

Bildungsplanung und Bildungscontrolling

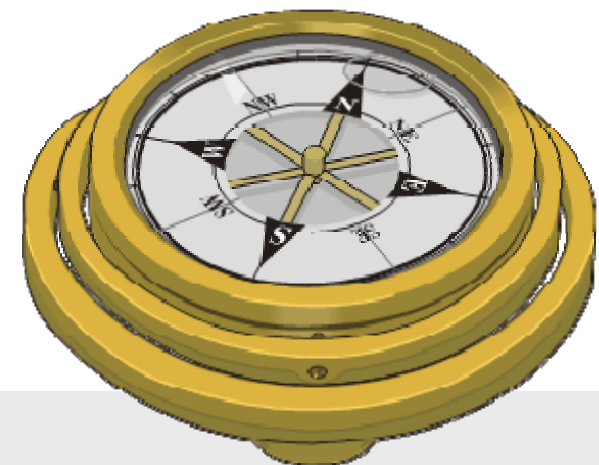
Theoretische Grundlagen: 4-Phasenmodell

Entwickeln von Meßkriterien

Direkte und indirekte Nutzenermittlung

ROI-Berechnung

Überlegungen zum Lebenszyklus und den
Ergebnissen von Bildungsmaßnahmen





Vorwort

Dieses Unterlage entstand aus einem langen Lernprozeß, der selbst heute noch nicht abgeschlossen ist. Insofern ist dieses Skript auch nur als ein Zwischenschritt zu sehen. Wir geben es Ihnen trotz und wer weiß vielleicht auch gerade wegen dieses temporären Charakters in die Hand, um selbst dadurch zu lernen und diese Unterlage weiter zu entwickeln.

Viele Menschen waren, bewußt oder unbewußt, daran beteiligt, durch Gespräche und Feedbacks, manchmal nur durch kleine Bemerkungen, an die wir uns nicht mehr erinnern, die aber einen Lernprozeß auslösten, manchmal allein durch ihre Handlungen und ihr Verhalten. Auch Bücher, themenbezogene und solche allgemeiner Art, haben in unterschiedlichem Umfang dazu beigetragen, daß dieses Skript einen Inhalt und eine Form bekam. Die Literaturliste am Ende ist sicherlich nicht vollständig, sie wurde aber in bestem Wissen zusammengetragen. Für weitere Ergänzungen sind wir Ihnen dankbar.

Copyrightvermerk

Da so viele Menschen und Situationen ihren Beitrag zu diesem Skript gegeben haben, es quasi das Ergebnis eines unübersehbaren Netzwerkes ist, sehen wir kein Recht, darauf einen Anspruch im Sinne eines Copyrights zu erheben. Wissen gehört allen Menschen und wird durch teilen vermehrt und erzeugt.

Fühlen Sie sich also frei, diese Unterlage zu benutzen, zu kopieren und weiterzugeben, auch zu ergänzen und zu verändern. Wir wünschen uns nur, daß auch Ihre Änderungen und Ergänzungen weiterhin frei verfügbar sind.

Aus diesem Grund unterstellen wir dieses Skript der „GNU Free Documentation License“.

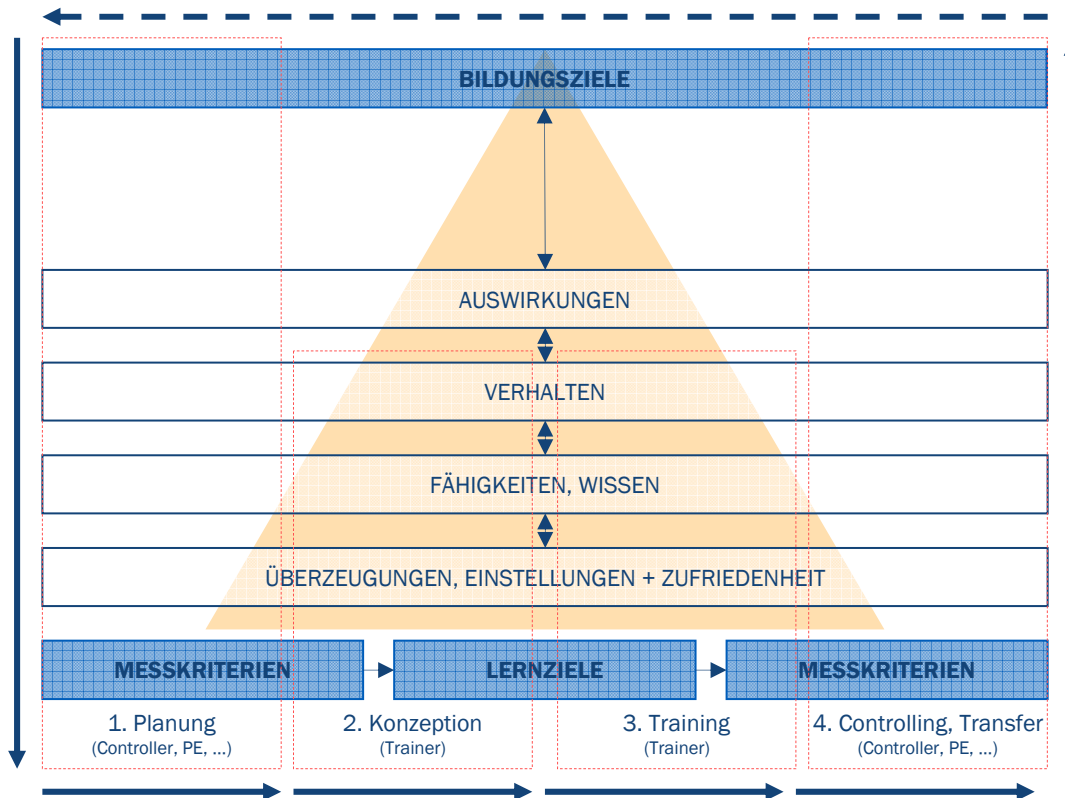
Wenn Sie Teile aus dieser Unterlage an anderer Stelle weiter verwenden, bitten wir um eine kurze Mitteilung, um uns an dieser Vernetzung und dem Austausch daran aktiv beteiligen zu können.

EARteam

Jürgen Häußner
Berlin · Nürnberg
+49 (0)30 200 683 26
+49 (0)177 60 12 12 7
dialog@EARteam.com
www.EARteam.com

Haftungshinweis

Die in dieser Unterlage zusammengetragenen Informationen wurden von uns sorgfältig recherchiert und aufbereitet. Für die Vollständigkeit und Richtigkeit der Informationen können wir allerdings keine Haftung übernehmen. Insbesondere nicht für die Benutzung oder evtl. Schaden, der aus der Nutzung oder dem Mißbrauch entsteht.



Die Ebenen des Lernens

Die **Überzeugungen** und **Einstellungen** zum Thema bestimmen, ob jemand sich näher und ausführlicher mit dem Thema beschäftigen wird, ob er dafür motiviert ist.

Durch das Beschäftigen mit dem Thema werden theoretisches **Wissen** und **Fähigkeiten** erworben.

Dieses Wissen und die Fähigkeiten sind eine Grundvoraussetzung dafür, daß ein neues, alternatives **Verhalten** praktiziert werden kann.

Und erst ein neues Verhalten führt in der betrieblichen Praxis zu anderen **Auswirkungen** als bisher.

Die verschiedenen Phasen

In der **Phase der Planung** wird zuerst hinterfragt, welche Bildungsziele erreicht werden sollen und welche Auswirkungen das Erreichen eines Bildungsziels belegen.

Im 2. Schritt wird analysiert, welches alternative Verhalten zu den erwarteten Auswirkungen führen wird.

Im 3. Schritt wird analysiert, welches Wissen und welche Fähigkeiten ein Mitarbeiter erwerben muß, um das gewünschte Verhalten praktizieren zu können.

Im 4. Schritt wird analysiert, welche Einstellungen und Überzeugung zum jeweiligen Thema motivierend genug sind, um auf all diesen Ebenen zu lernen.

In der **Phase der Konzeption**, besteht nun die Aufgabe, die in der Planung definierten Meilensteine auf den Ebenen Einstellung, Fähigkeiten/Wissen und Verhalten als Lernziele in ein stimmiges Seminarkonzept zu gießen und Methoden zu entwickeln, um auf diesen Ebenen Lernprozesse anzustoßen.

In der **Phase des Trainings** hat der Trainer auf den Ebenen Einstellung, Fähigkeiten/Wissen und Verhalten zu trainieren und die Teilnehmer in ihrem Lernen auf allen 3 Ebenen zu unterstützen.

In der **Phase des Controllings und des Transfers** werden in zeitlichem Abstand die Lernfortschritte nacheinander auf allen Ebenen geprüft:

- Nach dem Training auf der Ebene der Einstellung.
- Nach ca. 2 Wochen ob das neue Wissen und die neuen Fähigkeiten verinnerlicht wurden.
- Nach ca. 2 bis 4 Monaten ob neues, alternatives Verhalten gezeigt wird.
- Nach 4 bis 12 Monaten, ob die Auswirkungen eingetreten sind.

Wenn in der Phase des Controllings und Transfers ein Zwischenschritt nicht erreicht wurde, gibt dies Anlaß zu überprüfen, woran es liegt und gegenzusteuern, z.B. Änderungen am Seminarkonzept vorzunehmen oder auch behindernde Faktoren außerhalb der Weiterbildung zu beseitigen, z.B. am Arbeitsplatz.

Entwickeln von Meßkriterien + Messen

Phasen 1: „Planung“ und Phase 4: „Controlling/Transfer“



Beispiel

Die hier beispielhaft aufgeführten Meilensteine können z.B. für ein Seminar „Zusammenarbeit im virtuellen Projektteam“ relevant sein:

	Messung			Meßwerte					
	Wie?	Wer?	Wann?	Bisher?	Geplant?	Gemessen?	Risiko für Ziel bei...		
Die 3 wichtigsten Ziele/Auswirkungen?									
1. Entscheidungen in vermittelter Kommunikation werden in ähnlicher Geschwindigkeit wie bei direkter Kommunikation getroffen.	Zahl der Engpässe sinkt	Teamleiter	6 und 12 Monate	5	3	2	↑	●	
2. Projektstand kann klar und ohne Rückfragen erkannt werden. Alle Informationen werden schnell gefunden.	Zahl der Antworten pro Monat geht zurück	Teamleiter	6 und 12 Monate	10	7	8	↑	●	
3. Gesprächsinhalte sind Zielvereinbarungen anstelle von Arbeitsanweisungen.	Zahl der Eingriffe und Hilfestellungen geht zurück	Teamleiter	6 und 12 Monate	12	8	7	↑	●	
Die 3 wichtigsten Verhaltensweisen?									
1. Nachrichten müssen vollständig, adressatengerecht aufgebaut und strukturiert werden.	Geschätzter Zeitaufwand für Mailbearbeitung sinkt	Teammitglieder	3 und 6 Monate	3	2	1	↑	●	
2. Informationen werden nach gemeinsamen Konventionen und Strukturen abgelegt (am richtigen Ort).	Zahl der Ablagekorrekturen sinkt	Administrator oder Verantwortlicher	3 und 6 Monate	18	6	7	↑	●	
3. Die Beteiligten kommunizieren entsprechend den Feedbackregeln.	Zahl der Schlichtungsgespräche sinkt	Teamleiter	6 Monate	5	3	2	↑	●	
Die 3 wichtigsten Fähigkeiten (Wissen)?									
1. Der Absender muß sich in seinen Nachrichten auf die relevanten Inhalte beschränken und diese prägnant formulieren.	Testaufgabe	Trainer	1 Monat	60%	80%	85%	↓	●	
2. Gemeinsame Konventionen und Strukturen sind bekannt und können angewendet werden.	Konventionen & Strukturen werden dokumentiert	Teamleiter	1 Monat	Nein	Ja	Ja		●	
3. Die Feedbackregeln werden verstanden und beherrscht.	Testaufgabe	Trainer	1 Monat	65%	80%	90%	↓	●	
Die 3 wichtigsten Überzeugungen?									
1. Das Ziel der Nachrichten wird so am einfachsten und schnellsten erreicht.	Skalenwert auf Feedbackbogen	PE	Nach Training	0	2	1,4	↑	●	
2. Gemeinsame Konventionen und Strukturen erleichtern Teamarbeit und persönliche Arbeit.	Skalenwert auf Feedbackbogen	PE	Nach Training	0	2	1,1	↑	●	
3. Die Feedbackregeln verbessern die Teamkultur und das „Klima“ im Team.	Skalenwert auf Feedbackbogen	PE	Nach Training	0	2	2,1	↑	●	

Nutzenermittlung (direkt)

Phase 4: „Controlling“



In der direkten Nutzenermittlung kann der Wert eines Meßschrittes direkt monetär (z.B. Umsatz) oder zumindest geldnah (z.B. Zeitersparnis) ausgedrückt werden.

	Messung				Nutzen ermitteln		Bewertung	
	Bisher?	Gemessen?	Differenz		Nutzen eines Meßschrittes (in €)	Nutzen der Veränderung (in €)	Wieviel % ist trainingsbedingt?	Wie sicher ist die Schätzung?
Die 3 wichtigsten Ziele/Auswirkungen?								
1. Entscheidungen in vermittelter Kommunikation werden in ähnlicher Geschwindigkeit wie bei direkter Kommunikation getroffen.	5	2	↑	3				
2. Projektstand kann klar und ohne Rückfragen erkannt werden. Alle Informationen werden schnell gefunden.	10	8	↑	2				
3. Gesprächsinhalte sind Zielvereinbarungen anstelle von Arbeitsanweisungen.	12	7	↑	5				
Die 3 wichtigsten Verhaltensweisen?								
1. Nachrichten müssen vollständig, adressatengerecht aufgebaut und strukturiert werden.	3	1	↑	2				
2. Informationen werden nach gemeinsamen Konventionen und Strukturen abgelegt (am richtigen Ort).	18	7	↑	11				
3. Die Beteiligten kommunizieren entsprechend den Feedbackregeln.	5	2	↑	3				
Die 3 wichtigsten Fähigkeiten (Wissen)?								
1. Der Absender muß sich in seinen Nachrichten auf die relevanten Inhalte beschränken und diese prägnant formulieren.	60%	85%	↓	15%				
2. Gemeinsame Konventionen und Strukturen sind bekannt und können angewendet werden.	Nein	Ja						
3. Die Feedbackregeln werden verstanden und beherrscht.	65%	90%	↓	25%				
Die 3 wichtigsten Überzeugungen?								
1. Das Ziel der Nachrichten wird so am einfachsten und schnellsten erreicht.	0	1,4	↑	1,4				
2. Gemeinsame Konventionen und Strukturen erleichtern Teamarbeit und persönliche Arbeit.	0	1,1	↑	1,1				
3. Die Feedbackregeln verbessern die Teamkultur und das „Klima“ im Team.	0	2,1	↑	2,1				



Nutzenermittlung (indirekt)

Phase 4: „Controlling“

In der indirekten Nutzenermittlung kann der Wert eines Meßschrittes nicht direkt monetär oder geldnah ausgedrückt werden. Es wird deshalb der „Umweg“ über den Marktwert der Kompetenz beschritten. Eine direkte Nutzenermittlung ist selbstverständlich vorzuziehen.

	Messung				Nutzen ermitteln			Bewertung	
	Bisher?	Gemessen?	Differenz		Marktwert des Trainees (in €)	Bedeutung der trainierten Kompetenz	Grad der Kompetenz (Skala 0 - 10)	Wieviel % ist trainings-bedingt?	Wie sicher ist die Schätzung?
Die 3 wichtigsten Ziele/Auswirkungen?									
1. Entscheidungen in vermittelter Kommunikation werden in ähnlicher Geschwindigkeit wie bei direkter Kommunikation getroffen.	5	2	↑	3					
2. Projektstand kann klar und ohne Rückfragen erkannt werden. Alle Informationen werden schnell gefunden.	10	8	↑	2					
3. Gesprächsinhalte sind Zielvereinbarungen anstelle von Arbeitsanweisungen.	12	7	↑	5					
Die 3 wichtigsten Verhaltensweisen?									
1. Nachrichten müssen vollständig, adressatengerecht aufgebaut und strukturiert werden.	3	1	↑	2					
2. Informationen werden nach gemeinsamen Konventionen und Strukturen abgelegt (am richtigen Ort).	18	7	↑	11					
3. Die Beteiligten kommunizieren entsprechend den Feedbackregeln.	5	2	↑	3					
Die 3 wichtigsten Fähigkeiten (Wissen)?									
1. Der Absender muß sich in seinen Nachrichten auf die relevanten Inhalte beschränken und diese prägnant formulieren.	60%	85%	↓	15%					
2. Gemeinsame Konventionen und Strukturen sind bekannt und können angewendet werden.	Nein	Ja							
3. Die Feedbackregeln werden verstanden und beherrscht.	65%	90%	↓	25%					
Die 3 wichtigsten Überzeugungen?									
1. Das Ziel der Nachrichten wird so am einfachsten und schnellsten erreicht.	0	1,4	↑	1,4					
2. Gemeinsame Konventionen und Strukturen erleichtern Teamarbeit und persönliche Arbeit.	0	1,1	↑	1,1					
3. Die Feedbackregeln verbessern die Teamkultur und das „Klima“ im Team.	0	2,1	↑	2,1					

ROI-Berechnung

Phase 4: „Controlling“



Nutzenermittlung (direkt)

Nutzensteigerung in €
(Die Nutzensteigerung kann über die Meßzahlen wie z.B. Zeitersparnis deutlich erfaßt und monetär bewertet werden)

Nutzenermittlung (indirekt)

Marktwert des Mitarbeiters in €
(Jahresgehalt, Kosten des Arbeitsplatzes etc.)

Bedeutung der trainierten Kompetenz für die Gesamtleistung in %
(aus einer Kompetenzanalyse, die definiert, wegen welcher Kompetenzen der Mitarbeiter angestellt wurde; die also seinen Marktwert ausmachen)

Bewertung der Kompetenz vor dem Training
(auf einer Skala von 0 bis 10)

Bewertung der Kompetenz nach dem Training
(auf einer Skala 0 bis 10)

$$\begin{aligned} \text{Jahreswert der Kompetenz} &= \text{Marktwert des Mitarbeiters} \times \text{Bedeutung der Kompetenz} \\ \text{Jahreswert eines Skalenschritts} &= \text{Jahreswert der Kompetenz} / \text{Skalenwert vor dem Training} \\ \text{Nutzensteigerung in €} &= \text{Differenz der Skalenwerte} \times \text{Jahreswert eines Skalenschritts} \end{aligned}$$

Bewertung der Relevanz und Schätzqualität (für beide Nutzenermittlungen)

Relevanzfaktor: Wieviel % der Veränderung ist auf das Training zurückzuführen?
(Dieser „Relevanzfaktor“ soll Einflüsse anderer Art auf die Nutzensteigerung herausrechnen und die Relevanz der Trainingsmaßnahme bewerten)

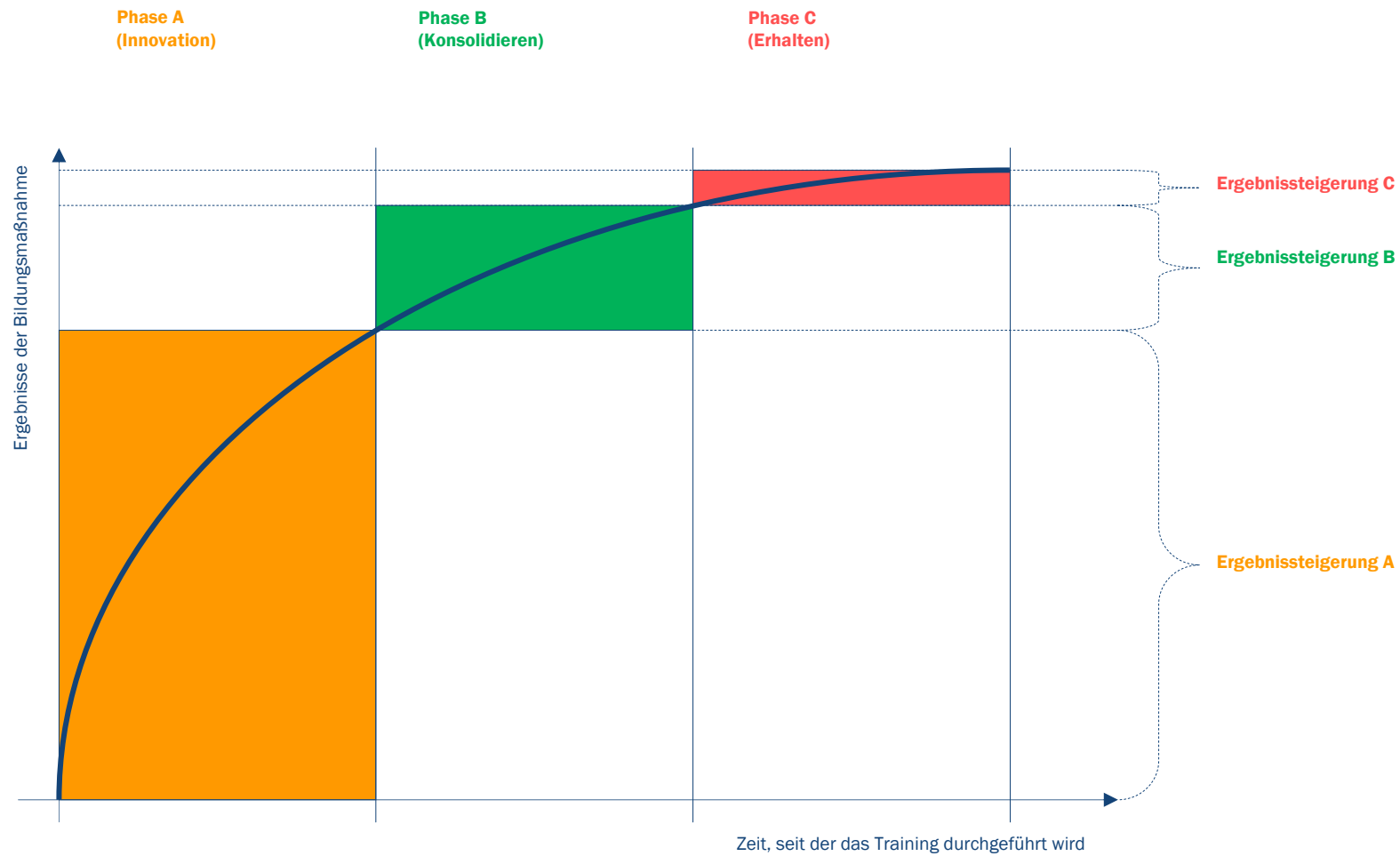
Qualitätsfaktor: Wenn dieser Trainingseinfluß geschätzt ist: Wie sicher sind Sie sich dieser Schätzung?
(Da der „Relevanzfaktor“ häufig geschätzt ist, wird über diesen „Qualitätsfaktor“ nochmals die Qualität der Schätzung beurteilt und sicher gestellt)

Kostenermittlung

Kosten des Trainings in €
(Die Kosten des Trainings sollen alle Aufwendungen in allen 4 Phasen (Planungs-, Konzeptions-, Durchführungs- und Trainingsphase) beinhalten)

ROI-Berechnung

$$\text{Berechnung des ROI} = \frac{(\text{Nutzensteigerung} \times \text{Relevanzfaktor} \times \text{Schätzfaktor}) - \text{Kosten des Trainings}}{\text{Kosten des Trainings}}$$





	Phase A	Phase B	Phase C
Beschreibung, Zeit, Anzahl der MA im Training	In dieser Phase (orange Fläche), wir nennen das die Phase der Innovation, wird eine neue, innovative Trainingsmaßnahme durchgeführt.	Wir nennen dies die Phase der Konsolidierung (grüne Fläche). Die Trainingsmaßnahme wird bereits seit einiger Zeit durchgeführt. Das Konzept steht und hat sich bewährt.	Wir nennen dies die Phase des Erhaltens (rote Fläche). Die Trainingsmaßnahme wird bereits seit langer Zeit durchgeführt. Die Inhalte gehören zum „Kulturgut“ der Organisation. Es steht zu vermuten, daß die Mitarbeiter die Inhalte im Laufe der Zeit auch durch „learning by doing“ und die Unterstützung ihrer Kollegen erlernen würden.
Häufigkeit des Trainings, Anzahl der TN	Das Training wird sehr häufig und in kurzen Zeitabständen durchgeführt. Auf das Jahr gerechnet, besuchen viele Mitarbeiter die Maßnahme.	Die Zeitabstände, in denen das Training durchgeführt wird, nehmen zu. Die Anzahl der pro Jahr geschulten MA nimmt ab.	Das Training wird ca. 1 bis 2 mal pro Jahr durchgeführt. Die Anzahl der beteiligten MA ist entsprechend gering.
Ziele der Bildungsmaßnahme	Die Erwartungen an das Training sind relativ deutlich formuliert (z.B. Produktivitätssteigerung, Zeitersparnis, Innovation, ...)	Die Erwartungen an das Training sind nur noch teilweise bewußt. Die Beteiligten stellen oftmals auch eigene Ziele an die Maßnahme.	Die Ziele sollten überdacht werden. Es kommt nun eher darauf an, die erreichten Organisations-ergebnisse (s. Phase A: Produktivitätsstand etc.) zu halten. Würde die Maßnahme abgesetzt, könnte dies auch langfristig zur Absenkung der bereits erreichten Ergebnisse führen.
Zielgruppe	Die für die Umsetzung der Inhalte wichtigen Mitarbeiter werden trainiert.	In dieser Phase werden häufig Mitarbeiter trainiert, die die Trainingsinhalte „auch gebrauchen“ können. Häufig hat sich herumgesprochen, daß man hier gutes und nützliches für die Arbeit lernt.	TN kommen häufig aus allen Teilen der Organisation zusammen oder sind neu eingestellte MA, die die entsprechenden Kompetenzen noch erwerben müssen; die Aufgaben sind unterschiedlich.
Ergebnisse und Auswirkung auf das Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Ergebnissteigerung (in Relation zum Gesamtergebnis der Organisation) ■ Leicht erkennbar und meßbar (i.d.R. kann ein Controlling auf Gruppen-/Organisationsebene erfolgen) ■ Wahrscheinlich hat die Maßnahme eine direkte Auswirkung auf das Unternehmensergebnis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Moderate Ergebnissteigerung (in Relation zum Gesamtergebnis der Organisation) ■ Es muß etwas mehr Mühe im Controlling verwendet werden, weil u.a. keine eindeutigen Zielgruppen mehr trainiert werden ■ Wahrscheinlich ist ein Controlling auf Gruppen- bzw. Organisationsebene immer noch günstiger als ein Controlling auf personeller Ebene. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe bis kaum erkennbare Ergebnissteigerung (in Relation zum Gesamtergebnis der Organisation) ■ Der Aufwand, um die Auswirkung zu ermitteln wäre unverhältnismäßig hoch ■ Das Controlling der Auswirkungen der Maßnahme sollte auf personeller Ebene stattfinden, z.B. „Um eine Exceltabelle zu erstellen haben Sie vorher 1 Stunde gebraucht, wie lange brauchen Sie nun?“) Auch die Frage nach einer Schätzung kann hier sinnvoll sein („Wieviel % ist Ihrer Meinung nach auf das Training zurückzuführen bietet sich hier an“).



Donald L. Kirkpatrick:
„Evaluating Training Programs. Second Edition. The Four Levels“
Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1998

David van Adelsberg & Edward A. Trolley:
„Running Training Like A Business. Delivering Unmistakable Value“
Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999

Jost Reischmann:
„Weiterbildungs-Evaluation. Lernerfolge messbar machen“
Luchterhand, 2003

Hilmar J. Vollmuth:
„Controllinginstrumente“
Haufe-Verlag, 2003

Herwig R. Friedtag & Walter Schmidt:
„Balanced Scorecard“
Haufe-Verlag, 2002

Thomas Brandt:
„Projektcontrolling. Verbesserungsprojekte analysieren und bewerten“
Hanser-Verlag, 2002

desweiteren verschiedenste Arbeiten von Robert B. Dilts.