

Betriebliche Weiterbildung

Controlling oder Wirksamkeitsmessung von Bildungsmassnahmen

22. Juni 2018, Schaffhausen

Jürg Gabathuler, Leiter MAS Ausbildungsmanagement ZHAW IAP, Zürich
Dozent

Agenda

- Lernen – ein kurzer theoretischer Einblick
- Ein kleines Lernexperiment und die Bedeutung für berufliche Weiterbildungsmassnahmen
- Was beschäftigt Weiterbildungsverantwortliche aktuell? (Scil Studie von 2016)
- Controlling von Weiterbildungsmassnahmen mit dem Modell von Kirkpatrick und Ergänzung durch return on investment mit dem Modell von Phillips
- Ausblick neueste Untersuchung: Return on education oder welche Faktoren sind entscheidend für einen erfolgreichen Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung (Ergebnisse aus einem KTI Projekt des Bundes)
- Empfehlungen und Fragerunde

Megatrends (aus: Eberhardt und Majkovic (2015))

Gesellschaftliche Megatrends



- Individualisierung
- Flexibilisierung
- Demografie



haben Auswirkungen auf

- Lernverhalten und
- Sozialverhalten



<http://www.trendundzukunft.com/einzeltrend-analysen/individualisierung/>
Enste, D., Eyerund, T. & Knelsen, I. (2013). Führung im Wandel
Gürtler, D. (2013). *Die Zukunft der Führung: Eine Trendstudie*. Zürich: Sonderegger Druck: SIB
Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie, Dokumentation

Verschiedene Generationen – verschiedene Werte

Merkmale	Silver Worker 1945-1955	Baby Boomer 1956-1964	Generation X 1965-1980	Millenials 1980-2000	Generation Z ca. ab 1995
Werte	Fleiss Sparsamkeit Pflichtbewusstsein	Sicherheit Qualitätsbewusstsein Wettbewerb	Wohlstand Karriere Pragmatismus	Toleranz Optimismus Selbstsicherheit	Stabilität Klarheit Optionsvielfalt
Interaktion	Konfliktavers	Teamorientiert	Erfinderisch	Partizipativ	Mehrgleisig
Kompetenzen	Loyalität Tüchtigkeit	Teamfähigkeit	Autonomie Anpassungsfähigkeit	Technikaffinität	Ideenreichtum Schnelligkeit
Erwartungen an Führung	Respekt Achtung der Hierarchie	Gemeinsame Kultur Einzelbüros	Image Qualität	Sinnstiftung Freude Feedback	Vielfältige Erfahrungen Orientierung
Kommunikationsmedien	Brief	Telefon	E-Mail SMS	Social Media	Integrierte Medien

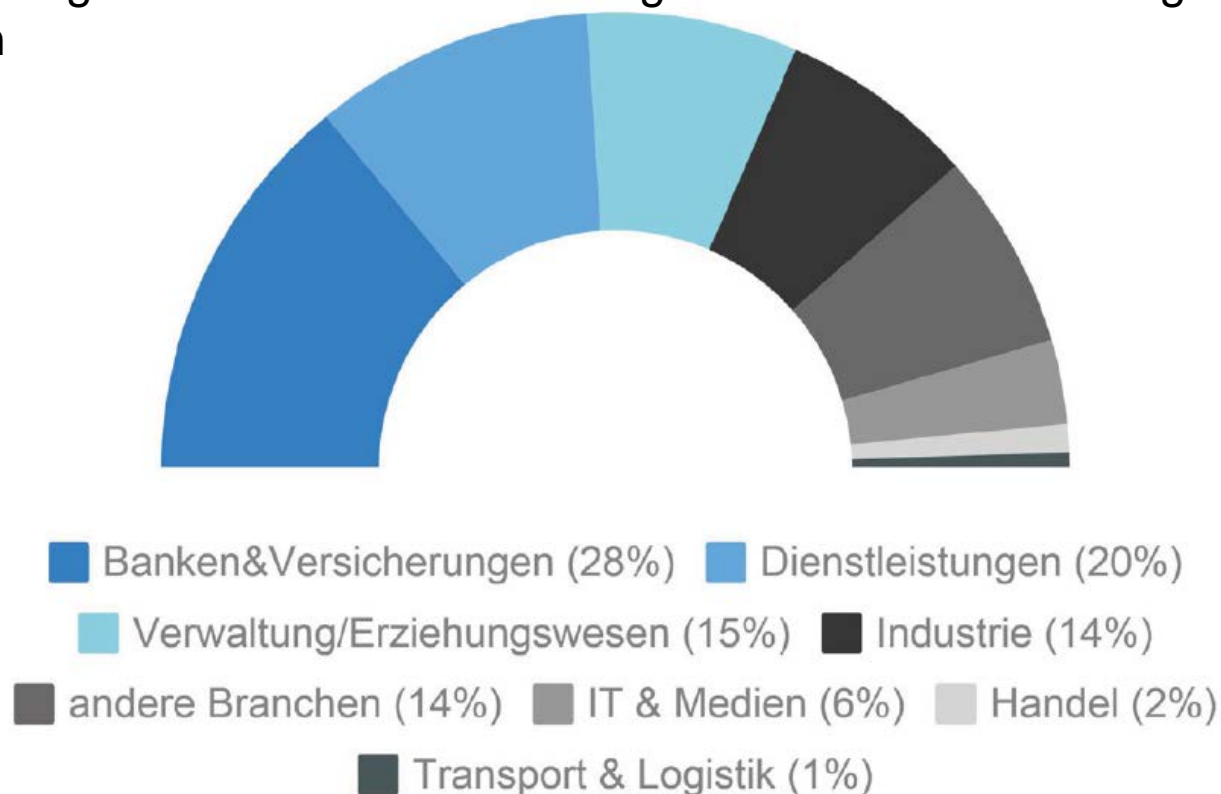
Adaptiert aus Eberhardt 2016 und Internet World Business 22/14

SCIL Trendstudie 2015/2016

Was beschäftigt Weiterbildungsverantwortliche?

Stichprobe

121 Teilnehmende aus DACH-Ländern, alles Learning Professionals, d.h. für die Weiterbildung in Unternehmen zuständige Personen aus den folgenden Branchen



SCIL Trendstudie 2015/2016

Veränderungen zur letzten Trendstudie 2012?

Veränderung	Rang 2012	Rang 2015	Thema	MW
↗	2	1	Lern- und Entwicklungsangebote transferförderlich gestalten	2.21
↘	1	2	Lern- und Entwicklungsangebote proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	2.22
→	3	3	Führungskräfte, die lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen/ermöglichen	2.30
↗	10	4	Die Bedeutung der Lernkultur bei Lern- und Entwicklungsangeboten	2.39
NEW!	-	5	Leadership Commitment zum Thema „Lernbegleiter“ zeigen	2.40
↗	17	6	Formelle & informelle Lernphasen sinnvoll zu verknüpfen	2.45
→	7	7	Das Bildungsmanagement in die Umsetzung des Strategieprozesses einbinden	2.46*
NEW!	-	8	Bildungsbedarfsanalysen strategisch orientiert mit Stakeholdern durchführen	2.46*
↗	15	9	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterzuentwickeln	2.46*
↘	6	10	Führungskräfte mit einer aktiven Rolle in formellen und informellen Lernformen	2.48

Skalenwerte:
Beurteilung
auf den
Levels hoch,
mittel, gering
und unwichtig
N = 121

Ein Experiment

(nach Jaencke, Lutz, 2008, Uni Zürich)

Erster Teil

Im nachfolgenden Experiment sehen Sie jeweils **zwei Wörter**. Zu diesen Wörtern sollen sie einen Satz lesen.

Ein Experiment

Zweiter Teil

Im nachfolgenden Experiment sehen Sie wieder **zwei Wörter**. Dazu sollen Sie einen Satz bilden.

Denken Sie sich irgendeinen Satz aus, es ist völlig egal was!



Auswertung des Experiments

Testen Sie ihr Gedächtnis.

Wie hiess das Partnerwort der folgenden Wörter?

An wie viele Wörter können Sie sich richtig erinnern?

Auf die Plätze – fertig –



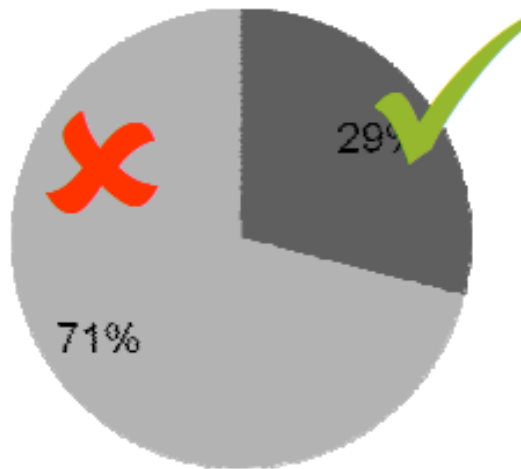
Wie viel wird im Experiment behalten?

	Wort	Partnerwort
Lesen	Schal	Traum
	Bonbons	Kopfhörer
	Gitarre	Angel
	Party	Flugzeug
	Bett	Gabel
	Sonne	Stuhl
Ausdenken	Haus	Rabe
	Drachen	Champagner
	Bleistift	Konzert
	Hose	Lampions
	Auto	Oper
	Sterne	Tisch

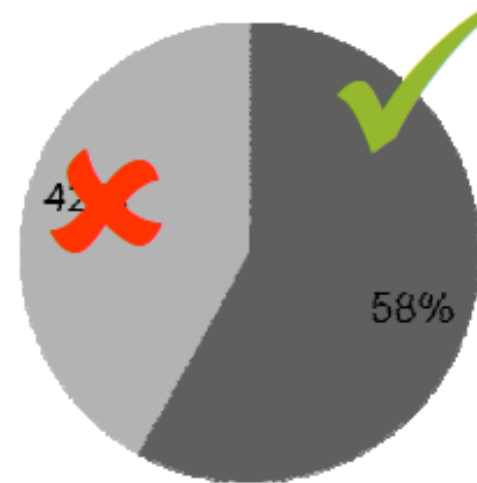
Nachhaltiges Lernen

Wie viel wird im Experiment behalten?

Sätze lesen

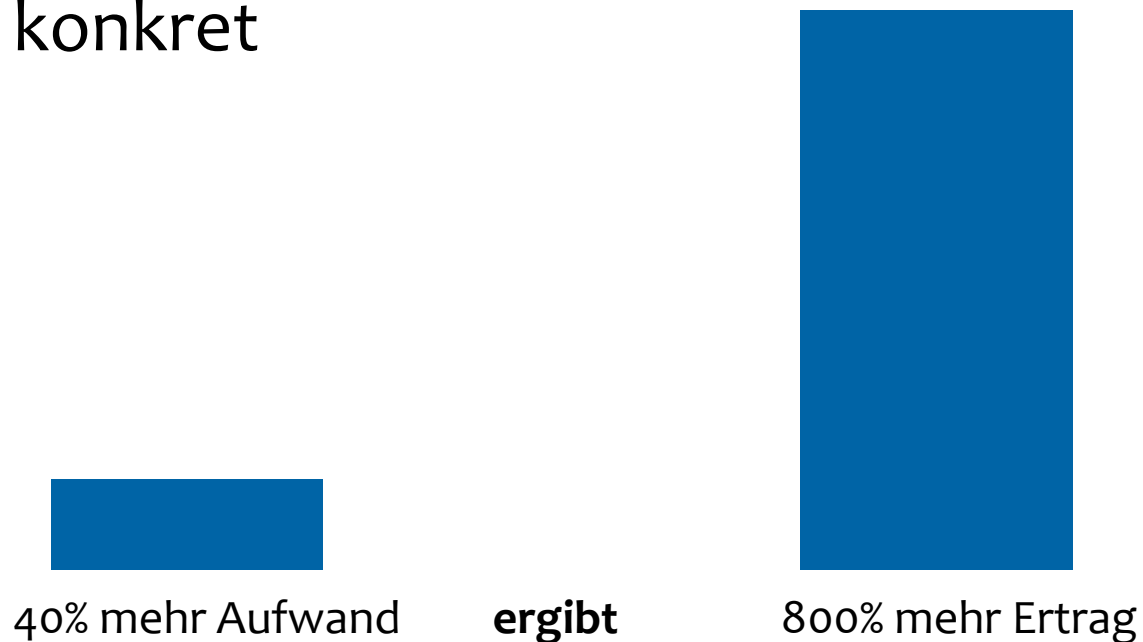


Sätze ausdenken



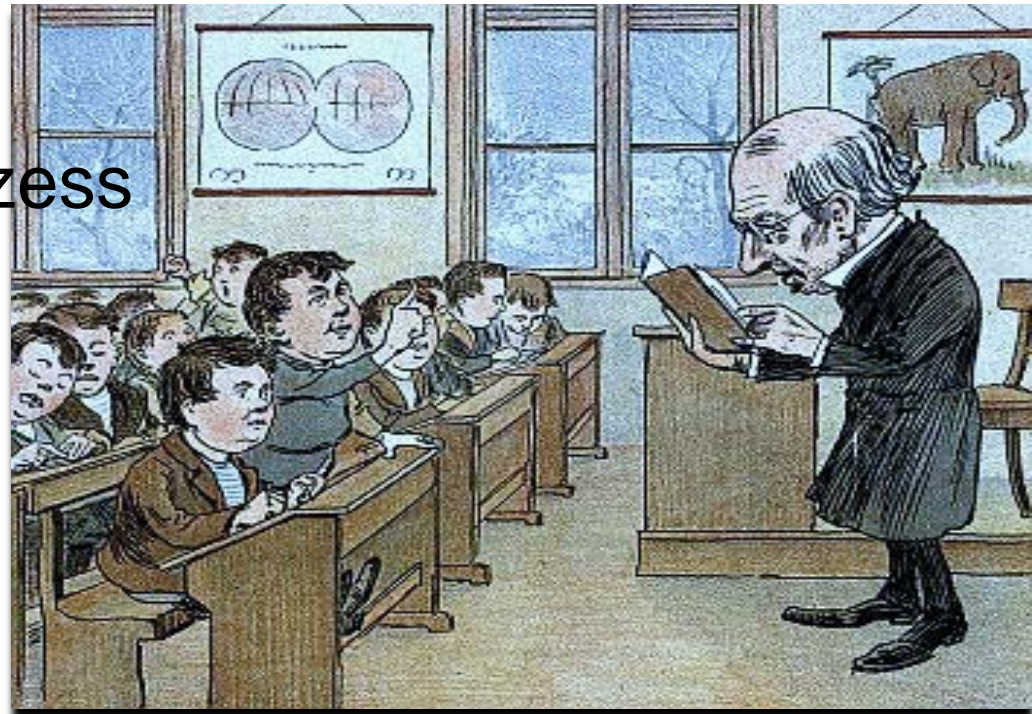
Nachhaltiges Lernen

Der Grad der Auseinandersetzung (... ins Tun kommen ...) bestimmt die Nachhaltigkeit des Lernens. Mehr selber tun, bringt mehr Ertrag, konkret



Was bedeutet das für die Weiterbildung?

- Lernen ist ein persönlicher und autonomer Prozess
- Lernen ist ein sozialer Prozess
- Lernen ist ein aktiver und konstruktiver Prozess



Bildungscontrolling

Ergebnisorientierung und Prozessorientierung

Ergebnisorientierte Messmethodik

- ❖ 4 Stufen nach Kirkpatrick
- ❖ ROI nach Philipps

Prozess- ergebnisorientiertes Modell

- ❖ Wichtige Transferfaktoren von Weiterbildungsmassnahmen

Die vier Stufen der Evaluation nach Kirkpatrick



Quelle: Kirkpatrick, D. (1998). The four levels of evaluation. In *Evaluating Corporate Training Models and Issues*. (pp. 95–112). Boston: Kluwer.

Die vier Stufen der Evaluation nach Kirkpatrick

Häufigkeitsanwendung in der Praxis

Stufe	Messgrösse
Stufe 4	Results: Auswirkungen auf den Geschäftserfolg < 7 %
Stufe 3	Behaviour: Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz < 9 %
Stufe 2	Learning: Lerneffekt der KursteilnehmerInnen > 32 %
Stufe 1	Reaction: Zufriedenheit der KursteilnehmerInnen > 78 %

n = 367 amerikanische Unternehmen

Quelle: van Buren, M. E., & Erskine, W. (2002). *The 2002 ASTD state of the industry report*. Alexandria: American Society for Training & Development.

Stufe 1

Die Reaktion der Teilnehmenden

Häufigste Anwendung: Kriterium Zufriedenheit

Zufriedenheit mit

- Trainer
- Infrastruktur
- Lernmaterialien
- Verhältnis Theorie/Praxis
- Umsetzbarkeit
- Tempo

Weitere Möglichkeiten

- Einschätzung zum Nutzen des Trainings
- Hypothese zum eigenen Transfer
- Weiterempfehlung



Wichtige Aspekte

- Zufriedenheit ist eine Bewertung in Bezug zu eigenen Vorstellungen und Erwartungen
⇒ Z.B. Der Vergleich mit meiner Vorstellung von einem lernfördernden Schulungsraum
- Persönliche Wertvorstellungen und Erwartungen beeinflussen die Beurteilung
- Befragung von TN zu höheren Stufen sind Reaktionen der TN und deshalb Stufe eins
 - Z.B.: Wie schätzen Sie Ihr Wissen nach dem Training ein?
 - Z.B.: Welches der besprochenen Instrumente werden Sie nach dem Training anwenden?

Stufe 2

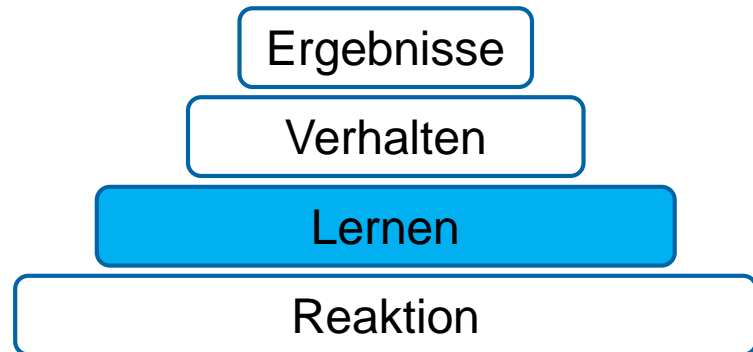
Lerneffekte

Mögliche Anwendungen

- Prüfung/Test mit Wissensfragen
- Anwendungsbeispiele lösen
- Einzel- oder Gruppenarbeit zum Thema verfassen
- Projektarbeit

Weitere Möglichkeiten

- Formulieren von eigenen Fragen und gegenseitige Korrektur
- Erstellen eines persönlichen Advance Organizers
- Verfassen eines Leitfadens



Wichtige Aspekte

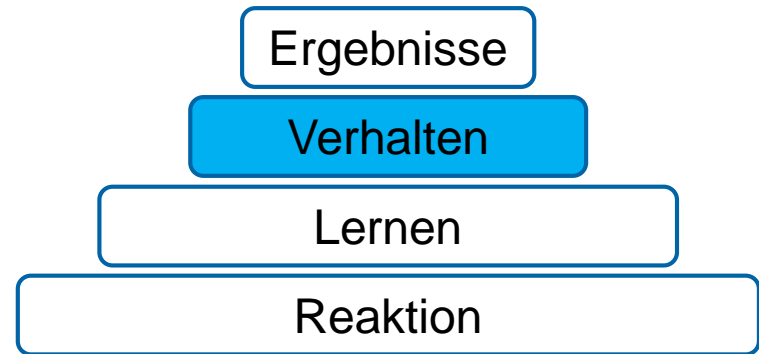
- Enge Verbindung zu den Lernzielen
- Lerneffekte können auf unterschiedliche Art und Weise abgefragt werden
 - Wiedererkennen
 - Freie Wiedergabe
 - Anwendungsbezogen
- Wissen alleine führt nicht zu Verhalten

Stufe 3

Verhaltensänderung

Mögliche Anwendungen

- Beobachten von Arbeitsschritten vor und nach dem Training
- Bewertung der Anwendung durch Fachpersonen (Berufsbilder, Vorgesetzte, etc.)
- Befragung von Anspruchsgruppen (Kunden, Team, etc.)
- Arbeitsprobe, Simulation
- Selbsteinschätzung in zeitlichem Abstand ist weniger aussagekräftig (Verzerrung durch Single Source Bias und soziale Erwünschtheit)
- Nutzung von Angeboten



Wichtige Aspekte

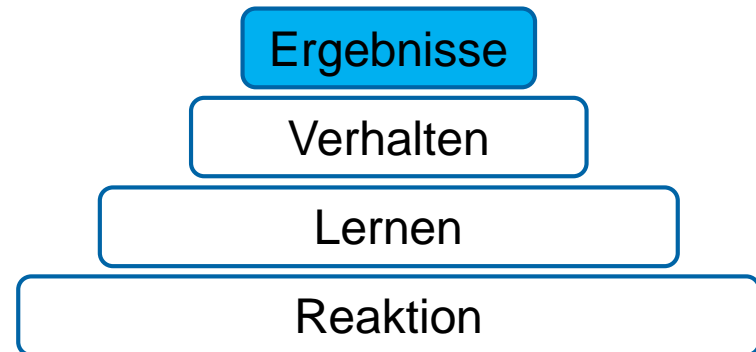
- Verhaltensbeobachtung beeinflusst das Verhalten (Hawthorne Effekt)
- Bei Beobachtung/Bewertung durch Dritte ist ein klarer Leitfaden wichtig: Kriterien, Bewertungsmaßstab
- Kombination von verschiedenen Quellen ist aussagekräftiger
- Bei Verhaltensänderungen ist das Aufrechterhalten des Verhaltens nach dem Training die Herausforderung

Stufe 4

Chain of Evidence - Indizienkette

Mögliche Anwendungen

- Messen von monetären Kriterien: Zuwachs an Kundengelder, Vertragsabschlüsse, etc.
- Erheben von Veränderungen in Kriterien der Effizienz: Arbeitsvolumen, Zeitersparnis, etc.
- Verfolgen von Qualitätskriterien: Fehlerquote, Ausschuss, Kundenzufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, etc.



Wichtige Aspekte

- Ergebnisse sind die quantifizierten Folgen von Verhalten
- Es gibt zwei mögliche Messgrößen:
 - Kennzahlen: Direkt messbare Werte (Umsatz, Zeit pro Stück, etc.)
 - Dimensionen: Nur indirekt erfassbare Konstrukte (Kundenzufriedenheit, Engagement, Motivation, etc.)
- Wichtige Frage: Wie lässt sich das erwartete Verhalten messen?
- Ergebnisse stehen im Verhältnis zu der Ausgangssituation (vorher vs. nachher)

ROI nach Philipps

Ergänzung Kirkpatrick mit ROI

Berechnung des Programmnutzens

Beispiel Einführung BGM-Programm in einem Call Center

Schritt	Leistungskennzahl	Beschreibung
1. Schritt	Kennzahl definieren	Krankheitsfälle pro Jahr
2. Schritt	Kosten pro Beschwerde	Kosten für Ausfälle erheben durchschnittliche Kosten pro Beschwerde, ca. 4'000
3. Schritt	Veränderungszeitpunkt	12 Monate nach Training, Verringerung um 2 Krankheitsfälle pro Monat
4. Schritt	Jahreskennzahl	Hochrechnung auf 12 Monate abzüglich Störvariabel = 20
5. Schritt	Gesamtersparnis p.a.	20 x 4'000 = 80'000

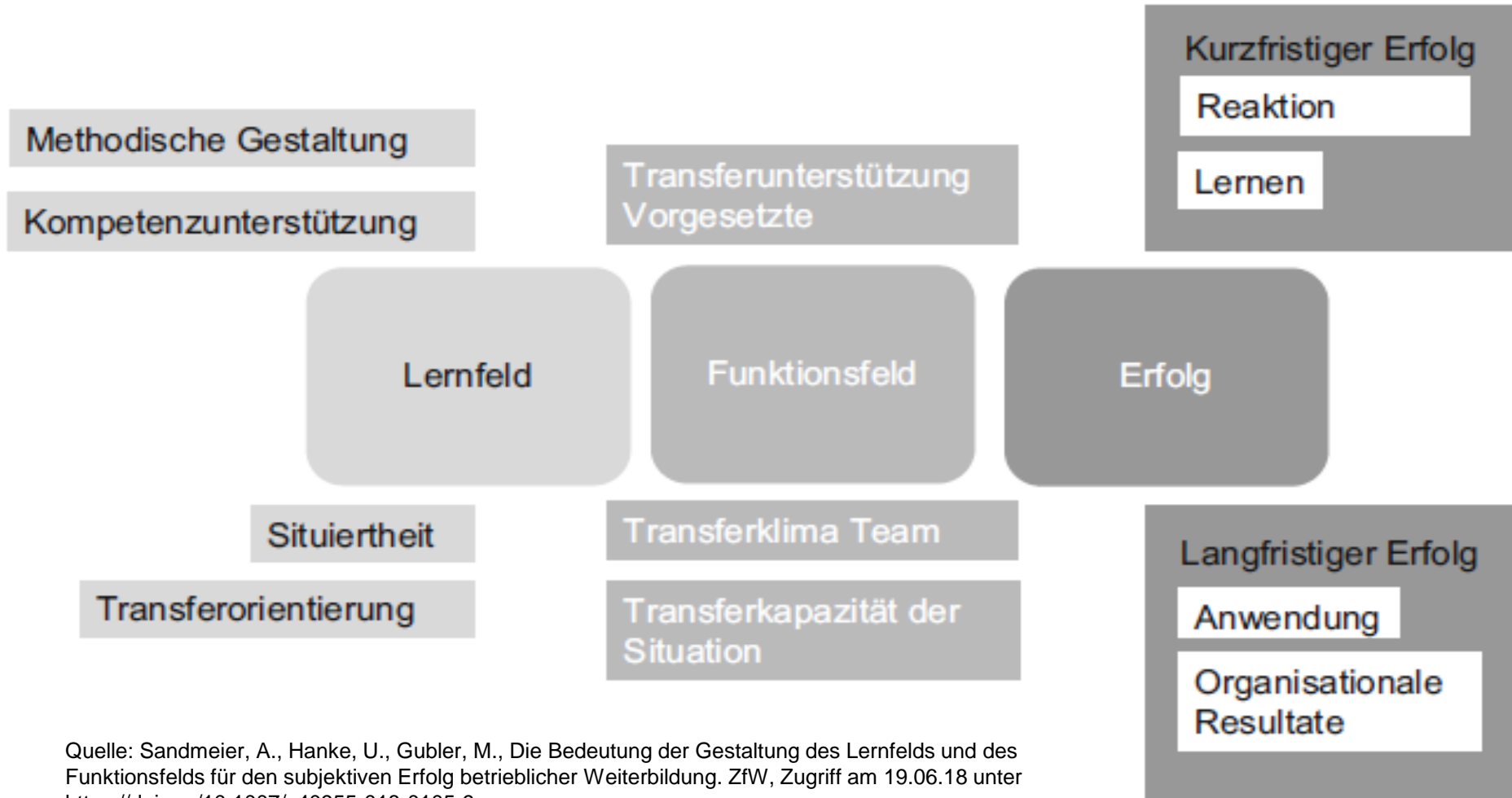
ROI = Programmnutzen – Programmkosten/Programmkosten x 100%
ROI von 33% = pro investierten Franken ergibt Rückfluss von CHF 1.33

Kirkpatrick und Philipps Grenzen des Modells

- kein Kausalzusammenhang zwischen erster und letzter Stufe
(höhere Zufriedenheit im Training führt nicht zu höherem Umsatz)
- fragwürdige Bedeutung des ROI
ein ROI von 200% würde bedeuten, dass alle Gelder in die Weiterbildungsabteilung gesteckt werden müssen
- Kontext, Input und Prozessfaktoren werden nicht berücksichtigt

Ein anderer Ansatz

Was beeinflusst den Lerntransfer?



Quelle: Sandmeier, A., Hanke, U., Gubler, M., Die Bedeutung der Gestaltung des Lernfelds und des Funktionsfelds für den subjektiven Erfolg betrieblicher Weiterbildung. ZfW, Zugriff am 19.06.18 unter <https://doi.org/10.1007/s40955-018-0105-9>

Studienergebnisse

Projekt «Der Wert der Weiterbildung» KTI

Lernfeld liefert Hinweise für den kurzfristigen Erfolg einer Weiterbildungs-massnahme

Das heisst Fragen zu Seminarraum/Seminarorganisation, Methodik, Übungen und Austausch, Trainer, etc.

⇒ Entspricht den Fragen wie sie in den Stufen 1 und 2 von Kirkpatrick abgeholt werden

Funktionsfeld (=Arbeitsumfeld) liefert Hinweise für den langfristigen Erfolg der Weiterbildung

Das heisst Fragen nach Anwendbarkeit im Alltag, Unterstützung durch den Vorgesetzten und Haltung des Teams

⇒ wird nur teilweise (Stufe 3) durch Kirkpatrick im Fragebogen abgeholt

Aus den Studienergebnisse wurde ein Fragebogen mit 30 Fragen konzipiert, der kurz- und langfristigen Erfolg abholt, Bearbeitungsdauer 5 – 8 Minuten

Quelle: Sandmeier, A., Hanke, U., Gubler, M., Die Bedeutung der Gestaltung des Lernfelds und des Funktionsfelds für den subjektiven Erfolg betrieblicher Weiterbildung. ZfW, Zugriff am 19.06.18 unter <https://doi.org/10.1007/s40955-018-0105-9>

Studienergebnisse

Beispielfragen aus der Studie

Fragen zum Lernfeld	Fragen zum Funktionsfeld
Im Kurs habe ich sehr viel neues gelernt.	Es gelingt mir sehr gut, die gelernten Inhalte in meiner täglichen Arbeit anzuwenden.
Die im Kurs eingesetzten Methoden unterstützen das Lernen	Mein Vorgesetzter erkundigt sich von Zeit zu Zeit, wie ich das Gelernte umsetze
Was im Kurs besprochen wurde, ist Situationen meiner Arbeit sehr ähnlich	In unserem Team sind wir daran interessiert unsere Arbeitsmethoden ständig zu verbessern
Im Kurs habe ich Feedback zu meinen Lernfortschritten erhalten	Meine Arbeitsbelastung erlaubt mir, das neu Gelernte auszuprobieren

Quelle: Sandmeier, A., Hanke, U., Gubler, M., Die Bedeutung der Gestaltung des Lernfelds und des Funktionsfelds für den subjektiven Erfolg betrieblicher Weiterbildung. ZfW, Zugriff am 19.06.18 unter <https://doi.org/10.1007/s40955-018-0105-9>

Empfehlungen Bildungscontrolling



- **Allgemein**

Wert einer Bildungsmaßnahme wird durch den Kunden definiert, daher auch für die Evaluation den Kunden miteinbeziehen:

Welche Evaluation ist gewünscht?

- **Zusammenhang zwischen Lernfeld und Funktionsfeld berücksichtigen**

In Erhebungen auch das Funktionsumfeld abfragen, dieses liefert Hinweise auf den längerfristigen Erfolg. Untersuchung in der CH zeigt, dass Lernfeld meistens bereits sehr gut ist, kurzfristiger Erfolg ist damit gewährleistet. Das Funktionsfeld wird jedoch noch sehr selten abgefragt

Take home Message

Im Weiterbildungscontrolling immer kurz- und langfristige Auswirkungen abfragen!
Das heisst Fragen zum Lernfeld und zum Funktionsfeld stellen.

