

Ausgabe 6/2008

Ergebnisse einer Befragung unter  
Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V.

Fred G. Becker  
Astrid Meißner  
Ellena Werning

**Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen.**  
Ergebnisse einer Befragung unter Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise  
Dr. Sascha Armutat  
Fon +49 211 5978-124  
Fax +49 211 5978-29124  
E-Mail: [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	4
1 Problemstellung .....	5
2 Forschungsvorgehen .....	8
2.1 Auswahl der Untersuchungseinheiten und der -methode .....	8
2.2 Konstruktion des Fragebogens .....	9
3 Forschungsergebnisse .....	12
3.1 Befragungsstatistik .....	12
3.2 Auswertung und Interpretation.....	13
4 Fazit.....	28
5 Anhang .....	29
5.1 Abbildungsverzeichnis .....	29
5.2 Tabellenverzeichnis .....	29
5.3 Literaturverzeichnis.....	29

## Vorwort

Die betriebliche Weiterbildung ist kein Selbstzweck an sich. Sie dient dem übergeordneten betrieblichen Zweck jedes erwerbswirtschaftlichen Unternehmens oder jeder Non-Profit-Organisation. Dieser Zweck konkretisiert sich in unterschiedlichen Zielarten: Weiterbildung kann auf die Vermittlung neuer arbeitsplatzrelevanter Kenntnisse, auf die Behebung vorhandener Eignungsdefizite eines Mitarbeiters, auf den Ausbau diagnostizierter Qualifikationspotenziale, auf die Bleibemotivation von Leistungsträgern o. a. abzielen. Für Personalverantwortliche ist die entsprechende Personalaufgabe aber nicht dadurch erledigt, dass sie zielbezogene Weiterbildungsmaßnahmen initiieren. Ihre Verantwortung bezieht sich auf die Erreichung des definierten Ziels und – gegebenenfalls – auf die Veränderung einer nicht effizienten Maßnahme. Die Grundlage hierfür liefert eine Evaluation der betrieblichen Weiterbildung – angefangen von einzelnen Maßnahmen bis hin zum gesamten Konzept.

Die Ausgangsthese unserer Studie ergibt sich auf Basis vieler Gespräche und Literaturanalysen: **Die praktische Umsetzung der Evaluation steckt in vielen Unternehmen noch in den Kinderschuhen** – weder spezifisch noch ganzheitlich ist die praktische Umsetzung der Evaluation in Unternehmen weit fortgeschritten. Es reicht allerdings nicht aus, eine solche These lediglich aufzustellen, es ist notwendig, sie zu hinterfragen und sie auf eine objektive Basis zu stellen (oder zu falsifizieren). In Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) haben wir daher eine empirische Studie durchgeführt. Das Design und die Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden erläutert.

Wir möchten uns an dieser Stelle für die Unterstützung der DGFP, im Speziellen bei Dr. Sascha Armutat und Christiane Geighardt, bedanken, die uns sowohl den Zugang zu der Erhebungsgruppe als auch die operative Umsetzung ermöglicht haben. Weiterhin gilt unser Dank Sascha Piezonka, der mit seinen kritischen Hinweisen zum Erfolg der Studie beigetragen hat.

Bielefeld und Düsseldorf, August 2008

# 1 Problemstellung

Mit hohem Wettbewerbsdruck steigt die Bedeutung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Initiiert und durchgeführt werden können diese Prozesse nur durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. In diesem Umfeld ist somit der Erfolg eines Unternehmens in einem hohen Maße vom Qualifizierungsstand der Mitarbeiter abhängig. Sehr gut ausgebildete und auch motivierte Mitarbeiter werden dabei zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor auf den nationalen wie internationalen Märkten.

Es gilt daher im Rahmen einer strategisch orientierten Personalentwicklung, auch die betriebliche Weiterbildung effektiv und effizient einzusetzen, um unterstützend bei der Erarbeitung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen mitzuwirken. Ausgehend von den veränderlichen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter und dem Kostendruck der Unternehmen wird es für die Unternehmen immer wichtiger zu prüfen, ob die Weiterbildungsmaßnahmen ihre intendierten Ziele – ökonomisch vertretbar – erreichen.<sup>1</sup>

Die Weiterbildung der Mitarbeiter ist als eine Investition zu verstehen, die sich, ausgehend von einer positiven Verhaltensänderung der Mitarbeiter, auch über kurz oder lang in den ökonomischen Ergebnissen des Unternehmens niederschlagen sollte. Eine zielgerichtete Evaluation der Aktivitäten um eine Weiterbildung gehört daher für Unternehmen untrennbar zur Personalentwicklung.

Auf Grundlage der durch die Evaluation gewonnenen Informationen lassen sich wertvolle Hinweise für die Konzeption der Personalentwicklung generell generieren, welche auch speziell zur gezielten Planung von Weiterbildungsmaßnahmen und zur Sicherung des Lerntransfers eingesetzt werden können.<sup>2</sup> Hier gilt es eine Vielzahl von Ansatzpunkten, Methoden und Instrumenten zu nutzen und sie für eine systematische und umfassende Evaluation einzusetzen. Eine alleinige Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen durch die populären „Happy Sheets“, die nach Abschluss der Weiterbildung von den Teilnehmern insbesondere Auskunft über die Qualität des Essens und des Hotels, teilweise auch über das Klima in der Gruppe geben, ist weder zeitgemäß noch besonders zweckmäßig.

Es ist vielmehr notwendig, den Lerntransfer einer Weiterbildungsmaßnahme gezielt zu beeinflussen und zu steuern. Die **Transfersteuerung** impliziert die Steuerung des Lernprozesses in allen direkten Phasen (Phasen, an denen die Mitarbeiter teilhaben), aber auch den indirekten Phasen (bspw. Administration der Maßnahme sowie die Lern- und Anwendungsbedingungen). Im Fokus steht dabei, inwieweit das in der Weiterbildung Erlernte (Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen etc.) auch tatsächlich im Arbeitsfeld Anwendung findet. Vor-

---

<sup>1</sup> Die Ausgaben für Weiterbildung betragen in Deutschland 2004 26,8 Milliarden Euro. Dies bedeutet eine Steigerung um 55 Prozent im Vergleich zum Jahr 2001 (17 Milliarden Euro). Vgl. Werner (2006), S. 1; Weiß (2003), S. 1.

<sup>2</sup> Betriebliche Weiterbildung wird als ein Bestandteil der Personalentwicklung verstanden. Vgl. zum hier vertretenen Verständnis und zur Abgrenzung Berthel/Becker (2007), S. 306 ff., sowie S. 346 f.

aussetzung für eine effiziente Transfersteuerung ist eine umfassende und strukturierte Evaluation.

Üblicherweise wird auf das Vier-Ebenen-Konzept von Kirkpatrick in diesem Zusammenhang eingegangen. So sinnvoll das Konzept auch ist, es ist fokussiert lediglich die Output-Evaluation und ist von daher unvollständig.<sup>3</sup> Die Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden, die sich entlang des Weiterbildungsprozesses erstrecken. Dazu ist es neben der systematischen Evaluation der Vorbereitung (**Input-Evaluation**), des Ablaufes (**Prozess-Evaluation**) und des Outputs der Weiterbildungsmaßnahme (**Output-Evaluation**) auch sinnvoll, das Weiterbildungskonzept als Ganzes zu evaluieren (**Konzeptevaluation**). An dieser Stelle wird auch der Unterschied zwischen dem in dieser Erhebung vertretenen Verständnis von Bildungscontrolling und anderen Verständnissen dieses Begriffes deutlich. Bildungscontrolling fokussiert sich auf den messbaren Output einer Weiterbildungsmaßnahme, wohingegen die Evaluation den ganzen Weiterbildungsprozess und nicht nur dessen Ergebnis betrachtet.<sup>4</sup>

Die Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge:<sup>5</sup>

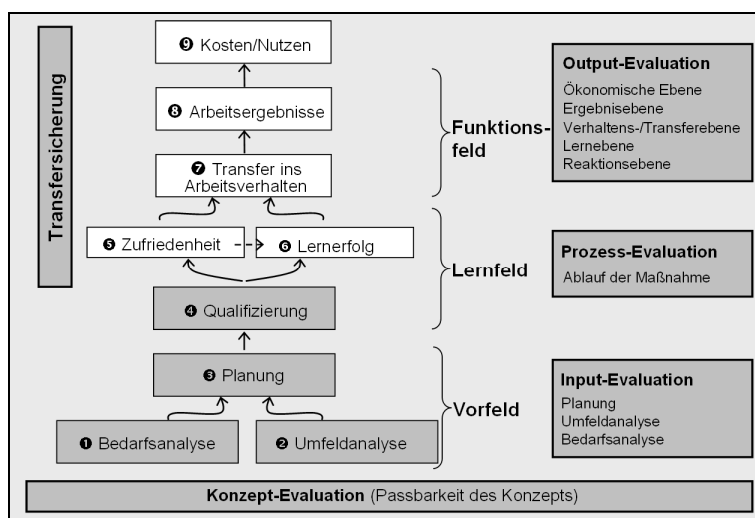


Abb. 1.: Evaluationsebenen und Bereiche

Am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Unternehmensführung, der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld wurde aufgrund der ökonomischen Bedeutung der Thematik in Kooperation mit der DGFP im März 2008 eine Erhebung zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt. Dazu wurde eine Auswahl der Mitgliedsunternehmen der DGFP zu diesem Thema befragt.

<sup>3</sup> Vgl. Kirkpatrick (1996) sowie Becker/Günther (1999), Easterby-Smith (1994), Günther (2001), S. 61 ff.

<sup>4</sup> Vgl. zu den verschiedenen Evaluationsebenen und Bereichen sowie zu den einleitenden Ausführungen insb. Becker (2005) und Becker (2006) sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>5</sup> Vgl. Becker (2006), S. 170.

**Ziel** dieser Erhebung war es, den aktuellen Entwicklungsstand der Evaluation von externen Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen zu erfassen und zu beschreiben. Damit soll zum einen überprüft werden, ob die These eines niedrigen Entwicklungsstandes zutrifft, sowie zum anderen ermittelt werden, in welchen Teilbereichen der Evaluation in Unternehmen aktuell und in der Zukunft Schwerpunkte liegen und liegen könnten.

## 2 Forschungsvorgehen

### 2.1 Auswahl der Untersuchungseinheiten und der -methode

Nach der Darstellung der Problemstellung ist es notwendig, sowohl die Untersuchungseinheiten als auch die verwendete Methode näher zu beschreiben.

Aufgrund der gewählten Zielsetzung dieser Studie wurde eine Vollerhebung aller Mitgliedsunternehmen der DGFP als nicht zweckmäßig angesehen. Das Problemverständnis erschien nicht so weit ausgeprägt zu sein, als dass mit einer sinnvollen Rücklaufquote und mit ausreichend themenbezogenen Antworten zu rechnen war. Vielmehr erschien es notwendig, einen speziellen Personenkreis, welcher unmittelbar mit der Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen in den jeweiligen Unternehmen betraut ist, zu befragen. Aus diesem Grund wurde die Studie mittels einer **Teilerhebung** durchgeführt. Bei der Auswahl der Gruppe der Befragten wurde darauf Wert gelegt, dass ausschließlich verantwortliche Mitarbeiter der Unternehmensbereiche Personal und Bildung in die Stichprobe mit einbezogen wurden. So sollte gewährleistet werden, dass auf der einen Seite nur fachlich fundierte Antworten gegeben werden und auf der anderen Seite die Rücklaufquote aufgrund des fachlichen Interesses der Befragten hoch gehalten wird.<sup>6</sup>

In Zusammenarbeit mit der DGFP wurden als geeignete Zielgruppe der Befragung die Teilnehmer der Erfahrungsaustauschgruppen PE (Personalentwicklung) und LB (Leiter Bildungswesen) identifiziert. Diese Gruppe setzt sich aus Mitarbeitern des Bereichs Personalentwicklung resp. Bildungswesen (Leiter Personalabteilung, Personalreferenten und -entwickler u. a.) der Mitgliedsunternehmen der DGFP zusammen. Die vorliegenden Teilnehmerdaten wurden so bereinigt, dass nur jeweils ein Verantwortlicher eines Unternehmens in den Befragtenpool aufgenommen wurde.<sup>7</sup>

Als Untersuchungsmethode wurde – aufgrund der vornehmlich angestrebten Beschreibung des Ist-Zustands bei den Mitgliedunternehmen – eine Befragung in Form eines elektronischen Fragebogens sowohl mit geschlossenen als auch mit offenen Fragen gewählt. Diese Form der elektronischen Befragung bot sich insbesondere deshalb an, weil die große Anzahl der Teilnehmer auf diesem Wege gut über die der DGFP vorliegenden E-Mail-Verteiler erreicht werden konnte. Auch der positive Effekt auf die Befragungswilligkeit der Zielgruppe und die Rücklaufquote, ausgelöst durch einen minimalen Aufwand für die Eingabe der Daten in den Online-Fragebogen, war ein entscheidender Faktor für die Wahl dieses Befragungsinstrumentes. Zusätzlich konnten auf diesem Wege mögliche Fehler bei der Übertragung der Untersuchungsergebnisse in ein Datenerfassungsprogramm

---

<sup>6</sup> Vgl. Atteslander (2008), S. 257.

<sup>7</sup> Die Zahlen hierzu werden in 3.1 aufgeführt.



vermieden und die Auswertung der Daten mittels computergestützter Programme für die Forscher erleichtert werden.<sup>8</sup>

## 2.2 Konstruktion des Fragebogens

Aufgrund der Distanz des Forschers zum Befragten bei einer Online-Erhebung war es wichtig, den Fragebogen inhaltlich eindeutig zu formulieren und zu strukturieren. Durch eine wohlüberlegte und sorgfältige Gestaltung des Fragebogens sollte vermieden werden, dass die Zielgruppe den Fragebogen aufgrund von Verständnisproblemen frühzeitig abbricht. Die Fragen wurden daher bewusst einfach und präzise gehalten und – sofern dies als notwendig erschien – um erläuternde Ausführungen ergänzt.<sup>9</sup> Unterstellt wurde durchgängig, dass sich die Befragungsgruppe aus fachkundigen Personen zusammensetzt, so dass ein gewisses Grundverständnis für die Thematik vorausgesetzt werden konnte. Nichts desto trotz erwies es sich als zweckmäßig, in einem **Einführungstext** nicht nur die Forscher und ihr Anliegen sowie die technische Handhabung des Online-Befragungstools vorzustellen,<sup>10</sup> sondern auch das Verständnis der Forscher vom Untersuchungsgegenstand kurz zu umreißen.

Angelehnt wurde die **Struktur des Fragebogens** an das bereits in Abbildung 1 visualisierte Modell der Evaluationsebenen und Bereiche nach Becker (2006), um so den Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis zu ermöglichen.<sup>11</sup> Bei der Konzipierung des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass entsprechend dieses Modells die Fragen so eingesetzt und angeordnet wurden, dass sie thematisch aufeinander aufbauen und den Befragungsteilnehmer nicht ermüden. Inhaltlich basierte die Entwicklung der Fragen auf einer Auswertung der einschlägigen Literatur.<sup>12</sup>

Es wurde bewusst zu einem großen Teil auf geschlossene Fragen zurückgegriffen. Der hohe Anteil an geschlossenen Fragen hat den Vorteil, dass den Befragten die Beantwortung erleichtert und die Befragungsdauer so gering wie möglich gehalten wird.<sup>13</sup> Zudem erleichtert dieses Vorgehen den Forschern die Auswertung des Fragebogens.<sup>14</sup> Die geschlossenen Fragen werden zum einen in Form von Bewertungen von Aussagen mit sich ausschließenden Antwortalternativen dargeboten (bspw. „ja“, „nein“, „keine Angabe möglich“) und zum

---

<sup>8</sup> Zu den Vorteilen einer Online-Erhebung vgl. bspw. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 377; Atteslander (2008), S. 156; Bortz/Döring (2006), S. 260 f.; Pötschke/Simonson (2001), S. 12 f.

<sup>9</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 373.

<sup>10</sup> Vgl. Atteslander (2008), S. 147; Schnell/Hill/Esser (2005), S. 383.

<sup>11</sup> Vgl. Becker (2006), S. 170 f.; Becker (2005), S. 49 ff.

<sup>12</sup> Vgl. aus der bereits zitierten Literatur bspw. Bergmann (1991), Brandenburg (1989); Bronner/Schröder (1992); Götz (1993); Nork (1991); Phillips/Schirmer (2005); Stufflebeam (2003); Thierau-Brunner/Wottawa/Stangel-Meseke (2006); Wottawa/Thierau (2003).

<sup>13</sup> Vgl. Atteslander (2008), S. 139; Bortz/Döring (2006), S. 215 und S. 254.

<sup>14</sup> Letzteres sollte natürlich kein ausschlaggebendes Argument sein. Bei der oben formulierten Zielsetzung, die insbesondere auf die Erfassung des Status quo zielt, ist diese Vorgehensweise jedoch sinnvoll.

anderen in Form von Antwortalternativen, bei denen Mehrfachnennungen möglich sind. Bei letzteren wurde darauf geachtet, dass zusätzlich zu den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten – sofern sinnvoll – die Kategorie „Sonstiges“ eine Option bot, um über eine freie Texteingabe eine weitere Alternative hinzuzufügen. Des Weiteren wurde der Fragebogen um offene Fragen bereichert, um dem Befragten die Möglichkeit zu bieten, eine eigene Antwort zu formulieren und so – ohne die Vorgabe von Antwortalternativen – spontane, ehrliche und insbesondere un gelenkte Antworten zu geben.<sup>15</sup>

Vor Beginn der Feldphase wurde der entwickelte Fragebogen durch einen **Pretest** überprüft. Dazu wurden fünf Testteilnehmer aus dem universitären und unternehmerischen Kontext zu Rate gezogen, um den Fragebogen auf Verständnisprobleme (Inhalt und Handhabung), Fehler und Redundanzen zu prüfen. Bei den Pretestern handelte es sich um Professoren aus personalwirtschaftlichen Lehrbereichen sowie um leitende Mitarbeiter der Bereiche Personal und Bildung ausgewählter Unternehmen. Aufgrund der Ähnlichkeit von Test- und Zielgruppe ist somit von einer fachkundigen Testung des Fragebogens auszugehen. Die Pretester wiesen uns durch ihre Fragen und Hinweise auf einige Uneindeutigkeiten bei Fragen und Antwortmöglichkeiten hin. Letztlich waren nur marginale Veränderungen und Ergänzungen notwendig, so dass der überarbeitete Fragebogen im Anschluss daran in die Feldphase gehen konnte.

Aufgrund von Filterfragen des online zu beantwortenden Fragebogens ist es aus Gründen der Verständlichkeit nicht sinnvoll, den Fragebogen in einer Anlage wiederzugeben. Es wird insofern im Folgenden lediglich der aus den umrissenen Grundüberlegungen gestaltete **Grundaufbau des Fragebogens erläutert**.<sup>16</sup> Die einzelnen gestellten Fragen sind in Abschnitt 3 bei der Erläuterung der Ergebnisse wiedergegeben.

Die erste Frage des Fragebogens teilt die Gruppe der Befragten in zwei Untergruppen. Je nachdem, ob in dem Unternehmen momentan externe Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert werden oder nicht, werden die Befragten auf zwei verschiedene Stränge des Fragebogens geleitet. Durch diese **Filterfrage** soll das unterschiedliche Kenntnisniveau der Teilnehmer berücksichtigt und eine Fokussierung auf für den Teilnehmer relevante Aspekte ermöglicht werden.<sup>17</sup>

Der erste Block des **ersten Stranges** gibt Auskunft über allgemeine Aspekte der Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen. Dieser Strang wird nur von denjenigen Unternehmen bearbeitet, die die einleitende Filterfrage mit ja beantworten und somit externe Weiterbildungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen evaluieren. Abgefragt werden in diesem Kontext, welche Funktion die Evaluation im Unternehmen einnimmt sowie die zeitlichen, personellen, instrumentellen und finanziellen Dimensionen der Evaluationstätigkeit. Auf Grundla-

---

<sup>15</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Frageformen bspw. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 330 oder Kromrey (2006), S. 373.

<sup>16</sup> Vgl. zu Hinweisen zur Fragebogengestaltung bspw. Kromrey (2006), S. 383 ff., Atteslander (2008), S. 133 ff.; Bortz/Döring (2006), S. 253 ff.; Schnell/Hill/Esser (2005), S. 382 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 344.

ge der allgemeinen Informationen des ersten thematischen Blockes wird im zweiten Block entlang des Weiterbildungsprozesses die mögliche Evaluation innerhalb der einzelnen Phasen abgefragt. Dazu nehmen wir Bezug auf mögliche Aspekte, die in den einzelnen Phasen evaluiert werden können. Spezifiziert werden im Rahmen der Out-putevaluation dabei zusätzlich die konkreten Instrumente, die für die Evaluation des Transfererfolges herangezogen werden.

Der **zweite Strang** ist nur von den Befragten zu bearbeiten, in deren Unternehmen keine externen Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert werden. Grundidee dieses Stranges ist es zu erfahren, warum keine Evaluation stattfindet und für wie wichtig die Evaluation grundsätzlich eingeschätzt wird. Darüber hinaus wird die angenommene Wichtigkeit der Evaluation der einzelnen Phasen des Weiterbildungsprozesses abgefragt sowie geprüft, welche Aspekte bei einer Evaluation der einzelnen Phasen vermutlich Berücksichtigung finden würden, sofern eine Evaluation stattfände.

Anschließend werden beide Stränge durch eine **abschließende Frage** wieder zusammengeführt. Die Befragten sollen die Bedeutung der Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen für ihr Unternehmen in drei Jahren einschätzen. Dabei wird den Befragten explizit die Möglichkeit gegeben, ihre Prognose nicht nur auf einer Skala einzuschätzen, sondern auch die Prognose detailliert zu begründen.

Im Anschluss an den themenbezogenen Teil des Fragebogens werden einige **statistische Daten** über die Befragten und ihr Unternehmen erhoben. Diese Informationen ermöglichen eine differenzierte Auswertung der Befragungsergebnisse nach Branche, Mitarbeiterzahl der Unternehmen, Position des Antwortenden, jährliche Weiterbildungsausgaben im Unternehmen und pro Mitarbeiter u. Ä. Sie werden bewusst ans Ende des Fragebogens gesetzt, da davon auszugehen ist, dass die Teilnehmer eher am Ende der Befragung zur Angabe statistischer Daten bereit sind.<sup>18</sup>

Zur Vorbereitung der zweiten Erhebungsstufe<sup>19</sup> werden abschließend diejenigen Befragungsteilnehmer zu einem **weiterführenden Interview** eingeladen, in deren Unternehmen der Weiterbildungsmaßnahmen bereits evaluiert werden. Bei Interesse können die Teilnehmer ihre persönlichen Kontaktdaten in den Fragebogen eingeben. Weiterhin wird allen Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, in einem freien Formularfeld **Anregungen** in Bezug auf den Fragebogen zu formulieren sowie sich über den Veröffentlichungszeitpunkt und -ort des Ergebnisberichtes zu informieren.

---

<sup>18</sup> Vgl. Scholl (2003), S. 170.

<sup>19</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 4.

## 3 Forschungsergebnisse

### 3.1 Befragungsstatistik

Über den E-Mail-Verteiler der DGFP konnten 455 potentielle Befragungsteilnehmer eingeladen werden an der Studie teilzunehmen. Davon beantworteten 110 Personen den Fragebogen vollständig.<sup>20</sup> Die sich daraus ergebene **Rücklaufquote** von 24,17 % lässt auf eine relativ breite Datenbasis schließen und ermöglicht eine fundierte Auswertung und Interpretation der erhobenen Daten. Eine repräsentative Erhebung liegt jedoch aufgrund der eingeschränkten Befragungsgruppe nicht vor. Dennoch: Die für eine solche empirische Studie hohe Rücklaufquote und die hohe Bereitschaft zu einem weiterführenden Interview von 26 % derjenigen Befragungsteilnehmer, die in ihrem Unternehmen evaluieren (104 Befragte), unterstreicht die aktuelle Bedeutung der Thematik für Unternehmen.<sup>21</sup>

Bei den Befragungsteilnehmern handelt es sich um Vertreter von Unternehmen aus fast allen in Deutschland ansässigen Branchen (Tabelle 1), so dass die Ergebnisse für eine breite Anzahl an Branchen interpretiert werden können. Tendenzaussagen für einzelne Branchen können allerdings nicht getroffen werden.

---

<sup>20</sup> Es wurden 41 Abbrüche (im Wesentlichen nach den ersten beiden Fragen) aus den erhobenen Daten bereinigt.

<sup>21</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 275.

Tab. 1: Teilnehmer nach Branche

Branche	Häufigkeit	Prozent
Energie	5	4,55 %
Chemie / Pharma	11	10,00 %
Maschinen- / Fahrzeugbau	15	13,64 %
Elektroindustrie	8	7,27 %
Kommunikationstechnik / EDV-Hardware	1	0,91 %
Kunststoffverarbeitende Industrie	2	1,82 %
Nahrungs- und Genussmittel	3	2,73 %
Druck- und Verlagsgewerbe	5	4,55 %
EDV-Dienstleistungen, Softwarehersteller	3	2,73 %
Transport und Verkehr	5	4,55 %
Versicherungen / Banken	15	13,64 %
Handel	7	6,36 %
Gesundheitswesen	1	0,91 %
Öffentlicher Dienst	4	3,64 %
sonstige Branche	25	22,73 %

Die teilnehmenden Personen setzen sich zu einem großen Teil (i. H. v. 48,18 %) aus den Leitern der Personalentwicklung der betreffenden Unternehmen zusammen, weniger häufig füllten – wie in Tabelle ersichtlich – Personalreferenten (22,73 %) oder sonstige Mitarbeiter den Fragebogen aus. Diese Verteilung lässt auf ein hohes Expertenwissen bei der Beantwortung der Fragen schließen.

Tab. 2: Teilnehmer nach Position im Unternehmen

Position	Häufigkeit	Prozent
Leiter/in Personalentwicklung	53	48,18 %
Leiter/in betriebliches Bildungswesen	10	9,09 %
Personalreferent/in	25	22,73 %
Sachbearbeiter/in	1	0,91 %
sonstiges	20	18,18 %
Keine Angabe	1	0,91 %

### 3.2 Auswertung und Interpretation

Auf die Frage 1: „Evaluieren Sie momentan in Ihrem Unternehmen (zumindest teilweise) externe Weiterbildungsmaßnahmen?“ antworteten 94,5 % (104) mit ja, 5,5 % (6) mit nein. Dieses Ergebnis klingt sehr positiv – zunächst jedenfalls. Wie in der Ausgangsthese im Vorwort formuliert, wurde jedoch davon ausgegangen, dass die Evaluati-

onsaufgabe bei weitem nicht „so gut“ in Unternehmen wahrgenommen wird, wie es dieses Teilergebnis ankündigt. Es werden – auch von daher – noch differenzierte Analysen durchgeführt, um dieses Teilergebnis zu hinterfragen (und gegebenenfalls zu bestätigen oder differenzierter zu analysieren).

Doch vorab werden erst einmal die direkt erhobenen Antworten wiedergegeben. Der Struktur des Fragebogens und der Filterführung folgend, beziehen sich die folgenden Auswertungsergebnisse auf diejenigen Unternehmen, die ihrem Verständnis nach *eine Evaluation* in ihrem Unternehmen *durchführen* (n=104).<sup>22</sup>

Auf die Frage 2: „**Seit wann evaluieren Sie externe Weiterbildungsmaßnahmen?**“ ergab sich das in Abbildung 2 visualisierte Bild.

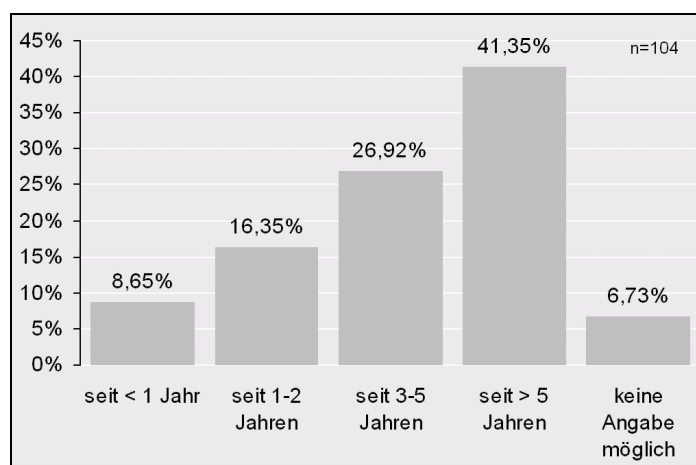


Abb. 2: Beginn der Evaluationstätigkeit

Erstaunlicherweise werden in 25 % der Unternehmen erst seit ein bis drei Jahren externe Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert. Dieses könnte ein Indiz dafür sein, dass die Evaluation – wie anfangs angenommen – tatsächlich noch in vielen Unternehmen in den Kinderschuhen steckt. Jedoch beschäftigen sich etwas mehr als ein Viertel der Befragten (26,92 %) schon seit drei bis fünf Jahren mit der Thematik, 41,35 % sogar schon länger als fünf Jahre. Im Folgenden wird zu überprüfen sein, ob sich die Art und der Umfang der Evaluation bei den seit mehr als fünf Jahren evaluierenden Firmen von denjenigen, die erst seit kurzem evaluieren, unterscheiden.

Die Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen kann für ein Unternehmen unterschiedliche Funktionen erfüllen. Aus der Literaturanalyse ergaben sich acht Funktionen, welche abgefragt wurden. Frage 3 lautete: „**Welche Funktionen hat die Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen für Ihr Unternehmen?**“. Mehrfachnennungen waren hier möglich, da auch mehrere Funktionen gleichzeitig durch die Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen angestrebt werden können. Das Ergebnis ist in Abbildung 3 wiedergegeben.

<sup>22</sup> Die Ergebnisse derjenigen Unternehmen, die keine Evaluation durchführen (2. Strang), werden aufgrund der geringen Anzahl (n=6) und der damit verbundenen mangelnden Repräsentativität an dieser Stelle nicht ausgewertet.

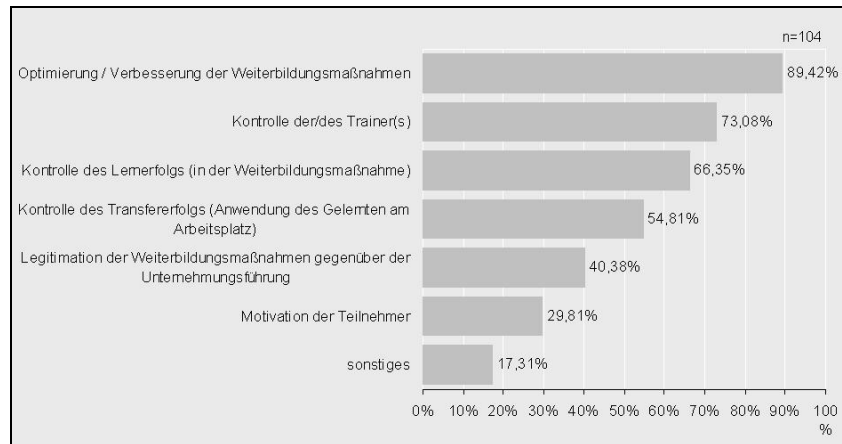


Abb. 3: Funktionen der Evaluation

Deutlich im Vordergrund der Antworten stehen die Funktionen der Optimierung von Weiterbildungsmaßnahmen (89,42 %) und die Kontrolle des Trainers (73,08 %) wie des Lernerfolgs (66,35 %). Immerhin 54,81 % der Befragten gaben an, dass auch die Kontrolle des Transfererfolgs (also die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz) von ihnen evaluiert werden soll. Deutlich weniger wichtig scheint die Funktion der Legitimation gegenüber der Unternehmensführung (40,38 %) zu sein.

Da aufgrund der Mehrfachnennungen aus dieser Frage jedoch nicht deutlich wird, welche Funktionen für die Unternehmen die größte Bedeutung haben, wurden die Teilnehmer der Befragung nach Nennung der für sie relevanten Funktionen gebeten, diese in eine Rangfolge (maximal 1-7) zu bringen. Die zugehörige Frage 4 lautete: „**Bitte bringen Sie die Funktionen der Evaluation hinsichtlich ihrer Bedeutung für Ihr Unternehmen in eine Rangfolge.**“ Tabelle 3 gibt dazu die absolute Anzahl der Nennungen nach Funktion (Spalte) und Rang (Zeile) an. Neben den absoluten Nennungen, die bereits je nach Höhe Aufschluss über die am häufigsten benannten Kombinationen geben, ist zusätzlich in der letzten Zeile der durchschnittlich einer Funktion zugeordnete Rang angegeben. Auch hier zeigt sich, dass der Verbesserung der Weiterbildungsmaßnahme einen deutlichen höherer durchschnittlicher Rang (1,89) zugeordnet wird, als allen anderen Funktionen. Überraschend ist hier im Vergleich zur Abbildung 3, dass an zweiter Stelle die Kontrolle des Transfererfolgs (Rang 2,15) angeführt wird. Sie ist bei Betrachtung der Rangreihung noch etwas wichtiger in ihrer Bedeutung als die Kontrolle des Lernerfolgs (Rang 2,46) – beides wiederum deutlich wichtiger als die Kontrolle des Trainers (Rang 3,43). Diese besitzt, wie sich zeigt, eine noch geringere Bedeutung als die Legitimation der Maßnahme. Die vergleichsweise geringe Bedeutung der Legitimationsfunktion einer Evaluation überrascht. Die steigenden Ausgaben für Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen (s. o.) legen die Vermutung nahe, dass diese auch vor der Unternehmensführung gerechtfertigt werden müssen. In den auf die Studie folgenden Interviews wird dieses Ergebnis zu hinterfragen sein.

Tab. 3: Rangreihung der Funktionen der Evaluation  
[Angabe in absoluten Nennungen]

	Legitima- tion	Optimie- rung/Verb esserung	Kontrolle der/des Trainer(s)	Kontrolle des Lern- erfolgs	Kontrolle des Trans- fererfolgs	Motivati- on der Teiln.	sonstiges
Rang 1	8	45	6	8	22	2	4
Rang 2	10	17	13	28	18	6	2
Rang 3	5	15	17	20	9	9	4
Rang 4	10	8	23	7	2	7	1
Rang 5	5	2	9	1	1	3	4
Rang 6	3	0	5	1	1	1	0
Rang 7	0	0	0	0	0	0	0
Ø Rang	3,09	1,89	3,43	2,46	2,15	3,26	2,93

Auf Frage 5: „Von wem ging die Initiative zur Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen aus?“ (Mehrfachantworten waren möglich) war die Antwort nahezu einheitlich: 92,3 % der Befragten gaben die Personalentwicklung (Abteilung, Leiter u. a.) als Initiator an. Mit weitem Abstand folgte die Angabe der Geschäftsführung/Unternehmensleitung (16,3 %) als Initiator<sup>23</sup>. Das offensichtlich eher geringe Interesse der Geschäfts-/Unternehmensleitung könnte wiederum eine mögliche Ursache für die oben genannte geringe Bedeutung von Evaluationen für die Legitimation von Weiterbildungsmaßnahmen sein. In Verbindung mit den o. a. Ergebnissen zeigt sich, dass Evaluationen bisher eher den Weiterbildungsverantwortlichen und dieses überwiegend zum Zwecke der Optimierung dienen.

Die bisherigen Fragen betrachteten die Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen aus einem eher allgemeinen Blickwinkel. Erfahrungsgemäß ist jedoch davon auszugehen, dass Unternehmen sich in ihren Vorgehensweisen unterscheiden. Von daher ist die Frage 6 motiviert: „Evaluieren Sie alle externen Weiterbildungsmaßnahmen?“. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4 wiedergegeben.

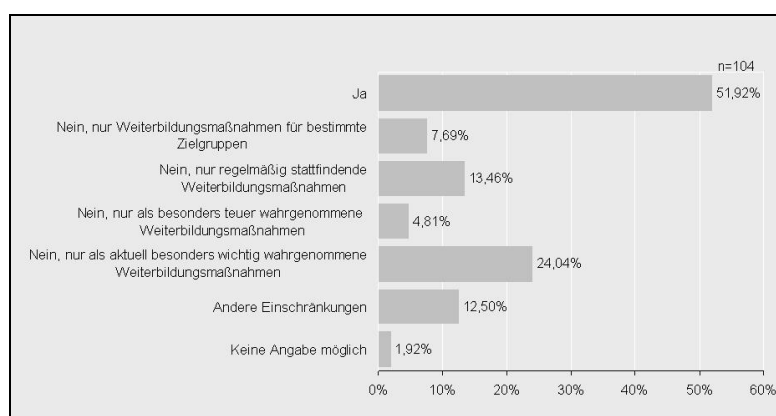


Abb. 4: Umfang der Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen

Danach werden in 51,92 % der Unternehmen alle externen Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert. Etwa die Hälfte der Befragten evaluieren

<sup>23</sup> Andere Nennungen sind aufgrund der geringen Zahlen vernachlässigbar.



dagegen nur teilweise, und zwar mit unterschiedlichen Beweggründen. Hier ragt insbesondere die Antwort „nur als aktuell besonders wichtig wahrgenommene Weiterbildungsmaßnahmen“ mit 24,04 % heraus. Wie unterschiedlich die jeweiligen Bedingungen sind, zeigen auch die in den freien Kommentaren der Befragten angegebenen Aspekte.

Wenn eine Evaluation durchgeführt wird, dann können durchaus unterschiedliche Aufgabenträger – extern wie intern – mit der Aufgabe beauftragt sein. Von daher ist Frage 7 motiviert: „**Durch wen werden die externen Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert?**“. Bei der Darstellung der Antworten (siehe Abbildung 5) sowie insbesondere bei deren Interpretation ergeben sich ein paar nähere Hinweise zur Art der Evaluation.

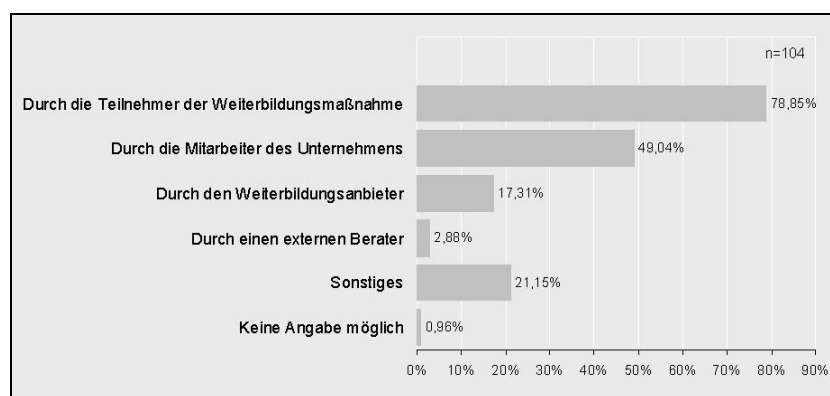


Abb. 5: Aufgabenträger der Evaluation

Da Mehrfachantworten zugelassen waren, zeigt sich, dass vielfach parallele Wege zur Evaluation verwendet werden. Ganz im Vordergrund steht mit 78,85 % die Evaluation durch die Teilnehmer der entsprechenden Weiterbildungsmaßnahme selbst. In 49,04 % der Fälle wird zusätzlich eine Evaluation von anderen Unternehmensmitarbeitern durchgeführt. In immerhin 17,31 % der Fälle werden auch die Weiterbildungsanbieter selbst als Aufgabenträger zur Evaluation eingesetzt. Bei der Angabe zu „Sonstiges“ (21,15 %) wurden in aller Regel Mitarbeiter der Personalentwicklung und Vorgesetzte von den Befragten angegeben, wobei hier nicht deutlich wird, worin der Unterschied zur o. a. Evaluation durch andere Unternehmensmitarbeiter liegt.

Die hohe Anzahl der Angabe „Evaluation durch die Teilnehmer der Weiterbildungsmaßnahme“ lässt erste Zweifel – aus der Befragung selbst – über die Intensität und die Qualität der Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen zu. Sie könnte zumindest die Aussage, dass 94,5 % der Unternehmen tatsächlich eine „echte“ Evaluation durchführen, relativieren. Insbesondere, wenn die Teilnehmer unmittelbar nach der Weiterbildungsmaßnahme befragt werden (Stichwort „Happy Sheets“; s. u.), ist die hohe Quote von Unternehmen, die Evaluationen durchführen, verständlicher. Sicherlich gehört die Befragung der Teilnehmer zu einer umfassenden Evaluation, aber nur als eines der Instrumente. Sollte dieses Befragungsinstrument darüber hinaus unmittelbar nach einer Weiterbildungsmaßnahme eingesetzt werden, so sind die entsprechenden Ergebnisse als sehr fragwürdig

zu bezeichnen (Stichworte: eher Klima-, Hotel- und Essensbewertungen als inhaltlich relevante Aussagen).

Frage 8: „**Durch welche Mitarbeiter werden die externen Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert?**“ ergab, dass es in der überwiegenden Anzahl von Fällen die Personalentwickler selbst sind (94,1 %), seltener dagegen Personalleiter (7,8 %) und Personalcontroller (7,8 %). Die relativ hohe Anzahl an „sonstigen Angaben“ (11,8 %) ergab im Wesentlichen eine Zuordnung zur Personalentwicklungsabteilung. Dieses Ergebnis geht damit einher, dass der Anstoß zu einer Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen im Wesentlichen durch denselben Personenkreis gegeben wird (s. o.).

Nach der Abfrage, ob alle oder nur spezielle Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert werden, war es notwendig, nach dem Rhythmus der Evaluationen zu fragen: „**Evaluieren Sie die externen Weiterbildungsmaßnahmen regelmäßig?**“ (Frage 9). Die entsprechenden Antworten sind in Abbildung 6 wiedergegeben. Insgesamt etwa 86,5 % der Befragten antworteten mit ja, wobei dies bei 41,35 % der Befragten alle, bei 45,19 % nur manche Weiterbildungsmaßnahmen betraf.

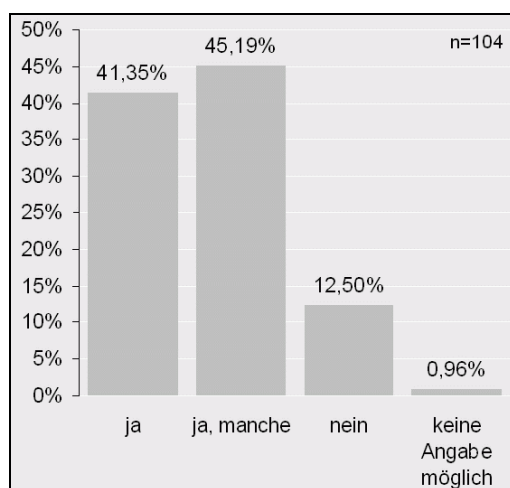


Abb. 6: Zur Regelmäßigkeit von Evaluation

Zur weiteren Differenzierung der Unternehmenspraxis schloss sich Frage 10 an: „**In welchem Rhythmus findet die Evaluation der externen Weiterbildungsmaßnahmen statt?**“ Wenig überraschend ist, dass etwa ein Drittel der Befragten mit „unmittelbar nach der Veranstaltung“ antworteten. Ansonsten verteilten sich die Antworten von „nach einem Monat“, „nach einem Quartal“, „nach einem halben Jahr“ bis zu „nach einem Jahr“ in etwa gleichmäßig. Immerhin neun Befragungsteilnehmer wiesen auf mehrere Zeitpunkte der Evaluation hin, sieben davon auf zwei und zwei auf drei Zeitpunkte, so dass man in diesen Fällen von einer Mehrfachevaluation sprechen kann.

Die weitere Frage zur Differenzierung der durchgeführten Evaluationen betraf die eingesetzten Instrumente. Hier wurde die Frage 11 gestellt: „**Welche Instrumente setzten Sie für die Evaluation der externen Weiterbildungsmaßnahmen ein?**“ Die Antworten, bei denen wiederum Mehrfachnennungen möglich waren, sind in Abbildung 7 wiedergegeben.

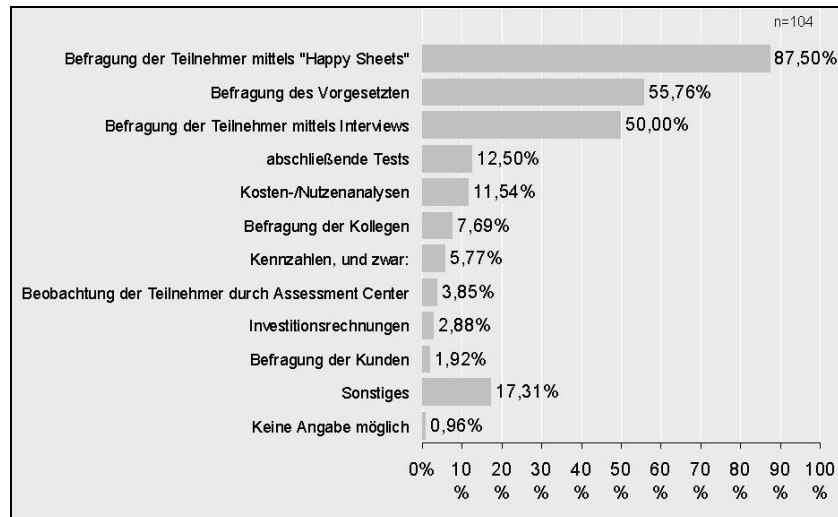


Abb. 7: Evaluationsinstrumente

Mit deutlichem Abstand „führen“ die so genannten „Happy Sheets“ (87,5 %), wobei keiner der Befragten ausschließlich auf diesem Weg evaluiert, sondern immer auch andere Instrumente genutzt werden. Den zweiten Platz teilen sich mehr oder weniger die „Befragung der Teilnehmer mit gesonderten Interviews“ (50 %) und die „Befragung des jeweiligen Vorgesetzten“ (55,76 %). Diese Angaben unterstreichen das Ergebnis aus Frage 7, wonach 78,84 % der Befragten angaben, die Evaluation durch die Teilnehmer der Maßnahme durchführen zu lassen. Auch die quantitative Bewertung des Erfolgs der Weiterbildungsmaßnahmen spielt eine gewisse Rolle, zumindest dann, wenn man die Ergebnisse der Instrumente („Kennzahlen“, „Investitionsrechnung“ und „Kosten-/Nutzen-Analyse“) zusammenführt. Immerhin 20,19 % der Befragten geben dies als Antwort an. 17,31 % der Befragten gaben sonstige Instrumente an. In den spezifischen Nachfragen zu dieser Antwortkategorie wurde vor allem die „Transferbefragung der Teilnehmer“ (6 x) genutzt. Ansonsten waren die Antworten sehr heterogen. Keiner der Befragten nutzt alle angegebenen Evaluationsinstrumente; 28 Unternehmen jedoch sowohl die Befragung der Teilnehmer durch „Happy Sheets“ wie auch Interviews und die Befragung der Vorgesetzten. Diese Unternehmen fokussieren bei der Evaluation insbesondere die Durchführung (27 von 28) und den Output (25 von 28) der Maßnahme. Lediglich zwei Unternehmen nutzen alle quantitativen Instrumente.

Aufgrund der Erfahrungen der Verfasser ist davon auszugehen, dass Gespräche zur Evaluation relativ oft verwendet werden. Frage 12 sollte zusätzlich Informationen dazu liefern: „**Durch wen wird die Teilnehmerbefragung mit Interview durchgeführt?**“. Auch hier sind die Antworten ähnlich wie bei der weiter oben angegebenen Frage 8: In 90,4 % der Fälle sind die Interviews durch die Personalentwickler, in 23,1 % durch die Vorgesetzten durchgeführt.

Nachfolgend wird die zur Verfügung stehenden Ressourcen abgefragt: „**Werden Ihnen in Ihrem Budget für die Evaluationsaufgabe Ressourcen zur Verfügung gestellt?**“ (Frage 13). Nicht überraschend wurde die Frage wie folgt beantwortet: 59,1 % der Befragten gaben „Nein“ an, 14,5 % „Ja“. Immerhin 20,9 % der Befragten konnten die so

gestellte Frage nicht beantworten. In einer Zusatzfrage wurden die Unternehmen gebeten, die Ressourcen näher zu spezifizieren. Hier wurden von den 13 Antwortenden insbesondere Personal-Ressourcen angegeben, teilweise auch noch finanzielle und Sach-Ressourcen. Dieses Ergebnis bestätigt wiederum, dass eine Evaluation vorrangig im Eigeninteresse der jeweiligen Weiterbildungsverantwortlichen durchgeführt wird, nicht aber im Auftrag der Geschäfts-/Unternehmensleitung (vgl. Frage 5).

Teilweise wird in der theoretischen wie praxisbasierten Diskussion um Evaluationsmaßnahmen der externen Weiterbildung Wert darauf gelegt, einen Return-on-Investment (ROI) zu ermitteln und als Erfolgsgröße anzusehen. Diese These galt es zu überprüfen: **„Wie hoch schätzen Sie den Aussagegehalt eines Return-on-Investment (ROI) für die Evaluation einer spezifischen Bildungsmaßnahme ein?“** (Frage 14).<sup>24</sup> Die Antworten waren sehr unterschiedlich: 40,0 % gingen von einem  *eher* geringen Aussagegehalt aus, 6,4 % von einem  *sehr* geringen Aussagegehalt – insgesamt also 46,4 % mit einer kritischen Haltung. Dagegen äußerten sich 28,2 % im Sinne eines  *eher* hohen Aussagegehaltes, 2,7 % sogar eines  *sehr* hohen Aussagegehaltes (insgesamt ca. 30,9 %) Hier lassen sich bei den Befragten zwei Lager identifizieren. Man könnte ein drittes Lager hinzufügen, da 17,3 % diese Frage nicht beantworten konnten oder wollten und insofern nicht zuzuordnen sind.

Eine zusätzliche Frage war notwendig, um die weiteren Objekte der Evaluationsmaßnahmen zu spezifizieren. Prinzipiell gesehen kann Evaluation sich auf verschiedene Phasen im Rahmen des Weiterbildungsprozesses beziehen (s. o). Insofern war Frage 15 motiviert: **„Welche Phasen des Weiterbildungsprozesses berücksichtigen Sie momentan in Ihrem Evaluationskonzept?“** Die Antworten sind in Abbildung 8 wiedergegeben.

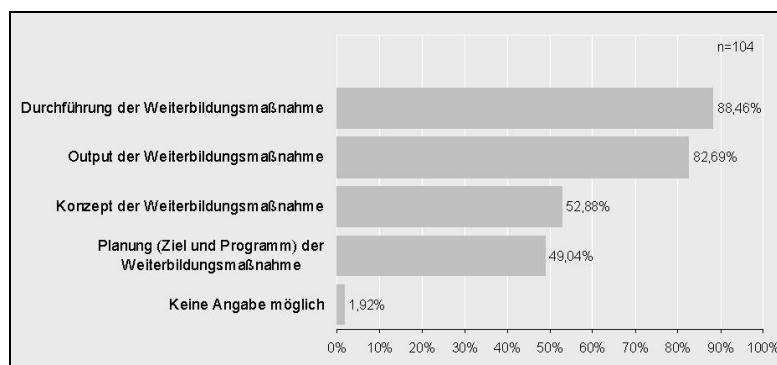


Abb. 8: Phasen als Weiterbildungsobjekte

Nicht überraschend sind (bei Mehrfachnennungen) die folgenden Antworten: 88,46 % evaluieren die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme, 82,69 % ihren Output. Überraschend ist dies allerdings insofern, als hier ein Großteil der Unternehmen die Teilnehmer ausschließlich oder vornehmlich unmittelbar nach einer Weiterbil-

<sup>24</sup> Zur Antwort wurde dabei der ROI im Sinne einer rein quantitativen Ermittlung des Wertschöpfungsbeitrags auf Basis von Aufwand und messbaren Ertrag operationalisiert.

dungsmaßnahme befragen – so jedenfalls unsere Einschätzung nach Analyse der offenen Antworten auf Frage 16 („**In welchem Rhythmus findet die Evaluation der externen Weiterbildungsmaßnahmen statt?**“). Ein Output ist zu diesem Zeitpunkt eigentlich noch nicht erfassbar. Auffällig sind weiterhin die als relativ hoch einzuschätzenden Angaben zur Evaluation der Planung einer Maßnahme (49,04 %) und des Konzeptes der Weiterbildungsmaßnahme (52,88 %).

Weitere Fragen wurden gestellt, um Näheres zu den spezifischen Evaluationsobjekten zu erfahren. Dabei waren die Fragen nur für diejenigen Befragungsteilnehmer sichtbar, die in der vorherigen Frage die entsprechende Phase ausgewählt haben (die genaue Zahl lässt sich rechts oben in den Abbildungen nachlesen). Die Antworten der Frage 17: „**Welche Aspekte berücksichtigen Sie bei der Evaluation der Planung?**“ sind in der Abbildung 9 dargestellt.

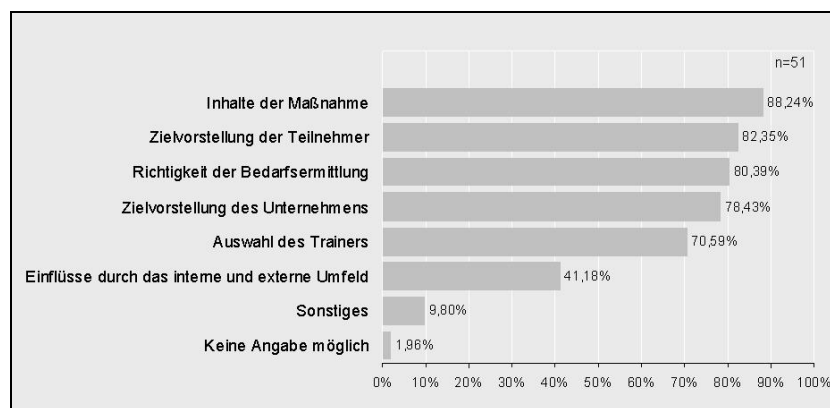


Abb. 9: Evaluationsobjekte bei der Phase „Planung“

Da Mehrfachnennungen möglich waren, ergibt sich ein vielfältiges Bild. Führend ist die Evaluation des Inhalts der Maßnahme (88,24 %), gefolgt von der Zielvorstellung der Teilnehmer (82,35 %). Darauf folgen die Erhebungen der Zielvorstellung des Unternehmens (78,43 %) und die Richtigkeit der Bedarfsermittlung (80,39 %). Der Spitzengruppe folgt schließlich mit 70,59 % die Auswahl des Trainers. Mit deutlichem Abstand ist die Evaluation der Einflüsse durch das interne und externe Umfeld (41,18 %) zu nennen.

Auch zur Durchführungsphase wurde eine Frage generiert. Frage 18 lautete: „**Welche Aspekte berücksichtigen Sie bei der Evaluation der Durchführung?**“. Die Antworten werden in Abbildung 10 wiedergegeben.

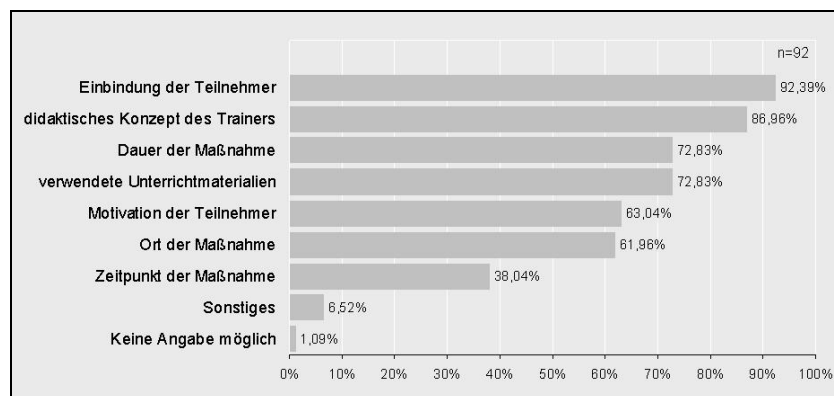


Abb. 10: Evaluationsobjekte bei der Phase „Durchführung“

Am häufigsten sind folgende Antworten gegeben worden: Einbindung der Teilnehmer (92,39 %) und didaktisches Konzept des Trainers (86,96 %). Auch relativ oft evaluiert wird die Dauer der Maßnahme (72,83 %), die verwendeten Unterrichtsmaterialien (72,83 %), der Ort der Maßnahme (61,96 %) und die Motivation der Teilnehmer (63,04 %). Bei der Interpretation der Daten muss man auch hier wieder daran denken, dass die angegebenen Aspekte vielfach durch die Teilnehmer im Rahmen der Happy Sheets erhoben wurden.

Frage 19: „**Welche Aspekte berücksichtigen Sie bei der Evaluation des Outputs?**“ wurde gestellt, um Näheres über das Outputverständnis zu erfahren. Die Ergebnisse sind in Abbildung 11 wiedergegeben.

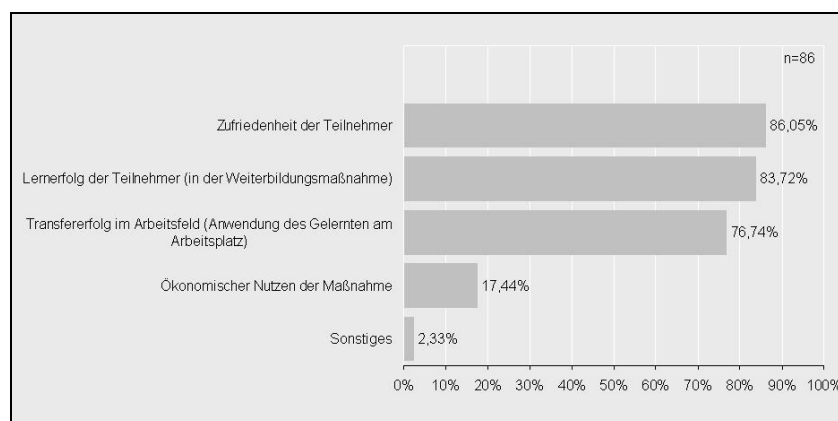


Abb. 11: Evaluationsobjekte bei der Phase „Output“

Spitzenreiter ist hier die Zufriedenheit der Teilnehmer (86,05 %), dicht gefolgt vom Lernerfolg der Teilnehmer (83,72 %). Erst danach wird der Transfererfolg im Arbeitsfeld (76,74 %) angegeben. Auch hier sind die Ergebnisse überraschend, da die Zufriedenheit der Teilnehmer für eine Weiterbildungsmaßnahme, die nicht als Incentive vorgesehen war, nach dem gängigen Verständnis nicht das primäre Ziel einer Qualifizierungsmaßnahme ist. Allerdings decken sich die Aussagen mit den o. a. Ergebnissen, wonach die Evaluation vorrangig mittels Happy Sheets durch die Teilnehmer erfolgt.

Weitere Fragen konzentrierten sich auf den Transfererfolg einer Weiterbildungsmaßnahme, also darauf, ob das im Lernfeld Erlernte im

Arbeitsfeld angewendet werden kann, also transferiert wurde: **„Sie evaluieren in Ihrem Unternehmen den Transfererfolg einer Weiterbildungsmaßnahme. Welche Instrumente setzen Sie dafür ein?“** (Frage 20). Mehrfachnennungen waren möglich. 66 Teilnehmer antworteten hierauf. Die Antworten sind in Abbildung 12 wiedergegeben.

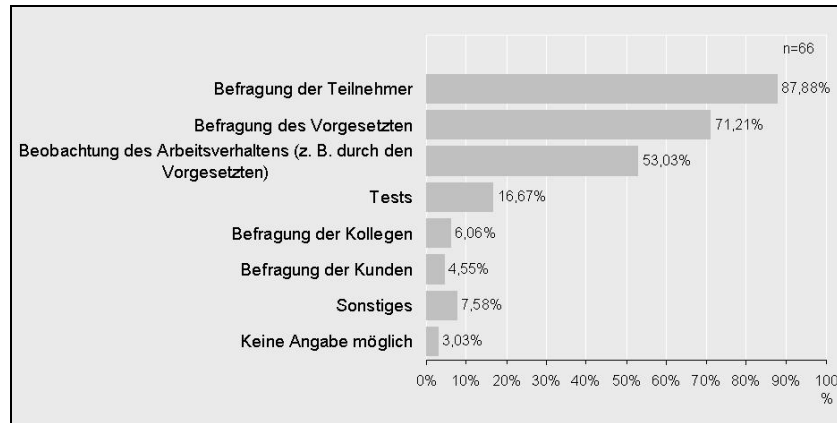


Abb. 12: Instrumente zur Evaluation des Transfererfolgs

Demnach wird vorwiegend die Befragung der Teilnehmer (im Wesentlichen schriftlich) angegeben (87,88 %), mit Abstand folgt die Befragung der Vorgesetzten (71,21%) sowie mit noch größerem Abstand die Beobachtung des Arbeitsverhaltens (53,03 %).

Da nach bislang vorliegenden Erfahrungen davon auszugehen war, dass viele Unternehmen den Transfererfolg bisher nicht evaluieren, war Frage 21 an diejenigen motiviert, die bislang keine Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren: **„Können Sie sich vorstellen, den Transfererfolg einer Weiterbildungsmaßnahme künftig zu evaluieren?“**. 20 Personen antworteten hierauf, 16 (80 %) mit ja, eine Person (5,0 %) mit nein, drei Personen (15,0 %) konnten diese Frage derzeit nicht beantworten.

Des Weiteren war von Interesse, wie die befragten Personen den Entwicklungsstand der Evaluation in ihrem Unternehmen einschätzten. Diese Frage wurde wiederum *allen* Befragten gestellt, die in ihrem Unternehmen *evaluieren*. Frage 22: **„Wenn Sie die Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen betrachten, wie schätzen Sie persönlich den Entwicklungsstand Ihres Unternehmens ein?“**. Die Antworten sind in Abbildung 13 visualisiert.

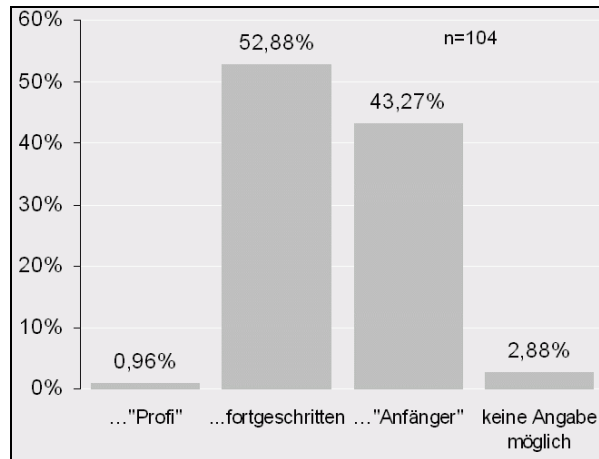


Abb. 13: Stand der Evaluation

52,88 % der Befragten schätzen sich als Fortgeschrittene, 43,27 % als Anfänger ein. Ein Unternehmen (0,96 %) gibt Profi als Antwort an. Es ist daher nahe liegend zu überprüfen, inwiefern Unterschiede zwischen „Profis“ bzw. „Fortgeschrittenen“ im Vergleich zu „Anfängern“ zu erkennen sind.

Bei den „Profis“ und „Fortgeschrittenen“ zeichnet sich folgendes Bild ab: Im Hinblick auf die Dauer, die sich ein Unternehmen mit der Evaluation beschäftigt, geben 51,8 % (n=56) mehr als fünf Jahre an. Nur ein geringer Teil (5,4 %) evaluiert seit weniger als einem Jahr Weiterbildungsmaßnahmen. Vermutet werden kann, dass einige Unternehmen sich aufgrund ihrer Erfahrung als fortgeschritten einstufen. Daher wurde im Rahmen der Auswertung überprüft, welche Instrumente von denjenigen Unternehmen eingesetzt werden, die bereits seit über fünf Jahren evaluieren (n=30). Wie in Abbildung 16 zu sehen, greifen die meisten Unternehmen auf „Happy Sheets“ zurück (90 %). Die Mehrzahl befragt zudem noch die Vorgesetzten bzw. die Teilnehmer zusätzlich durch Interviews. Andere Instrumente werden nur vereinzelt genutzt. Betrachtet man des Weiteren die Phasen der Evaluation, so fällt auf, dass mehrheitlich mehrere Phasen berücksichtigt werden. Der Hauptfokus liegt jedoch auch hier auf der Evaluation des Outputs (96,6 %) und der Durchführung (93,3 %) der Weiterbildungsmaßnahme. Weniger im Mittelpunkt, wenn auch mit häufigen Nennungen, stehen die Planung (56,7 %) und das Konzept (66,7 %) der Weiterbildungsmaßnahme. Genauer analysiert, ergibt sich, dass 22 (39,29 %; n=56) der befragten „Profis“ und „Fortgeschrittenen“ alle vier Phasen des Weiterbildungsprozesses evaluieren. In diesen Fällen erscheint die Einschätzung als „Profi“ bzw. „Fortgeschrittener“ gerechtfertigt. Weiterhin geben 60,7 % der Befragten „Profis“ und „Fortgeschrittenen“ an, dass alle Weiterbildungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen evaluiert werden. Dass dies auch regelmäßig geschieht, bestätigen 53,6 %.

Bei den „Anfängern“ zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild. Gefragt nach der Dauer, mit dem sich das Unternehmen mit der Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen beschäftigt, antworteten 13,3 %, dass sie erst seit einem Jahr evaluieren. Lediglich 28,9 % evaluieren seit mehr als fünf Jahren. Hinsichtlich der eingesetzten Instrumente



fällt wie auch bei den „Profis“ und „Fortgeschrittenen“ auf, dass erneut „Happy Sheets“ (93,3 %) sowie Befragungen der Teilnehmer mittels Interviews bzw. die Befragung von Vorgesetzten (je zu 46,7 %) am häufigsten eingesetzt werden. Etwas anders sieht es hinsichtlich des Umfangs der Evaluation bei den „Anfängern“ aus. Zwar evaluieren auch die „Anfänger“ am häufigsten Durchführung und Output der Weiterbildungsmaßnahme. Allerdings geben sie der Durchführung (88,9 %) vor dem Output (77,8 %) den Vorzug. Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Prozentzahlen bei den „Anfängern“ deutlich niedriger sind, als bei den „Fortgeschrittenen“ und „Profis“. Gerade in Bezug auf die anderen Phasen sind deutlich geringere Werte zu erkennen. So evaluieren nur 31,1 % die Planung und 44,4 % das Konzept. Alle vier Phasen evaluieren lediglich neun „Anfänger“ (20 %; n=45). Auf die Frage, welche Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert werden, antworteten 37,8 % der „Anfänger“, dass alle Maßnahmen evaluiert werden, davon aber nur 24,4 % regelmäßig. 51,1 % der Unternehmen gaben an, regelmäßig, aber dafür nicht alle Maßnahmen zu evaluieren.

Unterschiede in den Gruppen sind demzufolge in der Dauer, mit der sich ein Unternehmen mit der Evaluationsthematik beschäftigt, dem Umfang der Evaluation und der Anzahl der Maßnahmen, die evaluiert werden zu erkennen. Einigkeit herrscht hingegen in Bezug auf die Funktion der Evaluation (vgl. Fragen 3 und 4). Im Mittelpunkt steht bei beiden die Optimierung bzw. Verbesserung der Maßnahmen.

Anzumerken ist, dass die hohe Konzentration der Evaluationstätigkeiten auf die Durchführung und den Output einer Maßnahme und die geringe Anzahl der herangezogenen Evaluationsinstrumente die Einschätzung als „Profi“ bzw. „Fortgeschrittener“ nicht in jedem Fall rechtfertigt. Die Selbsteinschätzung der fortgeschrittenen Gruppe beruht vermutlich insbesondere auf quantitativen Aspekten, wie der Dauer der Evaluationsaktivitäten im Unternehmen, und weniger auf qualitativen Merkmalen, wie dem differenzierten Einsatz von verschiedenen Instrumenten in den unterschiedlichen Phasen des Weiterbildungsprozesses. Gerade im Hinblick auf den Evaluationsumfang sollte ein Gleichgewicht zwischen den einzelnen Phasen herrschen, um eine aussagekräftige Evaluation einer Maßnahme zu erhalten. Dennoch erscheint die Evaluation bei den „Profis“ und „Fortgeschrittenen“ insgesamt umfassender zu sein als bei den „Anfängern“.

Eine weitere Frage war gezielt an diejenigen Unternehmen gerichtet, die bislang keine Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen durchführen. Frage 23: **„Weshalb evaluieren Sie momentan in Ihrem Unternehmen nicht die externen Weiterbildungsmaßnahmen?“**. Mehrfachnennungen waren möglich. Sechs Personen antworteten. Fünf gaben ab, dass sie keine personellen Ressourcen für diese Aufgabe zur Verfügung hätten, für drei war die Evaluation zu aufwendig/zu teuer, zwei gaben fehlendes Wissen zur Evaluation an, zwei Personen antworteten damit, dass die Geschäftsleitung „dies nicht verlangt“.

Abschließend wurde mit Frage 24 *bei allen* Befragungsteilnehmern erfragt: **„Was meinen Sie: Welche Bedeutung wird die Evaluation**

von Weiterbildungsmaßnahmen für Ihr Unternehmen in drei Jahren haben?“. In Abbildung 14 werden die Antworten visualisiert.

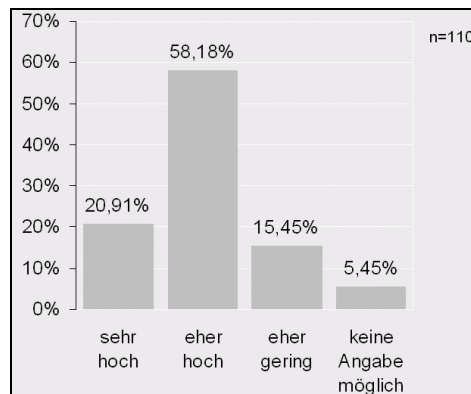


Abb. 14: Bedeutung der Evaluation in drei Jahren

Rechnet man die Antworten zu „sehr hoch“ (20,91 %) und „eher hoch“ (58,18 %) zusammen, dann rechnen knapp 80 % der Befragten mit einer „hohen“ Bedeutungszunahme, nur 15,45 % dagegen mit einer „geringen“ Bedeutung.

In diesem Zusammenhang wurde auch offen abgefragt (Frage 25), **welche Begründung für die jeweilige Prognose** angegeben wird. Einige interessante, teilweise auch mehrfach wiedergegebene Antworten sind im Folgenden angeführt:

- „Der Transfererfolg wird auch weiterhin nicht gemessen werden. Die Hauptarbeit läge dann bei den Vorgesetzten, die sich mit den Lerninhalten der Veranstaltung und dem Arbeitsverhalten des Mitarbeiters nach dem Seminarbesuch intensiver auseinandersetzen müssten.“
- Oft wurde in etwa so angeführt: „Kosten-/Nutzen-Relationen für Weiterbildungsmaßnahmen werden zunehmend auch von der Personalentwicklung verlangt, insofern muss man sich mit der Frage näher auseinandersetzen.“ Wenn die Antworten auch jeweils unterschiedlich formuliert wurden, so ist der wirtschaftliche Druck auf Weiterbildungsmaßnahmen deutlich spürbar.
- Qualifizierungsmaßnahmen (auch als Ersatz für teilweise nicht umsetzbare Personaleinstellungen) werden als noch wichtiger für die Zukunft eingeschätzt. Dies erfordert auch eine stärkere Qualitätssicherung dieser Maßnahmen, Evaluationen können dazu erheblich beitragen. Auch diese Antwortkategorie wurde vielfach formuliert.
- Manche Befragte, die eine zunehmende Bedeutung nicht konstatierten, weisen auf mangelnde Überzeugung bei Vorgesetzten hin.
- Mehrfach wird der Kunde als Grund angegeben, der verstärkt auf hoch qualifizierte Mitarbeiter Wert legt.
- „Der zielgerichtete Einsatz für Bildungsmaßnahmen wird immer wichtiger werden.“

- „Die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen ist eine wichtige Komponente, Weiterbildung zu optimieren.“
- „Fortbildung ist und bleibt ein Kostenfaktor im Unternehmen. Die Qualitätsnachweise werden zukünftig wichtiger, so dass Investitionen in die Mitarbeiter mehr zu begründen sind und in Folge besser prognostizierbar werden.“
- „Weiterbildung der Mitarbeiter sichert Wissensvorsprung vor der Konkurrenz!“
- Einige Befragungsteilnehmer weisen darauf hin, dass die Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen für sie insofern keine Rolle spielt, als sie vornehmlich intern weiterbilden.

Die zitierten Antworten vermitteln einen Eindruck von dem Antwortverhalten der Befragten.

## 4 Fazit

Die Ausgangsthese der vorliegenden Studie hat sich weitgehend bestätigt. Zumindest in der näheren Analyse aller vorliegenden Antworten zeigt sich, dass in der Breite der Evaluation (gesamtes Weiterbildungskonzept vs. einzelne – vor allem Output-Phasen) vielfach zu kurz gegriffen sowie in den angewendeten Instrumenten zuviel Gewicht auf die Selbstauskünfte der Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen („Happy Sheets“) unmittelbar nach Ende der Maßnahme gelegt wird. Die Studie zeigt aber auch, dass in aller Regel Unternehmen nach einer (langjährigen) Dauer der Beschäftigung mit der Thematik sowohl die Breite als auch den Instrumenteneinsatz erweitern. Überraschend ist des Weiteren, dass die Legitimationsfunktion zwar eine durchaus wichtige, letztlich aber nur eine nachrangige Rolle spielt. Entweder ist die Problematik einer solchen Funktion weitreichend bewusst und/oder die Unternehmens-/Geschäftsleitungen meiden eine nähere Auseinandersetzung mit dem Weiterbildungsbereich.

Um dies und anderes zu klären, sowie detaillierte Aussagen über den Untersuchungsgegenstand zu erlangen, sollen in einer zweiten Stufe der Erhebung die Teilnehmer, die sich zu einer weiteren Befragung bereit erklärt haben, persönlich interviewt werden. Diese zweite Untersuchungsstufe steht noch aus.

## 5 Anhang

### 5.1 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.: Evaluationsebenen und Bereiche.....	6
Abb. 2: Beginn der Evaluationstätigkeit .....	14
Abb. 3: Funktionen der Evaluation.....	15
Abb. 4: Umfang der Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen .....	16
Abb. 5: Aufgabenträger der Evaluation .....	17
Abb. 6: Zur Regelmäßigkeit von Evaluation .....	18
Abb. 7: Evaluationsinstrumente.....	19
Abb. 8: Phasen als Weiterbildungsobjekte.....	20
Abb. 9: Evaluationsobjekte bei der Phase „Planung“ .....	21
Abb. 10: Evaluationsobjekte bei der Phase „Durchführung“ .....	22
Abb. 11: Evaluationsobjekte bei der Phase „Output“ .....	22
Abb. 12: Instrumente zur Evaluation des Transfererfolgs.....	23
Abb. 13: Stand der Evaluation.....	24
Abb. 14: Bedeutung der Evaluation in drei Jahren.....	26

### 5.2 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Teilnehmer nach Branche .....	13
Tab. 2: Teilnehmer nach Position im Unternehmen .....	13
Tab. 3: Rangreihung der Funktionen der Evaluation [Angabe in absoluten Nennungen].....	16

### 5.3 Literaturverzeichnis

Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 12., durchgesehene Auflage, Berlin 2008.

Becker, F. G.: Den Return on Development messen: Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation. In: Personalführung, 38 (2005) 4, S. 48-53.

Becker, F. G.: Evaluations- und Transferproblematik der Personalentwicklung in der Praxis. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 55 (2006) 3, S. 169-173.

Becker, F. G./Günther, S.: Evaluation der Personalentwicklung: Begriffliche Einordnung, Funktionen und Gestaltungsaspekte. In: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Hrsg. v. K. Schwuchow/G. Gutmann, Kriftel, S. 198-203.

Bergmann, G.: Evaluation und Transferunterstützung des verhaltensorientierten Management-Trainings in betrieblichen Organisationsfa-

milien. In: Psychologie der Menschenwürde und Lebensqualität (Bd. 2). Hrsg. v. S. Höfling/W. Butollo, Bonn 1991, S. 290-303.

Berthel, J./Becker, F. G: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2007.

Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg 2006.

Brandenburg, D. C.: Evaluation and business issues: Tools for management decision making. In: Evaluating training programs in business and industry, 1989, 44, S. 83-99.

Bronner, R./Schröder, W.: Evaluierung der betrieblichen Bildungsarbeit. In: Handwörterbuch des Personalwesens. Hrsg. v. E. Gaugler/W. Weber, 2., neubearbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 853-864.

Easterby-Smith. M.: Evaluating management development, training and education. Hampshire 1994.

Götz, K.: Zur Evaluierung beruflicher Weiterbildung. Eine theoretische und empirische Studie zur Wirksamkeit beruflicher Weiterbildung. Bd. 1: Theoretische Grundlagen. Weinheim 1993.

Günter, S.: Evaluation von Personalentwicklung on-the-job. Lohmar/Köln 2001.

Kirkpatrick, D. L.: Evaluating training programs: The four levels. Reprint, San Francisco 1996.

Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2006.

Nork, M. E.: Management Training: Evaluation - Probleme - Lösungsansätze. 2. Auflage, München/Mering 1991.

Pötschke, M./ Simonson, J.: Online-Erhebungen in der empirischen Sozialforschung: Erfahrungen mit einer Umfrage unter Sozial-, Markt- und Meinungsforschern. In: ZA-Information 49 (2001), S. 6-28.

Phillips, J./Schirmer, F.: Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess. Berlin/Heidelberg/New York 2005.

Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 2005.

Scholl, A.: Die Befragung: Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz 2003.

Stufflebeam, D. L.: The CIPP model for evaluation: An update, a review of the models development, a checklist to guide implementation. Portland 2003.

Thierau-Brunner, H./Wottawa, H./Stangel-Meseke, M.: Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In: Personalentwicklung in Organisationen. Hrsg.: Sonntag, K., 3. Aufl., Göttingen 2006, S. 329-354.

Weiß, R.: Betriebliche Weiterbildung 2001. Ergebnisse einer IW-Erhebung. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hg.). Online im Internet: URL: <http://www.iwkoeln.de/tabid/1894/default.aspx> [Stand: 14.02.2003, Abruf: 23.07.2007].

Werner, D.: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hg.). Online im Internet: URL: <http://www.iwkoeln.de/tabid/1882/default.aspx> [Stand: Februar 2006; Abruf: 01.07.2008].

Wottawa, H./Thierau, H.: Lehrbuch Evaluation. 3., korrigierte Auflage, Bern u. a. 2003.