

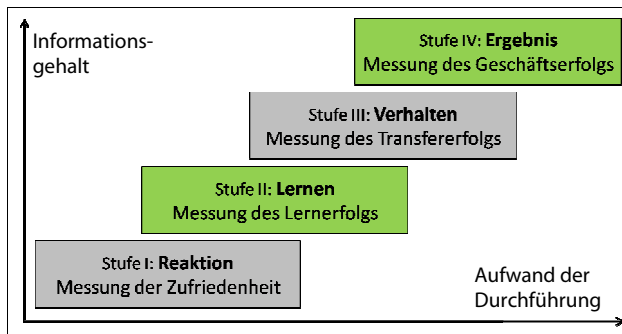
Bildungscontrolling: Woran erkennt man erfolgreiche Schulungsmaßnahmen?

Häufig beschränkt sich die Beurteilung einer Schulungsmaßnahme auf einen Feedbackbogen zum Abschluss der Veranstaltung. Doch um beurteilen zu können, ob die Teilnehmenden wirklich etwas gelernt haben und dies auch anwenden, braucht es mehr. . .

Viele kennen es: Man besucht eine Weiterbildung und – noch beflügelt von all dem neuen Input – vergibt man begeistert Bestnoten im Feedbackbogen. Zurück am Arbeitsplatz verschwinden die Schulungsunterlagen schon bald unter diversen Dokumentenstapeln, obwohl man sie eigentlich gerne noch einmal in Ruhe durcharbeiten möchte. Hat die Schulung nun wirklich etwas gebracht? Wird das Gelernte auch angewendet?

Vier-Stufen-Modell der Evaluation

Um den Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme bestimmen zu können, kann eine Evaluation (Bewertung) durchgeführt werden. Kirkpatrick (1994) unterscheidet vier Ebenen der Evaluation:



I. Zufriedenheit

Die erste Ebene bezieht sich auf die unmittelbaren Reaktionen der Teilnehmenden. Meistens wird mit Hilfe von Feedbackbögen die subjektive Beurteilung der Maßnahme erfragt. Diese Information ist vor allem für den Trainer oder die Trainerin ein wichtiges Feedback zur Optimierung des Lernangebots. Die Zufriedenheit und Akzeptanz der Lernenden ist ausschlaggebend dafür, dass sich diese überhaupt mit dem Lernstoff auseinandersetzen. Gleichzeitig ist die Aussagekraft der Zufriedenheitsbewertung als alleinige Analyseebene begrenzt, da sie z. B. keine Information darüber liefert, was tatsächlich gelernt wurde oder ob das Gelernte im Arbeitskontext Anwendung findet.

II. Lernerfolg

Auf der zweiten Ebene wird der Lernerfolg analysiert. Dazu müssen im Vorfeld Lernziele definiert werden, deren Erreichung geprüft wird. Idealerweise werden **vor** und **nach** der Schulungsmaßnahme Tests zur Evaluation von Wissen und Fähigkeiten durchgeführt. Auf diese Weise kann der individuelle Lernzuwachs für jede Person bestimmt werden. Alternativ kann auch eine Kontrollgruppe als Vergleich herangezogen werden, die keine Schulung erhalten hat und deren Wissen mit dem der Trainingsgruppe verglichen wird.

III. Transfererfolg

Der Transfererfolg bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Teilnehmenden ihr Verhalten aufgrund der Schulungsmaßnahme tatsächlich verändern. Dies erfordert, dass der oder die Lernende den Wunsch hat, etwas zu ändern, es aber gleichzeitig auch die Möglichkeit gibt, das Gelernte anzuwenden. Darüber hinaus braucht es ein Arbeitsklima, das Veränderung überhaupt zulässt. Zur Bestimmung des Transfererfolgs müssen im Vorfeld der Schulungsmaßnahme Personen in der Organisation identifiziert werden, die das Verhalten des Lernenden beurteilen können. Der Transfererfolg kann über Interviews, Fragebogen oder Beobachtung erhoben werden.

IV. Beitrag zum Geschäftserfolg

Die vierte Ebene fokussiert auf den Beitrag des Transfers des Gelernten zum Organisationsergebnis/ -erfolg. Welchen greifbaren Nutzen hat die Maßnahme gebracht z.B. in Bezug auf Qualität, Produktivität oder auch Umsatz? All diese Aspekte unterliegen einer Vielzahl von Einflussfaktoren, so dass sich die Wirkung der Maßnahme nur schwer herauskristallisieren lässt. Auch hier bieten sich Vorher-Nachher-Messungen und Vergleichsgruppen an. Informationen über Lerntransfer (III) und Ergebnisse (IV) können erst gewonnen werden, nachdem die Schulung bereits abgeschlossen ist.

Evaluation auf allen Ebenen

Gute Schulungsmaßnahmen entfalten ihre Wirkung auf allen vier Ebenen. Deshalb sollten auch alle vier Ebenen in die Evaluation einbezogen werden, um eine vollständige Bewertung vornehmen zu können. Dabei sollte die Beurteilung immer mit Blick auf die Ziele der Maßnahme durchgeführt werden. Eine Evaluation wird auf den höheren Ebenen zunehmend schwieriger und zeitaufwändiger. Häufig liefert jedoch gerade die Beurteilung auf den höheren Ebenen wichtige Informationen, um den Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme beurteilen zu können. Ihren eigentlichen Zweck erfüllen Evaluationen erst dann, wenn deren Ergebnisse dazu genutzt werden, Qualifizierungsangebote kontinuierlich zu verbessern.

Literatur: Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco. Berrett-Koehler.



Dipl.-Psych. Nicole Behringer

Schreibt auf wissensblitz.de zu den Themen: E-Learning, Blended Learning, Web 2.0 und soziale Netzwerke.