

Bernd Bak*

Evaluation von Fortbildung (Fortbildungscontrolling) – Teil 2 –

*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.***

Im ersten Teil, der in der letzten Ausgabe vorgestellt wurde, ging es um die besondere Bedeutung von Qualifizierungsmaßnahmen und die detaillierte Erklärung des Begriffs „Evaluation“. Anschließend wurde die besondere Verantwortung der Führungskräfte im Prozess der Bedarfsermittlung aufgezeigt.

6. Die verschiedenen Evaluationsperspektiven

Fortbildungscontrolling ist ein vielschichtiges Thema. Man kann den Erfolg eines Seminars aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Donald L. Kirkpatrick hat in seinem 1998 erschienenen Buch „Evaluating Training Programs: The four Levels“ verschiedene „Kontrollebenen“ für den Bildungserfolg definiert. Ergänzt wurden die vier Evaluationsperspektiven von Dr. Jack J. Philipps um den Return on Investment (ROI). Diese fünf Perspektiven (Stufen) sind weltweit anerkannt und bewährt.²⁵

Die verschiedenen Evaluationsperspektiven sind in der folgenden Übersicht²⁶ zusammengestellt. Die Dokumentation der Projektarbeit

Evaluationsperspektive	Fragestellung
1. Die emotionale Reaktion - das subjektive Feedback	Wie hat das Seminar gefallen?
2. Der Lernerfolg - erworbenes Wissen	Was hat der Teilnehmer gelernt?
3. Der Transfererfolg - die Umsetzung des Erlernten	Was wird konkret in der Praxis angewendet?
4. Die Wirkung - Auswirkungen auf das Umfeld	Welche Wirkungen sind messbar?
5. Return on Investment (ROI) - die wirtschaftliche Betrachtung	Hat sich die Investition in Fortbildung gelohnt?

beschreibt zu den ersten drei Controllingperspektiven insgesamt 14 verschiedene Methoden mit ihren Vor- und Nachteilen. Während die einzelnen Controllingperspektiven im Anschluss noch einzeln beschrieben werden, können die konkreten Methoden hier aus Platzgründen nur kurz in zwei Tabellen stichwortartig dargestellt werden.

* 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

25 Frank C. Schirmer: Effizientes Bildungscontrolling - Wunsch oder Wirklichkeit? unter: www.sap.info.de (10.11.2006)

26 in Anlehnung an Gerd Stöver: Bildungscontrolling oder: Ist Fortbildung ihr Geld wert? in: KGSt-Info 05/2006, Köln, 2006, S. 5

6.1 Evaluation im Seminar

6.1.1 Die emotionale Reaktion - das subjektive Feedback

Auf dieser Ebene geht es darum zu erfahren, wie dem Teilnehmer das Seminar gefallen hat - es geht also um eine subjektive Zufriedenheitseinschätzung. Der sog. **Seminarbewertungsbogen** ist dabei die am häufigsten anzutreffende Auswertungsform.²⁷

Auch 72 % (28 von 40) der sich an der Befragung beteiligenden Verwaltungen setzen einen solchen Seminarbewertungsbogen im Anschluss an Inhouse-Veranstaltungen ein. Bei Fortbildungsträgern, wie z.B. den Studieninstituten, gehören solche Kritikbögen ebenfalls zum festen Bestandteil der internen Qualitätssicherung.

Die Abfrage erfolgt häufig in Form einer Schätzskaala („Rating“). Den Teilnehmern werden Aussagen zu verschiedenen Aspekten vorgelegt, die dann auf einer Skala mit verschiedenen Antwortalternativen angekreuzt werden können. Die Spannweite der Antwortmöglichkeiten reicht hier zum Teil in vier oder fünf Abstufungen von „trifft ganz und gar zu“ bis „trifft gar nicht zu“, andere Bögen verwenden eine an das Schulnotensystem angelehnte Skalierung von sehr gut bis mangelhaft.

In unterschiedlich intensiver Ausprägung sollen in den Fragebögen meistens folgende Aspekte von den Teilnehmern bewertet werden:

- Rahmenbedingungen (z.B. Seminarorganisation, Raum und Ausstattung, zeitlicher Umfang der Veranstaltung, Verpflegung)
- Erfüllung der Erwartungen der Teilnehmer
- Bewertung des Dozenten (z.B. methodisch-didaktische Fähigkeiten, Eingehen auf die Teilnehmer, Fachkompetenz)
- Qualität der Arbeitshilfen (Seminarbegleitmaterial)
- Arbeitsatmosphäre im Seminar
- vermuteter Nutzen der Veranstaltung
- Gesamtbeurteilung des Seminars

Im Rahmen einer sog. „offenen“ Fragestellung wird darüber hinaus oft auch noch um Anregungen für Verbesserungen oder weitere Fortbildungsthemen gebeten. Hier können die Mitarbeiter nicht aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auswählen, sondern sollen ihre Eindrücke bzw. Wünsche frei formulieren.

Neben der Teilnehmerbefragung kann auch eine Befragung der Dozenten stattfinden. Hier geht es in erster Linie um die Rahmenbedingungen, aber auch um eine inhaltliche Bewertung im Hinblick auf das Teilnehmerverhalten oder die Selbsteinschätzung, wie der zu vermittelnde Stoff weitergegeben werden konnte.

6.1.2 Der Lernerfolg – erworbenes Wissen

Der Besuch einer Fortbildungsveranstaltung zielt auf das Erlernen neuer Kenntnisse ab. Die Mitarbeiter sollen ihr Können verbessern, ihr Wissen erweitern oder Einstellungen und Denkhaltungen verändern.

Ob in einem Seminar etwas gelernt wurde, kann durch Wissenstests oder praktische Übungen überprüft werden. Häufig lässt man die Teilnehmenden auch durch entsprechende Befragungen selbst einschätzen, ob sie für sich einen Lernfortschritt erkennen.

Eine Fremdeinschätzung durch den Dozenten des Seminars ist auch möglich, wenn sich z.B. nach dem Besuch eines PC-Kurses feststellen lässt, dass die Teilnehmenden am Ende der Veranstaltung in der Lage sind, eigenständig Präsentationen mit Powerpoint anzufertigen.

Bereits auf dieser zweiten Ebene enden häufig die Controllingbemühungen. Evaluation von Fortbildung beschränkt sich oft auf die oben angesprochene subjektive Zufriedenheitsbefragung der Teilnehmenden am Ende des Seminars. Bestenfalls wird noch abgefragt, wie die Teilnehmenden die spätere Verwendbarkeit der Lerninhalte am Arbeitsplatz einschätzen.²⁸

In der folgenden Übersicht sind die Methoden aufgeführt, mit denen man „im Seminar“ evaluieren kann.

Evaluationsmethoden „im Seminar“	Kurzbeschreibung
Der Seminarbewertungsbogen	Standardinstrument, mit dem die Teilnehmer nach dem Seminar die Seminarinhalte, den Dozenten, eingesetzte Lehrmittel und Methoden sowie die Rahmenbedingungen anhand einer vorgegebenen Skala beurteilen
Die Dozentenbefragung	Fragebogen, mit dem der Dozent aus seiner Sicht das Seminar bewertet, in erster Linie im Hinblick auf die organisatorischen Rahmenbedingungen, aber auch in Bezug auf das Teilnehmerverhalten
Übungen	Vertiefung des erworbenen Wissens durch Wiederholung der vermittelten Kenntnisse in Form von unterschiedlich schwierigen Aufgabenstellungen (überwiegend bei fachspezifischen Fortbildungen)
Rollenspiele	Simulation von Alltagsszenarien, in denen das Verhalten der Mitarbeiter in schwierigen Gesprächssituationen oder Kundenkontakten geübt wird (vorrangig bei Seminaren im Kommunikations- und Verhaltensbereich)
Tests, Klausuren, Prüfungen	Schriftliche Überprüfung des Lernerfolgs, die Kontrolle erfolgt durch Selbstbewertung der Teilnehmer oder Fremdbewertung durch die Dozenten (überwiegend bei fachspezifischen Fortbildungen)
Das Nachbereitungsgespräch	Strukturiertes Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter direkt nach der Fortbildungsveranstaltung zur Bewertung des Lernerfolgs und Vereinbarung von Umsetzungszielen

6.2 Evaluation nach dem Seminar

6.2.1 Der Transfererfolg – die Umsetzung des Erlernten

Diese Ebene spielt eine zentrale Rolle im Rahmen des Fortbildungscontrollings. So gut das Seminar von den Teilnehmenden auch bewertet worden ist, so positiv die abschließenden Leistungstest auch ausgefallen sein mögen - der Erfolg von Fortbildung hängt letztlich entscheidend davon ab, ob die im Seminar vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten auch in die tägliche Praxis umgesetzt werden. Beantwortet werden muss hier somit die Frage, was die Teilnehmenden konkret an ihrem Arbeitsplatz von dem Erlernten anwenden können.

Eine entsprechende Einschätzung können hier in erster Linie die Teilnehmenden selbst vornehmen. Aber auch die Führungskräfte stehen in der Pflicht, durch gezielte Verhaltensbeobachtungen zu überprüfen, ob ihre Mitarbeiter das erworbene Wissen im täglichen Geschäftsbetrieb einsetzen und verinnerlicht haben.

Wenn jemand z.B. ein Seminar „Umgang mit schwierigen Zeitgenossen“ besucht hat, muss beobachtet werden, wie er sich künftig in

²⁷ Prof. Dr. Jost Reischmann, Evaluation von Bildungsprozessen Teile 1-3, Studienbrief der Technischen Universität Kaiserslautern, 2. Auflage, Kaiserslautern, 2004, Teil 2, S. 15

²⁸ Präsidium des Deutschen Städtetages: Eckpunkte zur Fortbildung, in: Deutscher Städtetag Nordrhein-Westfalen: Eildienst - Informationen für Rat und Verwaltung, Köln, Heft 12, 2003, S. 412

entsprechenden Situationen mit Publikumskontakten verhält. Ähnliches gilt für einen Mitarbeiter, der an einem PC-Seminar teilgenommen hat. Hier wird man anhand neu erstellter Listen, Tabellen, Auswertungen oder Grafiken feststellen können, ob das erworbene Wissen tatsächlich auch umgesetzt wird.

Eine Einschätzung durch den Trainer wird hier schon erheblich schwieriger bzw. ist aufwändiger, da dieser die Arbeitssituationen in der Praxis nicht mehr miterlebt. Dies wäre jedoch möglich, wenn z.B. Coaching-Angebote wahrgenommen werden, bei denen der Trainer die Mitarbeiter „vor Ort“ in konkreten Situationen (z.B. Kundenkontakten im Sozialen Bereich) beobachtet und ihnen Rückmeldungen zu ihrem Verhalten gibt.

Auf folgenden Gesichtspunkt ist an dieser Stelle noch hinweisen: Eine eventuelle Nichtanwendung des Gelernten bedeutet weder, dass die vorangegangene Bildungsmaßnahme erfolglos war, noch dass der Teilnehmer nichts gelernt hat. Vielleicht hat sich einfach noch keine Gelegenheit zur Anwendung ergeben.

Das Problem liegt hier häufig nicht im Bildungs-, sondern im Managementbereich. Lernen macht nur dann Sinn, wenn hinterher auch die (zeitnahe) Möglichkeit der Erprobung bzw. Umsetzung geboten wird. Die Gelegenheit der Erprobung liegt unter Umständen gar nicht in der Hand des Fortgebildeten, sondern bei seinem Vorgesetzten oder anderen, die die Anwendung ermöglichen müssen. Die Evaluation auf dieser Stufe des Praxistransfers überprüft damit nicht nur Bildungsergebnisse, sondern auch das Umfeld.

Wer den Umgang mit „Excel“ lernt, dann aber keinen Computer am Arbeitsplatz oder nur eine veraltete Version auf seinem Rechner hat, wird seine Motivation und die neue erlernten Fähigkeiten schnell verlieren. Wer mit viel gewonnener Buchungssicherheit aus einem NKF-Seminar kommt und dann innerhalb des nächsten halben Jahres keine Buchungen vornehmen muss, wird vieles mangels praktischer Übung wieder vergessen haben. „Use it or loose it“ nennt man das im Amerikanischen.

Falls der Lernende selbst über die Anwendung bzw. Nichtanwendung entscheiden kann, ist er auf seine Selbstverantwortung und die von ihm erwartete Initiative zur Umsetzung des Erlernten hinzuweisen. Es kommt jedoch durchaus auch häufig vor, dass z.B. Vorgesetzte die Anwendung verhindern, weil sie nichts von dem „neumodischen Zeug“ halten oder weil ihnen nicht bewusst ist, dass es ihre Aufgabe ist, die Schritte zur Anwendung des Erlernten zu ermöglichen und zu unterstützen.²⁹

Bereits bei der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen ist also darauf zu achten, dass den Mitarbeitern ein lernförderndes Umfeld zur Verfügung gestellt wird. Neben der Schaffung der organisatorischen oder technischen Voraussetzungen für die Umsetzung des Gelernten spielt auch eine große Rolle, dass die Schulungen zeitnah erfolgen.

In der nächsten Übersicht sind die Methoden aufgeführt, mit denen ein Fortbildungscontrolling „nach dem Seminar“ erfolgen kann.

	Maßnahmen zur Beseitigung von Umsetzungsschwierigkeiten
Seminarbericht,	Weitergabe des Erlernten in unterschiedlicher Form an den Vorgesetzten und Kollegen
interne Dienstbesprechung, Präsentation	Weitergabe des Erlernten in unterschiedlicher Form an den Vorgesetzten und Kollegen
Der Nachbefragungsbogen (Transferfragebogen)	Fragebogen für den Mitarbeiter und den Vorgesetzten zur Bewertung des Transfererfolgs und ggf. Vereinbarung von Maßnahmen zur Beseitigung von Umsetzungsschwierigkeiten
Reflexionstage (Follow-up-Termine)	Moderierter Austausch unter den Fortbildungsteilnehmern mit dem Dozenten über das erlernte Wissen und die Möglichkeiten der Umsetzung in den Verwaltungsalltag in gewissem zeitlichen Abstand zur Fortbildungsveranstaltung
Coaching	Beobachtung und Beratung des Mitarbeiters am Arbeitsplatz durch einen Dozenten (Coach) zur Umsetzung des insbesondere in Verhaltenstrainings erworbenen Wissens in konkreten Alltagssituationen
Transfertandems (Lernpartnerschaften)	Beobachtung des Mitarbeiters durch einen von diesem ausgewählten „Lernpartner“ auf Basis eines besonderen Vertrauensverhältnisses, durch entsprechend offene und konstruktive Rückmeldungen erhält der „Lernende“ wertvolle Hinweise über den Transfererfolg
Übernahme von Sonderaufgaben, Projektbeteiligung	Beauftragung der Mitarbeiter mit Sonderaufgaben oder Einsatz in Projektteams zur Umsetzung des erlernten Wissens in die Praxis, der Transfererfolg wird durch Beobachtungen durch Vorgesetzte oder andere Projektmitglieder gemessen

6.2.2 Die Wirkung – was wurde erreicht?

In der vierten Controllingperspektive nach Kirkpatrick wird überprüft, welche Wirkungen durch die Fortbildungsmaßnahme erzielt wurden. Während es bei der Frage des Transfererfolgs darum ging, ob die Mitarbeiter die im Seminar vermittelten Kenntnisse in die Praxis umsetzen, soll hier festgestellt werden, ob die Umsetzung in die Praxis auch entsprechende messbare Wirkungen hinterlässt.

Dies könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn Mitarbeiter nach dem Besuch von Seminaren zum Thema „kundenfreundlicher Umgang mit dem Bürger“ die dort erlernten Techniken und Methoden im Alltag anwenden und die Bürger daraufhin mit der Vorgehensweise der Bediensteten zufriedener sind als vorher. An diesem Beispiel wird aber auch schon deutlich, dass die Messung des Fortbildungserfolgs auf dieser Stufe einen höheren Aufwand als auf den vorhergehenden Stufen verursachen wird.

Idealtypisch müsste in dem betroffenen Fachbereich zunächst die Kundenzufriedenheit gemessen werden. Nicht befriedigende Ergebnisse im Rahmen einer Kundenbefragung können dann der Auslöser für den

²⁹ Reischmann, a.a.O., Teil 2, S. 20

Evaluationsmethoden „nach dem Seminar“	Kurzbeschreibung
Beobachtungen	Der „lernende“ Teilnehmer bzw. dessen Arbeitsergebnisse werden vom Vorgesetzten, Kollegen oder „externen“ Dritten beobachtet, um den Transfererfolg zu überprüfen
Das Transfergespräch	Strukturiertes Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in einem vorher festgelegten zeitlichen Abstand zur Fortbildungsveranstaltung zur Bewertung des Transfererfolgs und ggf. Vereinbarung von

Besuch einer entsprechenden Fortbildungsmaßnahme mit dem Ziel sein, innerhalb eines festzulegenden Zeitraums die durch die Kunden vorgenommene Bewertung zu verbessern. Nach einer Fortbildungsmaßnahme ist dann eine erneute Befragung der Kunden erforderlich, um die Wirkung messen zu können (dieselbe Vorgehensweise ist grundsätzlich auch im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung anwendbar).

Unter Umständen lässt sich von einer Führungskraft aber auch durch entsprechende Beobachtungen der Kundenkontakte einschätzen, ob das veränderte Verhalten der Mitarbeiter bei den Kunden auf entsprechend positive Resonanz stößt - ob also die erwünschten Wirkungen tatsächlich eintreten.

Die „Wirkung“ kann aber nicht nur in verbessertem Verhalten gegenüber den Kunden bestehen, sondern sich z.B. auch in gesteigerter Qualität (Verkürzung von Bearbeitungszeiten) oder Quantität (Erhöhung der Fallzahlen aufgrund veränderter Arbeitsweisen) ausdrücken. Auch die Reduzierung von Fehlern kann eine Wirkung einer Fortbildungsmaßnahme sein, die sich z.B. in der Verringerung von Widersprüchen bemerkbar machen kann.

Je nach Inhalt der Schulung können auch die Motivation der Mitarbeiter spürbar steigen oder Fehlzeiten verringert werden.³⁰ Dies ist z.B. möglich, wenn im Seminar „Selbst- und Zeitmanagement“ entsprechende Techniken und Arbeitsweisen, aber eben auch Motivationshilfen vermittelt wurden.

6.2.3 Return on Investment (ROI) – die wirtschaftliche Betrachtung

Der **Return on Investment (ROI)** ist eine Kennzahl, die Aufschluss über das Verhältnis von Investition und Gewinn gibt. Die Kosten einer Investition werden in Beziehung zur Höhe des erwarteten Gewinns gesetzt. Der ROI gibt den prozentualen Anteil des Gewinns an einer Investition an und damit den Wert, der aus einer Investition zurückfließen wird.

Bezogen auf den Fortbildungsbereich könnte man den ROI auch als **ROT (Return on Training)** bezeichnen. Dementsprechend versteht man darunter dann das Verhältnis des „Trainings-Gewinns“ zu den für das Training entstandenen Kosten.³¹

Während die Kosten für Fortbildung sicherlich ermittelbar sind, bereitet die monetäre Benennung eines „Gewinns“ hier jedoch erhebliche Probleme. Die Erwirtschaftung eines „Gewinns“ gehört nicht zu den Zielen einer Kommunalverwaltung. Selbst wenn man den Begriff des „Gewinns“ außer Acht lässt und ihn dafür allgemein durch „Nutzen“ ersetzt, verringert dies nicht die Problematik.

Welchen (monetär bewertbaren!) Nutzen hat es, wenn Mitarbeiter des Bürgerservices auch „schwierige“ Kunden am Schalter freundlicher und „kundenorientierter“ beraten, nachdem sie entsprechende Seminare besucht haben? Wie groß ist der Nutzen, wenn ein Beschäftigter in einer Ratssitzung ein beabsichtigtes Projekt überzeugend präsentiert hat, nachdem er zuvor die entsprechenden Strukturierungsalternativen und technischen Möglichkeiten in einem Seminar erlernt hat? Wie bewertet man den Nutzen, wenn eine Führungskraft künftig mit ihren Mitarbeitern teamorientierter zusammen arbeitet und sie es schafft, die Bediensteten ihrer Abteilung zu höherer Leistungsbereitschaft zu motivieren?

Gerade in dem oben beschriebenen Bereich des Verhaltenstrainings dürfte es sehr schwer fallen, die erzielten Verbesserungen in Geld „aufzuwiegen“. Das im privatwirtschaftlichen Bereich immer wieder viel zitierte „Verkaufstraining“ eignet sich hier nur schwer als Vergleich, da sich gerade dort entsprechende Trainings in höheren Verkaufszahlen widerspiegeln und der Nutzen (Gewinn) einfacher messen lässt.³²

Sicherlich lassen sich auch Beispiele finden, in denen man den Nutzen einer Maßnahme finanziell zumindest ansatzweise bestimmen könnte. Wenn ein Sachbearbeiter im Sozialamt nach dem

Besuch eines Seminars mehr Unterhalt erfolgreich von den Pflichtigen zurück fordert oder es durch entsprechende Schulungen zu weniger falsch ausgestellten „Knöllchen“ bei der Verkehrsüberwachung kommt und damit die Zahl der Rücknahmeverfahren verringert wird, könnten hier ggf. Beträge errechnet werden. Diese könnten dann den Fortbildungskosten gegenübergestellt werden.

Selbst wenn es aber denkbar wäre, den Nutzen aus dem veränderten Verhalten zu beziffern, stellt sich immer noch die Frage, ob die Ursache für die Veränderung tatsächlich durch die Fortbildung ausgelöst wird, oder ob sich nicht evtl. auch andere Rahmenbedingungen geändert haben. Die Bestimmung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Qualifizierungsmaßnahmen ist somit schwierig und aufwändig. Gerade vor dem Hintergrund der knappen finanziellen Mittel in den Verwaltungen darf man aber nicht vergessen, dass der Kosten-Nutzen-Aspekt von den Finanzverantwortlichen immer wieder hinterfragt werden wird.

Da man hier mit „harten Zahlen“ oft nicht aufwarten kann, ist folgende Überlegung oft hilfreich: Kann es sich eine Verwaltung überhaupt leisten, auf Qualifizierungsmaßnahmen zu verzichten und wenn sie dies tut, welche Folgen hat das? Was geschieht, wenn die gezielte Qualifizierung vernachlässigt wird? Oft wird übersehen, dass das Unterlassen von Bildungsmaßnahmen auch Kosten verursacht. Bildungsmaßnahmen sollen „Schaden heilen“ bzw. vorbeugend „Schaden“ gar nicht erst entstehen lassen.

Dies kann u.a. am Beispiel eines Personalauswahlverfahrens verdeutlicht werden. Wer hier auf die Fortbildung der Mitarbeiter verzichtet, die das Auswahlverfahren durchführen, riskiert immens hohe künftig anfallende Personalkosten durch die Einstellung möglicherweise nicht geeigneter Bewerber, die durch ein unstrukturiertes oder zu oberflächlich geführtes Vorgehen nicht „aussortiert“ wurden. Hohe Kosten durch Schadensersatzforderungen können z.B. auf die Verwaltungen zukommen, wenn bei Personal(auswahl)entscheidungen das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) mangels fehlender Fortbildung nicht oder nicht richtig berücksichtigt wird und unzulässige Diskriminierungen erfolgt sind.

Aufgrund nicht stattgefundener Fortbildung fehlerhaft vorgenommene Festsetzungen von Elternbeiträgen für Kindertageseinrichtungen oder Leistungsbescheiden bei Unterhaltspflichtigen können zu hohen Einnahmeverlusten führen, die die Kosten für einen Seminarbesuch weit übersteigen. Auch ohne die Nennung konkreter Zahlen machen diese Beispiele deutlich, dass fehlende Fortbildung Kosten (oder Einnahmeverluste) verursacht.

Eine etwas provozierend anmutende Vorgehensweise könnte wie folgt aussehen: Wenn einem als Personalentwickler vorgehalten wird, dass man nicht wisse, ob sich Qualifizierungsmaßnahmen „rechnen“, kann man mit dem Vorschlag kontern, man solle diese doch einfach einstellen. Anschließend muss sich dann die Frage, ob man bereit ist, die sich daraus ergebenden kurz-, mittel- und langfristigen Folgen zu tragen.

Dies macht bewusst, dass es keine Alternative zur Qualifizierung und den damit verbundenen Kosten gibt - erforderlich ist jedoch oft eine bessere Steuerung der Qualifizierungsaktivitäten.³³ Durch die Anwendung einzelner Methoden des Fortbildungscontrollings lässt sich eine Optimierung in diesem Bereich sicher erreichen.

29 Reischmann, a.a.O., Teil 2, S. 20

30 Barbara Eberhardinger: Evaluation von Veranstaltungen der betrieblichen Weiterbildung (Diplomarbeit im Fachbereich Psychologie), unter: www.ub.uni-konstanz.de (10.11.2006), S. 19

31 Niki Harramach: TEK - Trainingserfolgscontrolling, München, 1995, S. 36

32 Andreas Meirich: Bildungscontrolling ist mehr als nur ein Zahlenspiel, unter: www.competence-site.de (10.11.2006), S. 19

33 Reischmann, a.a.O., Teil 1, S. 38

7. Fazit

Kontinuierliche Investitionen in Personalentwicklung und speziell auch in Fortbildungsmaßnahmen sind betriebswirtschaftlich sinnvoll und personalwirtschaftlich zwingend erforderlich.

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.

Insofern ist ein - wie auch immer konkret ausgestaltetes - Fortbildungscontrolling in den Verwaltungen erforderlich, um die Aktivitäten im Rahmen der Personalentwicklung zu rechtfertigen und ihnen den notwendigen Nachdruck bzw. die erforderliche Akzeptanz zu verleihen. Die Projektarbeit hat sich dabei mit der Evaluation von Fortbildung beschäftigt - letztlich sind aber alle Maßnahmen bzw. Instrumente der Personalentwicklung durch geeignete Methoden auf ihren Erfolg hin zu überprüfen.

Die besten Methoden und Instrumente des Fortbildungscontrolling bzw. zur Unterstützung des Transfers in die Praxis werden allerdings wirkungslos bleiben, wenn es nicht gelingt, bereits „vor dem Seminar“ die Weichen für ein erfolgreiches Lernen zu stellen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Nutzen von Fortbildung liegt darin, dass „die richtige Person das richtige Seminar“ besucht.

Eine besondere Verantwortung kommt dabei den Führungskräften zu, die z.B. im Rahmen jährlicher Mitarbeitergespräche in Abstimmung mit den Bediensteten den notwendigen Qualifizierungsbedarf feststellen, im Vorfeld von Fortbildungsveranstaltungen gemeinsam Lernziele vereinbaren und sich darauf verständigen, wie die neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in den Verwaltungsalltag transferiert werden können.

Nach den durchgeführten Seminaren ist dann durch den Einsatz verschiedenster Methoden zu prüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, Umsetzungshindernisse ausgeräumt werden können und ob ggf. weiterer Qualifizierungsbedarf besteht. Dabei ist auch dafür Sorge zu tragen, dass ein lernförderliches Umfeld geschaffen und eine zeitnahe Erprobung und Umsetzung des neuen Wissens ermöglicht wird.

Angesichts des mit den aufgeführten Methoden recht unterschiedlich verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwands ist auf jeden Fall sorgfältig abzuwägen, welche Fortbildungsmaßnahmen man mit welchem Controllingaufwand evaluieren will. Je umfangreicher Schulungsmaßnahmen oder Lehrgänge sind bzw. je wichtiger das behandelte Thema für den Dienstbetrieb und die beteiligten Mitarbeiter ist, umso gerechtfertigter ist ein intensiveres Controlling.

Unbestritten ist, dass es keine Alternative zur Qualifizierung der Mitarbeiter und den damit verbundenen Kosten gibt. Mit dem vorliegenden Aufsatz sollen Personalentwickler, Führungskräfte und Mitarbeiter ermutigt und motiviert werden, sich mit dem Thema Fortbildungscontrolling auseinander zu setzen, um auf diese Weise die Steuerung der Qualifizierungsaktivitäten zu optimieren.

Wie so oft gibt es keinen „Königsweg“ - die Projektarbeit versteht sich daher nicht als *die* Lösung aller in der Praxis auftauchenden Schwierigkeiten oder Probleme bei der Umsetzung dieses Themas, sondern als *ein* Beitrag, sich mit Evaluation von Fortbildung zu befassen.

„Wenn Du denkst, Bildung ist zu teuer, versuch's mit Dummheit“
(„If you think education is expensive, try ignorance“)

Derek Bok (*1930), Präsident der Harvard Universität (USA) a.D.