

## ABHANDLUNGEN

Bernd Bak\*

# Evaluation von Fortbildung (Fortbildungscontrolling) Teil 1

*Am Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe mit Sitz in Dorsten wurde in der Zeit von November 2006 bis Mai 2007 von einem Angestellten-Lehrgang II eine fächerübergreifende Projektarbeit mit dem obigen Titel durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in einer 50-seitigen Dokumentation festgehalten, die auf weiteren 30 Seiten durch praktische Beispiele (verschiedene Bewertungsbögen) aus mehreren Kommunen ergänzt wurde. In dieser Abhandlung werden einige Schwerpunkte der Dokumentation zusammengefasst.*

### 1. Projektziele und Vorgehensweise

Unter Evaluation versteht man die Erfassung und Bewertung des Erfolgs von Fortbildung<sup>1</sup>. Controlling wird u.a. so definiert, dass es sich dabei um ein Führungsunterstützungskonzept zur verbesserten Erreichung der angestrebten Ziele handelt. Aufgabe von Fortbildungscontrolling ist es somit, Seminare und Trainings daraufhin zu überprüfen, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden. Der Nutzen von Fortbildung soll erfasst und bewertet werden, um die finanziellen Mittel in die „richtigen“ Maßnahmen fließen zu lassen.

Ziel der Projektarbeit war es, einen Bericht zu erarbeiten, der – interessierte Verwaltungen für die grundsätzliche Bedeutung und Notwendigkeit von Fortbildungscontrolling sensibilisiert, – verschiedene möglichst praxisrelevante Instrumente vorstellt, mit denen der Erfolg von Fortbildung überprüft werden kann und – Methoden vorschlägt, die den Transfer der in Fortbildungsveranstaltungen erlernten Kenntnisse in die tägliche Praxis fördern und unterstützen.

Neben einer intensiven Recherche in verschiedenen Fachaufsätzen und den im Internet bereitgestellten Informationen zum Thema Evaluation sollten auch möglichst viele praxisorientierte Hinweise in den Bericht einfließen. Hierzu wurden bundesweit 110 Verwaltungen zum Thema Fortbildungscontrolling befragt. Neben den 13 dem Studieninstitut angeschlossenen Verwaltungen wurden zahlreiche große Kommunen und Kreise aus Nordrhein-Westfalen, aber auch aus anderen Bundesländern um eine Stellungnahme gebeten. Erfreulicherweise haben 40 Verwaltungen die Fragebögen ausgefüllt und zum Teil sehr hilfreiches ergänzendes Material mitgeschickt.

Daneben wurden auch 50 Dozentinnen und Dozenten, die seit mehreren Jahren intensiv mit dem Studieninstitut im Bereich der Fortbildung zusammen arbeiten, nach ihren Erfahrungen und Einschätzungen zum Fortbildungscontrolling befragt. Aufgrund der hohen Beteiligungsquote von 50 % konnten auch hier viele nützliche Hinweise gewonnen werden.

## 2. Die Ausgangsbasis – warum Fortbildung notwendig ist

### 2.1 Qualifiziertes Personal durch gezielte Fortbildung

Die Komplexität der Arbeitszusammenhänge hat sich in den vergangenen Jahren erheblich gewandelt. Aktuelles Wissen veraltet zunehmend in kürzeren Zeitabständen und muss durch neues ergänzt bzw. ersetzt werden. Die so genannte „Halbwertszeit des Wissens“ verkürzt sich in dem Maße, in dem gesetzliche Änderungen in immer

geringeren Abständen die Verwaltungsbediensteten vor neue Herausforderungen stellen.

Hinzu kommen der verstärkte Einsatz neuer Medien und Techniken, die Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Kenntnisse sowie zum Teil weit reichende Reformen in den Bereichen des Verwaltungsaufbaus oder des Rechnungswesens. Zu den neuen Anforderungsprofilen der Mitarbeiter gehören neben den fachlichen Kompetenzen zunehmend auch persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten, die als „Schlüsselkompetenzen“ bezeichnet werden.<sup>2</sup>

Der in vielen Kommunen vorzufindende Personalabbau zur Kostenreduzierung führt zu einer Verdichtung der Arbeit. Da die vorhandene und tendenziell eher noch zunehmende Arbeit auf weniger Schultern verteilt werden muss, kommt der Fortbildung hier eine wichtige Rolle zu. Die Verwaltungen benötigen hoch qualifizierte, gut fortgebildete, motivierte und flexible Bedienstete.<sup>3</sup>

Letztlich ist mittelfristig auch der demographischen Entwicklung Rechnung zu tragen. Einerseits wird die Einstellung neuen Personals schwieriger, andererseits werden die bereits beschäftigten Mitarbeiter angesichts der beabsichtigten Verlängerung der Lebensarbeitszeit auch in höherem Alter nicht um Fortbildungsmaßnahmen umhin kommen, um ihre Leistungsfähigkeit aufrecht zu halten.

Künftig wird es somit noch notwendiger, personelle Engpässe durch Fortbildung aufzufangen und spezifische Qualitätsanforderungen abzudecken. Kontinuierliche Investitionen in Personalentwicklung und speziell auch in Fortbildungsmaßnahmen sind somit betriebswirtschaftlich sinnvoll und personalwirtschaftlich erforderlich.

### 2.2 Die finanziellen Rahmenbedingungen

Was die finanzielle Größenordnung von Fortbildungsmaßnahmen angeht, ist die Projektgruppe im Rahmen ihrer Recherchen auf keine statistisch gesicherten Daten gestoßen. Das Präsidium des Deutschen Städtetages kommt in seinem „Eckpunktepapier zur Fortbildung“ 2003 zu der Erkenntnis, dass keine konkreten Zahlen dazu vorliegen, wie hoch der durchschnittliche Anteil der Fortbildungskosten an den Personalkosten ist. Vermutet wird, dass dieser Anteil vergleichsweise gering ist.<sup>4</sup>

Wenn auch die Ergebnisse der Umfrage der Projektgruppe statistisch nicht repräsentativ sind, so unterstützen sie dennoch in dem

\* Bernd Bak ist hauptamtlicher Dozent und Fortbildungsbeauftragter am Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe

\*\* Interessierte Leser können die 80-seitige Dokumentation für 10 Euro beim Studieninstitut Emscher-Lippe unter folgender E-mail-Adresse anfordern: bernd.bak@studieninstitut-emscher-lippe.de

1 Auf die Differenzierung der Begriffe Fortbildung und Weiterbildung (nach den Weiterbildungsgesetzen der Länder) wird hier verzichtet, da beide Begriffe im Sprachgebrauch häufig synonym verwendet werden  
2 Präsidium des Deutschen Städtetages: Eckpunkte zur Fortbildung, in: Deutscher Städtetag Nordrhein-Westfalen: Eildienst - Informationen für Rat und Verwaltung, Köln, Heft 12, 2003, S. 411  
3 Thomas Hüttemann: Lernen fast nur noch im Expresstempo, in: Städte- und Gemeinderat, Düsseldorf, Ausgabe 1-2/2007, Seite 10  
4 Präsidium des Deutschen Städtetages, a.a.O., S. 411

erhobenen Rahmen diese Einschätzung. 30 der 40 befragten Verwaltungen lagen mit den Ausgaben für die Fortbildung unter einem Prozent der Personalkosten, zum großen Teil sogar unter einem halben Prozent. In der privaten Wirtschaft dürfte dieser Wert höher liegen, hier ist häufig von zwei bis drei Prozent die Rede.

Der kleine prozentuale Anteil darf jetzt aber nicht zu der Fehlinterpretation verleiten, dass sich der Aufwand für Fortbildungscontrolling bei der vermeintlich geringen Größenordnung der Fortbildungskosten nicht lohne. Gegen diese Einschätzung spricht, dass die größeren Städte - trotz des prozentual nur kleinen Anteils - jährlich immerhin Beträge in Höhe von rund einer Millionen Euro für Fortbildung ausgeben. Und für die kleinen und mittleren Verwaltungen sind mehrere hunderttausend Euro Fortbildungsmittel im Jahr auch Grund genug, über die zielgerichtete und sinnvolle Verwendung nachzudenken.

Dazu kommt, dass in der gegenwärtigen angespannten Situation der kommunalen Haushalte die Gefahr besteht, dass dieser ohnehin schon geringe Anteil noch weiter zurückgefahren wird. Eine weitere Reduzierung der Fortbildungsbudgets wäre aber angesichts der oben beschriebenen dringenden Notwendigkeit von Fortbildung eher kontraproduktiv.<sup>5</sup> Da eine nennenswerte Verbesserung der kommunalen Finanzsituation derzeit nicht absehbar ist, wird sich der Druck auf die Personalentwickler erhöhen.

Wenn in Zeiten knapper Kassen die Kosten gesenkt werden sollen, stehen die Personalentwickler bzw. die für die Fortbildungsbudgets verantwortlichen Führungskräfte noch mehr unter Beweisnot, dass ihre Fortbildungsmaßnahmen einen Nutzen haben. Die Zufriedenheit der Teilnehmer ist zwar wichtig, aber die anschließende Umsetzung des Gelernten in die tägliche Praxis soll auch messbar gemacht werden.

Wie eng der finanzielle Rahmen für die Fortbildungsmittel gesteckt wird, ist bundesweit sicher unterschiedlich zu betrachten. Es gibt nach wie vor zahlreiche Kommunen, die ihren Haushalt ausgleichen können und vor diesem Hintergrund auch wie in der Vergangenheit auf entsprechende Fortbildungsbudgets zurückgreifen können.

In Nordrhein-Westfalen stellt sich diese Situation überwiegend ganz anders dar. Eine Vielzahl der Kommunen ist schon seit Jahren nicht mehr in der Lage, einen ausgeglichenen Haushalt vorzulegen. Die notwendigen Einsparungen in allen Bereichen treffen besonders die freiwilligen und von den Verwaltungen selbst steuerbaren Aufgaben. Die Aufwendungen für Fortbildung sind seit mehr als zehn Jahren rückläufig.<sup>6</sup>

Sofern neue Fortbildungsthemen wie das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF), der neue Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) oder die neue Sozialgesetzgebung erheblichen Schulungsbedarf auslösen, können zusätzliche Mittel hierfür nur in äußerst begrenztem Rahmen zusätzlich bereit gestellt werden. In der Regel wird eine (teilweise) Umschichtung der Mittel erfolgen, was dann zwangsläufig zu entsprechenden Kürzungen für andere Fortbildungen führt.

Alle Trägerkommunen des Studieninstituts für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe sind beispielsweise zum großen Teil seit Jahren verpflichtet, Haushaltssicherungskonzepte aufzustellen, die nach dem alten Haushaltsrecht teilweise auf Jahre hinaus keine Aussicht auf Genehmigung hatten. Erst die Einführung des NKF sorgt hier für eine Lockerung der Rahmenbedingungen - zumindest für eine gewisse Zeit. Eine Aufstockung der Fortbildungsbudgets wäre zwar wünschenswert, ist damit aber sicher nicht automatisch verbunden und auch kaum zu erwarten.

Die für Fortbildung verwendeten Mittel sollten zumindest nicht weiter gekürzt werden. Bedacht werden sollte, dass sich Investitionen in die Qualifikation des Personals auszahlen, denn gute Fachkenntnisse und Fertigkeiten sowie die souveräne Anwendung des

Erlernen verringern die Fehler in der täglichen Arbeit.<sup>7</sup> So kann neben einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit auch das allgemeine Image der Verwaltungen aufgewertet und die Motivation der Bediensteten gesteigert werden.

*„Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen“*

*Benjamin Franklin (1706-1790), amerikanischer Präsident, Schriftsteller und Naturwissenschaftler, 1776 Mitunterzeichner der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung*

## 2.2 Die Projektidee - der ganzheitliche Ansatz

Bei den Überlegungen, mit welchen Teilaspekten des Fortbildungscontrollings sich die Projektarbeit konkret beschäftigt, standen zunächst zwei „Phasen“ im Mittelpunkt der Betrachtungen. Viele Projektteilnehmer hatten schon eigene Erfahrungen mit der Phase „im Seminar“ bzw. „während des Seminars“ gemacht. Dabei geht es um die Frage, mit welchen Methoden man den Erfolg / Nutzen von Fortbildung während eines Seminars überprüfen kann.

Hier steht an erster Stelle natürlich der klassische Seminarbewertungsbogen oder Seminkritikbogen, der am Ende der Veranstaltung vom Dozenten ausgeteilt und von den Teilnehmenden ausgefüllt wird. Dieses Instrument wird standardmäßig bei den meisten Fortbildungsträgern eingesetzt, aber auch von zahlreichen Verwaltungen verwendet, wenn sie eigene Inhouse-Schulungen durchführen. Immerhin 72 % der Verwaltungen, die sich an der Befragung beteiligt haben, setzen solche Bögen nach den Seminaren ein.

Ursprünglicher Auslöser für die Projektarbeit war die Phase „nach dem Seminar“. Es sollte herausgearbeitet werden, mit welchen Methoden man im (zeitnahen) Anschluss an eine Fortbildungsmaßnahme feststellen kann, ob das Seminar den erhofften Nutzen hatte. Es ging konkret um die Frage, ob das in einem Seminar erworbene Wissen in die Praxis transferiert wird, also eine Umsetzung des Erlernen erfolgt.

Trotz dieser beiden Phasen im Mittelpunkt der Betrachtung wurde schnell deutlich, dass die besten Methoden und Instrumente des Fortbildungscontrolling bzw. zur Unterstützung des Transfers in die Praxis wirkungslos bleiben werden, wenn in der Phase „vor dem Seminar“ Fehler gemacht werden. Es verfehlen die besten Seminare ihre Wirkung, wenn die Teilnehmer in der „falschen“ Veranstaltung waren.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Nutzen von Fortbildung liegt darin, dass „die richtige Person in das richtige Seminar“ geht. So simpel sich diese These auch anhört, zeigt die Praxis, dass gerade hier schon der Grundstein für spätere Unzufriedenheit und mangelnden Praxistransfer gelegt werden kann, wenn man sich im Vorfeld einer Fortbildung nicht die entsprechend notwendigen Gedanken macht.

## 3. Begriffsdefinitionen: Personalentwicklung, Fortbildung und Evaluation (Fortbildungscontrolling)

### 3.1 Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE) wird in der Theorie und Praxis uneinheitlich definiert. PE als Teilgebiet der Personalwirtschaft hat das Ziel, Menschen, Teams und Organisationen dazu zu befähigen, ihre

<sup>5</sup> Präsidium des Deutschen Städtetages, a.a.O., S. 411

<sup>6</sup> Hüttemann, a.a.O., S. 10

<sup>7</sup> Hüttemann, a.a.O., S. 11

Aufgaben in betrieblichen Arbeitssystemen erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen. Sie umfasst die gezielte Förderung der Beschäftigten, um die Unternehmens- bzw. Verwaltungsziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikation des Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeitern optimal zu erreichen. Fortbildung ist dabei nur eine Methode im Rahmen der Personalentwicklung, um die genannten Ziele zu erreichen.

Die folgende Zusammenstellung enthält exemplarisch einige Instrumente bzw. Methoden der Personalentwicklung, die in Verwaltungen eingesetzt werden können. Sie ist jedoch nicht abschließend.

Mitarbeitergespräche	ausgehend von einer Stärken-Schwächen-Analyse werden längerfristige Ziele vereinbart, bei der die Entwicklung des Mitarbeiters perspektivisch betrachtet („Karriereplanung“) und festgelegt wird, was erforderlich ist, um die Ziele zu erreichen; das Mitarbeitergespräch in diesem Sinne ist praktisch der Ausgangspunkt für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen
Fortbildung	Schulungen, Seminare, Workshops, Trainings
Einarbeitungsprogramme	fachspezifische, aber auch teambezogene Maßnahmen für Mitarbeiter auf neuen Stellen
Führungsnachwuchsprogramme	Vorbereitung von Nachwuchskräften auf künftige Führungsaufgaben durch umfassende Fortbildungsreihen, häufig ergänzt durch weitere Instrumente der Personalentwicklung wie Hospitation oder Mentoring
Job-Rotation	systematischer Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel, u.a. zur Erhöhung der fachlichen und sozialen Kompetenzen / Fähigkeiten sowie zum Kennen lernen bereichsübergreifender Zusammenhänge
Job-Enrichment	Anreicherung der Tätigkeit um Arbeitsumfänge auf höherem Anforderungsniveau, fördert das eigenverantwortliche Handeln des Mitarbeiters
Job-Enlargement	Erweiterung der Tätigkeiten um weitere Aufgaben auf demselben Anforderungsniveau, vermeidet psychische und physische Eintönigkeit und motiviert den Mitarbeiter
Lernen durch Lehren	z.B. Übernahme einer Dozententätigkeit an Studieninstituten oder bei anderen Bildungsträgern, Durchführung verwaltungsinterner Schulungen, Wahrnehmung einer Ausbilder-tätigkeit
Mentoring	Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentorin bzw. Mentor), die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) mit dem Ziel weitergibt, den Mentee in seiner persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu fördern
Kollegiale Beratung	Beratung unter beruflich Gleichgestellten, bei der strukturiert unter Anwendung verschiedener Techniken nach Lösungen für ein konkretes Problem gesucht wird
Hospitation	Kennen lernen anderer Aufgabengebiete und Problemstellungen sowie Sammeln eigener Erfahrungen durch einen zeitlich befristeten Einsatz in dem betroffenen Aufgabenbereich
Supervision*	begleitet Einzelne, Teams, Gruppen und Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres beruflichen Handelns; Fokus ist je nach Zielvereinbarung die Methodenkompetenz, die Rollenerwartungen oder die Zusammenarbeit im Team bzw. in der Organisation
Coaching*	individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen mit auf die Arbeitswelt bezogenen fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen

\* die „scharfe“ Trennung von Coaching und Supervision ist trotz der Auswertung verschiedenster Definitionen und inhaltlicher Beschreibungen schwierig. Beide Instrumente enthalten ähnliche Ansätze in der Vorgehensweise und verfolgen zum Teil identische / ähnliche Ziele.

### 3.2 Fortbildung

Wie schon bei der Personalentwicklung festgestellt, gibt es auch für „Fortbildung“ unterschiedlichste Begriffserklärungen. Die KGSt versteht z.B. unter Fortbildung jene Maßnahmen und Tätigkeiten, die dazu beitragen, die für die jeweilige aktuelle oder zukünftige Tätigkeit erforderlichen fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der Beschäftigten weiter zu entwickeln und zu erhalten.<sup>8</sup>

Ziel der Fortbildung ist es, neben der rein fachlichen Qualifikation auch verstärkt „Schlüsselqualifikationen“ zu vermitteln. Darunter versteht man diejenigen notwendigen, berufsübergreifenden Fähigkeiten, die langfristig verwertbar sind und eine rasche Umstellung auf veränderte berufliche Situationen ermöglichen sollen. Als Beispiele hierfür werden u.a. Team- und Kommunikationsfähigkeit, die Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen, sowie die Bereitschaft zu ständiger berufsbegleitender Fortbildung genannt.<sup>9</sup>

Dabei darf Fortbildung aber nicht als „Allheilmittel“ oder „Wunderwaffe“ missverstanden werden. Fortbildung ist *eine* - in vielen Fällen aussichtsreiche - Alternative der Personalentwicklung. Der Besuch von Seminaren, Workshops oder Informationsveranstaltungen kann erheblich dazu beitragen, dass die Mitarbeiter die Anforderungen ihres Arbeitsplatzes (besser) bewältigen können. Aber nicht jedes „Befähigungsdefizit“ kann durch Fortbildung beseitigt werden.

### 3.3 Evaluation

Evaluation bedeutet das Erfassen und das Bewerten von Prozessen und Ergebnissen zur Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion im Bildungsbereich.

Unter „Erfassen“ versteht man dabei zunächst eine konkrete Handlung, die methodisch organisiert und damit überprüfbar ist und deren Ergebnis festgehalten wird („schwarz auf weiß“). Zum Erfassen der Daten verwendet man als Instrumente u.a. Fragebögen, Interviews, Tests, Checklisten oder Beobachtungslisten.

Evaluation enthält als zweites das „Bewerten“ von Prozessen und Ergebnissen auf der Grundlage der erhobenen Daten. Verwendet

<sup>8</sup> KGSt-Bericht 5/2000: Fortbildung im Wandel – Aufgaben, Anforderungen, Entwicklungen, Köln, 2000, S. 9

<sup>9</sup> Landesregierung Brandenburg: Rahmenkonzept Fortbildung der Landesverwaltung Brandenburg, 2004, S. 6

man „Evaluation“ als Fachbegriff, dann ist dieses „Bewerten“ etwas anderes als „seine subjektive Meinung äußern“. Man vergleicht die erhobenen Daten („Ist-Wert“) mit dem, was man sich als Ergebnis vorgestellt („Soll-Wert“). Dieser Soll-Wert ist durch Beschreibungen, Erläuterungen, Begründungen und Absichten so nachvollziehbar zu machen, dass auch für den Außenstehenden deutlich wird, welche Kriterien später zu einem bestimmten Urteil führen.

Das Fehlen entsprechender Ziele für einzelne Fortbildungsmaßnahmen macht die Bewertung im Rahmen eines Controllings nahezu unmöglich. Wie soll ohne festgelegte Ziele überprüft werden, ob das Seminar den (vorher nicht festgelegten) erwarteten Nutzen gebracht hat?

### 3.3.1 Evaluationsfunktionen

Evaluation ist kein Selbstzweck, sondern hat verschiedene Funktionen. Evaluation soll zeigen, was abgelaufene Maßnahmen bewirkt haben. Dieser „Blick zurück“ wird als **Kontrollfunktion** bezeichnet.

Evaluation soll auch helfen, kommende Maßnahmen optimaler zu gestalten. Das ist der „Blick nach vorn“ und die **didaktische Steuerungsfunktion** von Evaluation.<sup>10</sup> Mit den Erkenntnissen aus abgelaufenen und evaluierten Veranstaltungen lassen sich hilfreiche Rückschlüsse ziehen, wie man den Erfolg künftiger Seminare positiv beeinflussen kann.

Die **Dokumentations- und Legitimationsfunktion** von Evaluation spielt in der betrieblichen Praxis eine bedeutende Rolle. Aufgrund der enormen Mittel, die Unternehmen und Verwaltungen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, verlangen die Verantwortlichen Nachweise für den Nutzen der getätigten Aufwendungen. Die Evaluation kann Daten liefern, die die Wirksamkeit der Maßnahmen bestätigen und somit die Durchführung und die Inhalte der Fortbildung rechtfertigen.<sup>11</sup>

Die oben beschriebene Form der Evaluation lässt sich abgrenzen gegen didaktische Rückmeldeformen wie „Seminarrückblick“, „Seminar Kritik“, „Nachbereitung“, „Feed-Back“, „Manöverkritik“ usw. Der Unterschied liegt darin, dass der Zugriff auf die Teilnehmer nicht methodisch erfolgt und auch keine „Daten“ dokumentiert werden. Bei diesen mündlichen Äußerungen gerät schnell in Vergessenheit, wer was gesagt hat und ob dies lediglich durch einen Wortführer erfolgte oder die Meinung aller war.

Dennoch sind solche einfachen Rückmeldeformen didaktisch für die Steuerung des Lernprozesses bedeutsam, weil man aus den Antworten Konsequenzen für die Gestaltung der folgenden Unterrichtseinheiten oder Seminare ziehen kann.

Evaluieren kann man sowohl Ergebnisse als auch Prozesse. Bei Ergebnissen lautet die Frage: „Kam das heraus, was beabsichtigt war?“ Bei Prozessen fragt man: „Lief das so ab, wie es hätte sein sollen?“ Hier geht es um die Rahmenbedingungen, unter denen Fortbildung stattfindet, also u.a. um Zeit- und Kostenpläne, Standorte, Ausstattung, Materialien usw. Auch diese Aspekte entscheiden mit über Erfolg oder Misserfolg von Fortbildungsangeboten.<sup>12</sup> Auch vor dem Hintergrund dieser beiden Fragestellungen ist es somit erforderlich, im Vorfeld von Fortbildungsmaßnahmen Klarheit über die angestrebten Ziele zu schaffen.

## 4. Eine kritische Würdigung: warum Evaluation selten ist

Es gibt verschiedene Gründe, warum Evaluation von Fortbildung trotz ihrer großen Bedeutung noch längst nicht etabliert ist und eher selten vorkommt.

### 4.1 Offensichtliche Wirkungen werden nicht dokumentiert

Evaluation wird häufig von einer „neutralen Stelle“, von der Personalentwicklung oder von Vorgesetzten vorgenommen. Der „er-

wachsene Konsument“ von Fortbildung, der Seminarteilnehmer, ist in der Regel aber auch selbst in der Lage zu beurteilen, ob die Fortbildung für ihn ein Erfolg war. Es gibt Wirkungen, die man nicht mit aufwändigen Verfahren messen muss, um sie zu erkennen. Wer nach dem Besuch eines Seminars mit seinem PC bessere Listen, Grafiken oder Tabellen erstellt, wer komplizierte Wohngeldberechnungen sicherer durchführen kann, wer im Umgang mit dem Kunden deutlich souveräner auftritt, wer Präsentationen lebhafter und überzeugender vorträgt, der hat nur wenig Interesse an Fragebögen oder Tests.

Die vom Teilnehmer aufgrund früherer Erfahrungen vorgenommene „Abstimmung mit den Füßen“ ist auch ein Indikator für Wirkungen. Die Qualität der Veranstaltungen eines Fortbildungsträgers, der permanent steigende Teilnehmerzahlen zu verzeichnen hat, scheint also „zu passen“, auch wenn dies nicht aufwändig evaluiert wird.

Gerade für offensichtlich erfolgreiche Fortbildungsveranstaltungen scheint es vordergründig überflüssig, Zeit, Geld und Kraft in eine zusätzliche Evaluation zu stecken.

**Das Problem liegt hier also nicht darin, dass keine Wirkungen sichtbar wären, sondern dass sie so offensichtlich sind, dass sie nicht dokumentiert werden.**<sup>13</sup>

### 4.2 Gelungene Fortbildung wird unsichtbar

Auch für den Bereich der Fortbildung gilt die Erkenntnis, dass befriedigte Bedürfnisse in den Hintergrund treten und nicht mehr wahrgenommen werden. Laufen alle EDV-Systeme in einer Verwaltung stabil und fehlerfrei, ist die Qualität der Erzeugnisse der städtischen Druckerei permanent in Ordnung, sind die Kindergeldzahlungen für die städtischen Bediensteten stets einwandfrei und termingerecht, wird schnell vergessen, dass das diese Produkte erstellende Personal diese Qualität nur mit adäquater Fortbildung sicherstellen konnte.

Geht die Zahl der Widersprüche gegen städtische Gebührenbescheide deutlich zurück, wird eine höhere Zahl von Hilfeempfängern in Arbeitsmaßnahmen vermittelt, fühlen sich die Kunden des Bürgercenters äußerst kompetent in allen Fragen beraten, gerät auch hier leicht in Vergessenheit, dass Grundstein für diese Leistungen Qualifizierungsmaßnahmen gewesen sind.

**Das Problem hier ist also auch nicht, dass Wirkungen nicht vorhanden wären, sondern dass vorhandene Kompetenz nicht mehr gesehen bzw. als selbstverständlich wahrgenommen wird. Erst wenn sie fehlt wird bewusst, welcher Wert verloren gegangen ist.**

Paradox ist insofern folgender Gedanke: Eine Fortbildung, die so rechtzeitig Qualifizierungsprobleme auffängt, dass echte Probleme erst gar nicht auftreten, hätte wohl die größten Schwierigkeiten, sich selbst zu rechtfertigen.<sup>14</sup> Dies ist auch auf andere Instrumente der Personalentwicklung übertragbar.

Empfehlenswert ist es daher, auch – oder gerade – offensichtlich positive Wirkungen von Fortbildung (mit möglichst geringem Aufwand) zu dokumentieren. Dasselbe gilt für die Maßnahmen, die so rechtzeitig ergriffen wurden, dass es gar nicht erst zu Problemen oder

<sup>10</sup> Prof. Dr. Jost Reischmann: Evaluation von Bildungsprozessen Teile 1-3, Studienbrief der Technischen Universität Kaiserslautern, 2. Auflage, Kaiserslautern, 2004, Teil 1, S. 1-3

<sup>11</sup> Barbara Eberhardinger: Evaluation von Veranstaltungen der betrieblichen Weiterbildung (Diplomarbeit im Fachbereich Psychologie), unter: www.ub.uni-konstanz.de (10.11.2006), S. 15

<sup>12</sup> Reischmann, a.a.O., Teil 1, S. 4-5

<sup>13</sup> Reischmann, a.a.O., Teil 2, S. 2

<sup>14</sup> Reischmann, a.a.O., Teil 2, S. 3

Schwierigkeiten gekommen ist. Diese positiven Ergebnisse rechtfertigen das Fortbildungsengagement in hohem Maße.

### 5. Die „richtige“ Person ins „richtige“ Seminar

Der Ausgangspunkt für ein sinnvolles Fortbildungscontrolling liegt darin, dass die „richtige“ Person das „richtige“ Seminar besucht. Bereits vor einer Qualifizierungsmaßnahme müssen die „Weichen“ richtig gestellt werden, um die Fortbildungsaktivitäten „auf die richtige Schiene“ zu setzen und damit die Chancen für einen Qualifizierungserfolg deutlich zu erhöhen.

Die im Rahmen der Projektarbeit durchgeführte Befragung ergab, dass 80 % der teilnehmenden Verwaltungen ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch durchführen. Das Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist grundsätzlich ein Instrument, in dem die Beteiligten regelmäßig oder bei Bedarf spezifische Inhalte (wie etwa Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Entwicklungsmöglichkeiten, offene Fragen etc.) besprechen. Häufig orientieren sich diese Gespräche an Personalbögen, Leitfäden, Checklisten und/oder Formularen, die gleichzeitig als Struktur für die Gesprächsführung durch die Führungskraft dienen.

#### 5.1 Verantwortung der Führungskräfte

Zu den originären Aufgaben einer Führungskraft gehört es, den punktgenauen Fortbildungsbedarf der Beschäftigten und der Organisationseinheiten zu erfassen und dabei die individuellen Interessen mit dem Anforderungsprofil der Dienststelle in Einklang zu bringen. Bei der Bedarfsermittlung sollen auch Kenntnisse und Fähigkeiten einbezogen werden, die nicht nur unmittelbar, sondern auch zukünftig benötigt werden, um ggf. die entsprechenden Vorbereitungen dazu treffen zu können.<sup>15</sup>

Die Führungskräfte sind gefordert, u.a. im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche sowie der Beurteilungsgespräche Entscheidungen zur Auswahl der Teilnehmer zu treffen, Vor- und Nachbereitungsgespräche zu führen sowie ein lernförderliches Umfeld zu schaffen.<sup>16</sup>

#### 5.2 Anforderungs- und Befähigungsprofil

Das Anforderungsprofil einer Dienststelle ist in den Verwaltungen eine durchaus gängige und bekannte Größe - es wird jedoch häufig nur konkret betrachtet und eingesetzt, wenn es um die Neubesetzung einer Stelle in Verbindung mit einer internen und/oder externen Stellenausschreibung geht. Zu unterscheiden ist das Anforderungsprofil hier von einer Stellenbeschreibung.

Eine **Stellenbeschreibung** (Arbeitsplatzbeschreibung) ist eine schriftliche, personenneutrale Beschreibung einer Stelle, in der die Eingliederung des Dienstpostens in den Behördenaufbau, seine Ziele und Aufgaben, seine Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie seine Beziehungen zu anderen Stellen verbindlich festgelegt wird.<sup>17</sup>

Das **Anforderungsprofil** ist die personenneutrale Beschreibung einer Stelle im Hinblick auf die mit ihr verbundenen Anforderungen.<sup>18</sup> In ihr werden die erforderlichen bzw. gewünschten Eigenschaften aufgeführt, die der Stelleninhaber „mitbringen“ sollte, um die Aufgaben der Stelle möglichst gut erfüllen zu können.

Diesem Anforderungsprofil einer Stelle stellt man dann idealtypisch das Befähigungsprofil eines Mitarbeiters gegenüber – so wie

man das im Falle einer Stellenausschreibung mit den Befähigungsprofilen der Bewerber macht, um aus diesen dann den für die konkrete Stelle am besten geeigneten Bewerber auszuwählen. Das **Befähigungsprofil** eines Mitarbeiters enthält dessen tatsächlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften.

Ziel dieses Abgleiches ist es zu ermitteln,

- welche Fähigkeiten und Fertigkeiten Beschäftigte besitzen müssen, um vorgegebene Ziele zu erreichen,
- welche Qualifikationen unabdingbar sind, um die gestellte Aufgabe qualitativ und quantitativ erfolgreich zu lösen und
- über welche methodischen und sozialen Kompetenzen Beschäftigte für die jeweilige Aufgabe verfügen müssen.<sup>19</sup>

Zur Verdeutlichung der Vorgehensweise hat die Projektgruppe ein fiktives Anforderungs- und Befähigungsprofil für einen Mitarbeiter aus dem Aufgabenbereich „Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF)“ erstellt. Aus der Gegenüberstellung der beiden Profile wird deutlich, an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht.

**Abgleich Anforderungs- und Befähigungsprofil im Bereich NKF**

lfd. Nr.	Anforderungen / Befähigungen	Wertigkeit <sup>20</sup> für die Stelle							geeignete Maßnahme
		1	2	3	4	5	6	7	
1	besondere Kenntnisse auf dem Gebiet der kfm. Buchführung					■	●		Fortbildung
2	umfassende Kenntnisse im Bereich des NKF					■		●	Fortbildung
3	Kenntnisse in der Kosten- und Leistungsrechnung					☑			
4	allgemeine EDV-Kenntnisse (MS-Office)					●	■		
5	spezielle EDV-Kenntnisse (NKF-Software, z.B. SAP/KIRP)				■		●		Fortbildung
6	praktische Erfahrung im Bereich der Stadtkasse			■		●			vier Wochen Hospitation bei der Stadtkasse
7	Teamfähigkeit				■	●			Fortbildung
8	Verhandlungsgeschick			●	■				
9	Ausdrucksfähigkeit in Wort und Schrift				☑				
10	eigenverantwortliches / selbständiges Handeln				●	■			
11	konzeptionelles Denken					☑			

● = Anforderungsprofil,

■ = Befähigungsprofil

☑ = Anforderung der Stelle entspricht der Befähigung des Mitarbeiters

Seitens der Führungskraft ist es erforderlich, eine möglichst ehrliche und nachvollziehbare, der tatsächlichen Befähigung und Leistung des Mitarbeiters entsprechende Einschätzung abzugeben. Ergeben sich daraus mehrere und/oder gravierende Abweichungen vom Anforderungsprofil („Defizite“), kann ein zu führendes Mitarbeitergespräch schnell unangenehm verlaufen. Wohl kaum jemand eröffnet einem Mitarbeiter gern, dass man bei ihm „Mängel“ erkannt hat, die es nun zu beheben gilt.

<sup>15</sup> Landesregierung Brandenburg, a.a.O., S. 12

<sup>16</sup> KGSt-Bericht 5/2000, a.a.O., S. 13

<sup>17</sup> Klümper, Möllers, Zimmermann: Verwaltungsorganisation und Personalwirtschaft, 11. Auflage, Münster, Hagen und Wuppertal, 2004, S. 114

<sup>18</sup> Klümper, Möllers, Zimmermann, a.a.O., S. 156

<sup>19</sup> Landesregierung Brandenburg, a.a.O., S. 12

<sup>20</sup> Durch die Wertigkeit wird eine Gewichtung der jeweiligen Anforderungen ausgedrückt; je höher die Wertigkeit, umso höher die Bedeutung dieser Anforderung für die Stelle

Genau das ist aber eine der zentralen Aufgaben von Führungstätigkeit. Der Vorgesetzte muss in einem konstruktiven Gespräch mit seinem Bediensteten klären, welche Schwachstellen er sieht. Gemeinsam gilt es dann, nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte auf solche Gespräche vorbereitet werden – hier bieten sich Seminare und Trainingsworkshops als Qualifizierungsmaßnahmen an.

### 5.3 Verantwortung der Mitarbeiter

Aber nicht nur die Vorgesetzten sind aufgefordert, die aus ihrer Sicht vorhandenen Schwachstellen zu benennen. Die Beschäftigten tragen eine Mitverantwortung dafür, den für erforderlich gehaltenen Qualifizierungsbedarf zu benennen.<sup>21</sup>

Auch hier wird es nicht jedem Mitarbeiter leicht fallen, eigene Schwächen bei fachlichen Inhalten oder sozialen bzw. methodischen Kompetenzen einzugestehen. Wer gibt schon gerne zu, die Anforderungen seiner Stelle nicht komplett zu erfüllen? Dieses offene Ansprechen eigener Schwächen ist aber nichts anderes wie eine nicht zu unterschätzende Stärke des Mitarbeiters. Der konstruktive Umgang mit diesem Thema macht deutlich, dass dem Bediensteten daran liegt, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten zu optimieren. Der Wille, seine eigenen Leistungspotentiale besser abzurufen, zeugt von Motivation und Veränderungsbereitschaft des Mitarbeiters.

Seine Bereitschaft, auf vorhandene Schwächen hinzuweisen und an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, bietet nicht nur der Verwaltung die Möglichkeit einer gezielten Personalentwicklung. Sie eröffnet auch dem Beschäftigten selbst die Chance, seine Aufgaben künftig einfacher, souveräner und stressfreier zu bewältigen. Insofern liegt der offene Umgang mit dem Thema Qualifizierungsbedarf in einem von Führungskraft und Mitarbeiter vertrauensvoll geführten Gespräch im ureigensten Interesse jedes Beschäftigten.

*„Es ist keine Schande, nichts zu wissen –  
wohl aber, nicht lernen zu wollen“*

Platon (427-347 v. Chr.), griechischer Philosoph

### 5.4 Vereinbarung von Zielen

Der entscheidende Grund, warum Bildungscontrolling (häufig) nicht funktioniert, liegt darin, dass meistens keine eindeutigen Ziele vorliegen und keine verbindlichen Resultate mit Mitarbeitern vereinbart werden. Nur wenn Ziele und Resultate festgelegt sind, kann man eine Messung vornehmen.<sup>22</sup> Dies gilt übrigens aber grundsätzlich auch für alle anderen Instrumente der Personalentwicklung. Insofern ist nicht nur nach Fortbildungsmaßnahmen ein Controlling erforderlich, sondern letztlich nach allen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Wenn also nach einer Fortbildung durch verschiedenste Methoden überprüft werden soll, ob die Maßnahme erfolgreich war, ist es zwingend notwendig, vor dem Seminar eindeutig zu klären, wann überhaupt ein (Lern-)Erfolg vorliegt und an welchen Kriterien man dies messen will (kann). Dabei kann ein Lernerfolg aus Sicht der Führungskraft und des sich fortbildenden Mitarbeiters durchaus unterschiedlich bewertet werden. Insofern ist es umso wichtiger, dass sich beide im Vorfeld auf eine gemeinsame Zielsetzung verständigen.

Dabei ist zunächst zu beachten, dass man den Inhalt und das Ziel einer Fortbildungsmaßnahme unterscheiden muss. Die in den meisten Seminartexten angegebenen Inhalte beschreiben, welche Themen während der Veranstaltung behandelt werden sollen. Die Lerninhalte beziehen sich auf den Prozess des Lehrens und sagen etwas darüber aus, was im Seminar geboten wird. Lerninhalte könnten z.B. sein:

- Einführung in Windows XP
- Einsatz von Visualisierungen in einer Präsentation
- Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung

Das Lernziel beschreibt dagegen das gewünschte Ergebnis eines Seminarbesuchs und gibt damit an, was nach der Bildungsmaßnahme „herauskommen“ soll. Adäquate Lernziele zu den oben beschriebenen Lerninhalten könnten z.B. lauten: Der Teilnehmer

- kann neue Ordner und Dateien anlegen und Daten von der Festplatte auf eine Diskette oder CD kopieren
- kann eine Folie inhaltlich und farblich strukturiert erstellen und auf einem Overheadprojektor vor einer Gruppe Zuhörer präsentieren
- kann die Begriffe Auszahlung, Aufwand und Kosten voneinander abgrenzen und alltägliche Geschäftsvorfälle sicher den jeweiligen Begriffen zuordnen

Um überprüfen zu können, ob die Lernziele auch tatsächlich erreicht wurden, empfiehlt sich eine operationale Zielbeschreibung. Diese beschreibt ein Verhalten, das nach erfolgreichem Lernen erwartet wird. Dieses Verhalten sollte so eindeutig beschrieben sein, dass im konkreten Fall verschiedene Beurteiler übereinstimmen, ob das Ziel erreicht ist oder nicht. Ein Lernziel beantwortet die zentrale Frage: „Was macht der Lernende, wenn er nachweist, dass er das Ziel erreicht hat?“<sup>23</sup>

Ein wichtiger Schritt bei der Zielformulierung ist sich zu überlegen, anhand welcher Indikatoren man erkennen kann, ob das Ziel erreicht wurde. Mit folgenden Fragen kann man den Blick auf die beabsichtigten Ergebnisse schärfen:

- Was würde man als Beweis dafür ansehen, dass das Ziel (der Fortbildung) erreicht ist?
- Nach welchen Kriterien würde man in zwei Stapel sortieren: hier war die Maßnahme erfolgreich, dort erfolglos?
- Woran wird ein anderer erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?
- Wie sieht eine reale Person oder Situation aus, wenn das Ziel erreicht ist? Beschreiben Sie diese!

Falls man Schwierigkeiten bei der Beantwortung dieser Fragen bekommt bzw. keinen konkreten Fall findet, bei dem das Ziel erreicht wird, sollte man noch einmal überdenken, ob das Ziel nicht unrealistisch ist.<sup>24</sup>

*„Erfolgreich zu sein setzt zwei Dinge voraus:  
Klare Ziele und den brennenden Wunsch, sie zu erreichen“*

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832), deutscher Dichter  
und Naturwissenschaftler

In der kommenden Ausgabe der DVP wird der Bericht fortgesetzt. Dann werden fünf anerkannte Evaluationsperspektiven vorgestellt und näher beschrieben.

<sup>21</sup> Landesregierung Brandenburg, a.a.O., S. 12

<sup>22</sup> Mario Gust: Es ging doch gut, was ging denn schief? Zur Praxis des Bildungscontrollings, unter: [www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de) (10.11.2006)

<sup>23</sup> Reischmann, a.a.O., Teil 3, S. 5

<sup>24</sup> Reischmann, a.a.O., Teil 3, S. 11