmenden einen Wissenszuwachs oder eine Einstellungsänderung (etwa nach einem Führungsseminar) aufweisen. Ab der Ebene „Verhalten“ geht es um die Frage nach dem organisationalen Nutzen: Können die Teilnehmenden ihr erworbenes Wissen im Arbeitsalltag umsetzen? Trägt die Maßnahme zum gesamtunternehmerischen Nutzen bei (etwa in Form einer geringeren Fehlerquote)? In welchem Verhältnis stehen Kosten und Nutzen der Personalentwicklungsmaßnahme?

Schritt 3: Rückkopplung

Auf der Grundlage der Ergebnisse sollten interne Richtlinien für Personalent-

wicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Diese Qualitätsrichtlinien umfassen den gesamten Prozess von der Auswahl des passenden Trainers/Coaches über die Qualitätskontrolle der Maßnahmen bis hin zum Praxistransfer. Gelingt die systematische Integration der Evaluation in den Personalentwicklungsprozess, befähigen die Ergebnisse die Organisation zu einer zielgerichteten Konzeption und objektiveren Auswahl der benötigten Maßnahmen.

Qualitätssicherung und Evaluation in der Personalentwicklung bringen zwar zunächst einen höheren Aufwand für alle Beteiligten mit sich. Doch der Aufwand lohnt sich sowohl für die Unternehmen als auch für die Teilnehmenden. Denn so wird sichergestellt, dass die Personalentwicklung ihr langfristiges Ziel erreicht: Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Autoren

Julia Hapkemeyer, Dr. phil.,
Diplom-Psychologin, Geschäftsführerin der StatEval GmbH, Berlin,
julia.hapkemeyer@stateval.de

Nicole Scheibner,
Diplom-Psychologin, Geschäftsführerin der StatEval GmbH, Berlin,
nicole.scheibner@stateval.de

Lasse Seidel,
Diplom-Kaufmann (FH), Geschäftsführer der persofaktum GmbH, Hürth,
lasse.seidel@persofaktum.de

Studie

Info

Die aktuelle Studie „Evaluation in der Personalentwicklung – Nutzen, Anwendung und Herausforderungen“ kann kostenfrei bei der StatEval GmbH unter info@StatEval.de oder (030) 609 858 520 angefordert werden.