

Was hat die Fortbildung eigentlich gebracht?

Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen von Fortbildungscontrolling

1. Einleitung

Ohne hier schon zu konkret auf den Begriff von Evaluation einzugehen (Einzelheiten vgl. Abschnitt 4.3), erscheint es für das weitere Verständnis für sinnvoll, ihn an dieser Stelle wenigstens kurz zu erläutern. Unter Evaluation versteht man die Erfassung und Bewertung des Erfolgs von Fortbildung¹.

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.²

Evaluation ist durchaus im wahrsten Sinne des Wortes eine Wissenschaft für sich, d.h. dass viele konkrete Ansätze wie der Entwurf eines Seminarbefragungsbogens wissenschaftlichen Ansprüchen genügen muss, wenn man es „ganz richtig“ machen will. Diesen Anspruch hat die vorliegende Abhandlung nicht, vielmehr soll sie eine praxisorientierte Anregung für interessierte Personalentwickler und Führungskräfte sein, die sich mit dem Thema Fortbildungscontrolling näher befassen wollen.

Da es die „perfekte Lösung“ nicht gibt, sondern jede Verwaltung vor Ort selbst entscheiden muss, ob und wie sie ihr Fortbildungscontrolling aufbaut, handelt es sich vielmehr um den Versuch einer Sensibilisierung für das Thema. In die Abhandlung sind zahlreiche Meinungen verschiedener Autoren eingearbeitet und auch im Internet zugängliche Quellen genutzt worden. Eine Literatur- bzw. Quellenübersicht finden Sie am Ende der Dokumentation.

2. Die Ausgangsbasis

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.³ 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.

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 www.4managers.de, S.3

³ Präsidium des Deutschen Städtetages, S. 411

Zu den neuen Anforderungsprofilen der Mitarbeiter gehören neben den fachlichen Kompetenzen zunehmend auch persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten, die als „Schlüsselkompetenzen“ bezeichnet werden.⁴

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.⁵

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.⁶

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom.
Sobald man aufhört, treibt man zurück“

Benjamin Britten (1913-1976), englischer Komponist, Dirigent und Pianist

2.2 Die finanziellen Rahmenbedingungen

Was die finanzielle Größenordnung von Fortbildungsmaßnahmen angeht, gibt es offenbar keine statistisch gesicherten Daten. 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.⁷

Bei einem großen Teil der Verwaltungen liegen die Auszahlungen 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 größere Städte - trotz des prozentual nur kleinen Anteils - jährlich Beträge in Höhe von mehreren Millionen Euro für Fortbildung ausgeben.

⁴ Präsidium des Deutschen Städtetages, S. 411

⁵ Hüttemann, Seite 10

⁶ Präsidium des Deutschen Städtetages, S. 411

⁷ Präsidium des Deutschen Städtetages, S. 411

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.⁸ 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.⁹

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. Vielen Städten und Kreisen droht die bilanzielle Überschuldung – sofern diese nicht schon eingetreten ist. 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.¹⁰

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 waren beispielsweise - noch zu Zeiten der Kameralistik - zum großen Teil seit Jahren verpflichtet, Haushaltssicherungskonzepte aufzustellen, die nach dem alten Haushaltsrecht teilweise auf Jahre hinaus keine Aussicht auf Genehmigung hatten. Die Einführung des NKF sorgte hier nur für eine kurzzeitige Lockerung der Rahmenbedingungen, da angesichts aufgezehrter Ausgleichsrücklagen und nicht mehr ausgeglichener Haushalte erneut die Verpflichtung zur Haushaltskonsolidierung besteht. Eine Aufstockung der Fortbildungsbudgets wäre zwar wünschenswert, erscheint aber derzeit unrealistisch und ist auch künftig kaum zu erwarten.

⁸ Präsidium des Deutschen Städtetages, S. 411

⁹ www.4managers.de, S.1

¹⁰ Hüttemann, S. 10

Die für Fortbildung verwendeten Mittel sollten zumindest nicht weiter gekürzt werden. Beachtet werden sollte, dass sich Investitionen in die Qualifikation des Personals auszahlen, denn gute Fachkenntnisse und Fertigkeiten sowie die souveräne Anwendung des Erlernten verringern die Fehler in der täglichen Arbeit.¹¹ 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

3. Fortbildungscontrolling als ganzheitlicher Ansatz

Wenn man über Fortbildungscontrolling nachdenkt, stehen zunächst zwei „Phasen“ im Mittelpunkt der Betrachtungen, nämlich die Situationen „im Seminar“ und „nach dem Seminar“. Dabei geht es um die Frage, mit welchen Methoden man den Erfolg / Nutzen von Fortbildung während eines Seminars oder danach überprüfen kann.

Hier steht an erster Stelle natürlich der klassische Seminarbewertungsbogen oder Seminarkritikbogen, 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. Für die Phase „nach dem Seminar“ gibt es verschiedene Methoden, die später noch näher ausgeführt werden. Dabei geht es konkret um die Frage, ob das in einem Seminar erworbene Wissen in die Praxis transferiert wird, also eine Umsetzung des Erlernten erfolgt.

Im Internet findet man verschiedene Befragungsergebnisse zum Thema Fortbildungscontrolling, z.B. eine Auswertung von Mario Gust.¹² Danach führen zwar 98 % aller Bildungsbeauftragten in privaten Unternehmen Abfragen zur Zufriedenheit der Teilnehmer durch, aber lediglich 20 % messen die im Anschluss an ein Seminar erbrachte Transferleistung in die betriebliche Praxis. Dass fast gar kein Bildungsbeauftragter Aussagen über den Return on Investment (ROI) einer Bildungsmaßnahme machen kann, ist angesichts der im privatwirtschaftlichen Bereich deutlich einfacher als in der öffentlichen Verwaltung anzuwendenden Berechnungsmodelle bedenklich.

Relativ schnell kann man jedoch zu der Erkenntnis gelangen, 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 somit darin, dass „die richtige Person in das richtige Seminar“ geht. So simpel sich diese These auch anhört, zeigt

¹¹ Hüttemann, S. 11

¹² Gust

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. Insofern finden Sie auch zu diesem wichtigen Aspekt nachfolgend einige grundsätzliche Überlegungen, um das Thema Fortbildungscontrolling auch aus diesem Blickwinkel zu beleuchten.

4. Begriffsdefinitionen: Personalentwicklung, Fortbildung und Evaluation (Fortbildungscontrolling)

4.1 Personalentwicklung

4.1.1 Begriff

Personalentwicklung (PE) wird in der Theorie und Praxis uneinheitlich definiert. Weite und enge Begriffsfassungen stehen nebeneinander. Enge Begriffsfassungen begrenzen Personalentwicklung inhaltlich auf die Aus- und Fortbildung. Weiter gefasste Definitionen stellen auch die Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in den Bereich betrieblicher Personalentwicklung und überschneiden sich mit einzelnen Elementen der Organisationsentwicklung.

Personalentwicklung als Teilgebiet der Personalwirtschaft hat das Ziel, Menschen, Teams und Organisationen dazu zu befähigen, ihre 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.

4.1.2 Instrumente bzw. Methoden der Personalentwicklung

Nachfolgend sind hier exemplarisch einige Instrumente bzw. Methoden der Personalentwicklung aufgeführt, die in Verwaltungen eingesetzt werden können. Die Zusammenstellung ist 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 Ausbildertätigkeit
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.

4.2 Fortbildung

Wie schon bei der Personalentwicklung festgestellt, gibt es auch für „Fortbildung“ unterschiedlichste Begriffserklärungen, u.a. die nachfolgende:

Unter Fortbildung werden alle Maßnahmen verstanden, die im Anschluss an eine Ausbildung oder Anlernphase dazu beitragen, beruflich relevante Kenntnisse und Fähigkeiten der Bediensteten zu erhalten, zu erweitern, zu aktualisieren und zu vertiefen.

Hierzu zählen auch alle Maßnahmen zur Unterstützung und zur Schulung neuer IT-Anwendungen. Fortbildung fördert die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der Bediensteten.

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.¹³

Die KGSt versteht 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.¹⁴

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein“

Philip Rosenthal (1916-2001), deutscher Industrieller und Politiker

4.3 Evaluation

Der Begriff der Evaluation soll an dieser Stelle etwas ausführlicher dargestellt werden. Als Orientierung dienen dabei vorrangig drei Studienbriefen von Prof. Dr. Jost Reischmann im Rahmen eines Fernstudiums Erwachsenenbildung der Technischen Universität Kaiserslautern mit dem Titel „Evaluation von Bildungsprozessen“.

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.¹⁵

Evaluation enthält als zweites das „Bewerten“ von Prozessen und Ergebnissen auf der Grundlage der erhobenen Daten. Verwendet 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.¹⁶

¹³ Rahmenkonzept Fortbildung der Landesverwaltung Brandenburg, S. 6

¹⁴ KGSt-Bericht 5/2000, Seite 9

¹⁵ Reischmann, Teil 1, S. 1

¹⁶ Reischmann, Teil 1, S. 2

Schon an dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, dass das Fehlen entsprechender Ziele für einzelne Fortbildungsmaßnahmen später natürlich im Rahmen eines Controllings die Bewertung erschwert (wenn nicht gar unmöglich macht), ob das Seminar den (vorher nicht festgelegten) erwarteten Nutzen gebracht hat. Dieser Punkt wird etwas später noch einmal aufgegriffen (vgl. Abschnitt 7.1 bzw. 7.5).

4.3.1 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.¹⁷ 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 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.¹⁸

Die oben beschriebene Form der Evaluation lässt sich abgrenzen gegen didaktische Rückmeldeformen wie „Seminarrückblick“, Seminarkritik“, „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.¹⁹

Evaluieren kann man sowohl Prozesse als auch Ergebnisse. Bei Prozessen lautet die Frage: „Lief das so ab, wie es hätte sein sollen?“ Bei Ergebnissen lautet die Frage: „Kam das heraus, was beabsichtigt war?“ Auch vor dem Hintergrund dieser beiden Fragestellungen ist es somit erforderlich, im Vorfeld von Fortbildungsmaßnahmen Klarheit über die angestrebten Ziele zu schaffen.

Neben der Evaluation dessen, was und wie Teilnehmer in Bildungsveranstaltungen lernen (mikrodidaktische Ebene), kann man auch auf makrodidaktischer Ebene evaluieren. Hier geht es um die Rahmenbedingungen, unter denen Fortbildung stattfindet, also u.a. um Zeit- und Kostenpläne, Standorte, Ausstattung, Materialien, also das ganze „Drumherum“, das (auch) über Erfolg und Misserfolg von Fortbildungsangeboten entscheidet.²⁰

¹⁷ Reischmann, Teil 1, S. 3

¹⁸ Eberhardinger, S. 15

¹⁹ Reischmann, Teil 1, S. 4

²⁰ Reischmann, Teil 1, S. 5

4.3.2 Motive für Evaluation

Es gibt unterschiedliche Motive, warum man Fortbildung evaluiert:

- **Summative Evaluation**

Am Ende einer Bildungsmaßnahme wird der Erfolg aufsummiert, gewissermaßen als Ergebnis, Schlussstrich und Endurteil, auf das nichts mehr folgt. Festgehalten werden Aussagen wie: „Das wurde (nicht) geleistet. Und deshalb war der Kurs, der Teilnehmer, der Kursleiter (nicht) gut“.

- **Formative Evaluation**

Die Messung dient im Lernprozess als Informationsquelle für die effektive Formung des Weiterlernens: „Hier stehen wir jetzt. Das bedeutet, dass folgende Maßnahmen ergriffen werden müssen, um möglichst viele Teilnehmer möglichst weit zu fördern...“

- **Reflexive Evaluation**

Neben den beiden oben genannten „direkten“ Absichten gibt es noch eine eher „indirekte“: Evaluation ist in didaktischer Hinsicht auch eine Denk- und Reflexionshilfe. Unabhängig davon, ob man formativ oder summativ zu bemerkenswerten Ergebnissen kommt, hilft Evaluation auch, didaktische Maßnahmen aus einem ungewöhnlichen Blickwinkel zu betrachten. Dies öffnet die Augen für didaktische Zusammenhänge, die man anders kaum in Betracht zieht.²¹

5. 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 „Kontroll-ebenen“ 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.²²

Kirkpatrick hat gleichzeitig darauf hingewiesen, dass zu den einzelnen Ebenen nur bestimmte Beteiligte Zugang haben und Aussagen machen können. Auf der „Kundenseite“ sind drei Personenkreise anzutreffen, die ein Interesse an einer gelungenen Fortbildung haben. Dies sind neben den Teilnehmern auch die „entsendenden Personen“, zu denen die jeweiligen Vorgesetzten (Führungskräfte) oder Verantwortliche der Personalentwicklung zählen.

Darüber hinaus haben auch die dahinter stehenden „Entscheider“ wie der Verwaltungsvorstand bzw. die Finanzverantwortlichen ein Interesse daran, dass die Fortbildung etwas „bringt“.²³ Da die drei genannten Personenkreise auch unterschiedliche Interessen haben können, ist es denkbar, dass ein und dieselbe Maßnahme als unterschiedlich erfolgreich eingeschätzt wird.

Die „Anbieterseite“ besteht in der Regel aus einer Bildungsinstitution (z.B. einem Studieninstitut) und den von dieser beauftragten Trainern, die die Fortbildungsveranstaltungen leiten.

²¹ Reischmann, Teil 1, S. 9

²² Schirmer

²³ Stöver, KGSt-Info 05/2006, Seite 4

Auch hier können unterschiedliche Interessen und Einschätzungen darüber bestehen, ob das Seminar ein Erfolg war oder nicht. Und letztlich hat auch der Kunde (Bürger) als Steuerzahler und Betroffener sicherlich ein Interesse daran, dass Fortbildung einen Nutzen hat, den er möglicherweise selbst zu spüren bekommt (kompetente Beratung, kundenorientierter Service etc.).

Die verschiedenen Evaluationsperspektiven sind in der folgenden Übersicht²⁴ zusammengestellt und werden anschließend näher beschrieben.

Bildungscontrolling muss alle Akteure einbeziehen		
Perspektiven im Bildungscontrolling nach Kirkpatrick (1998)		
Wer kann was beurteilen?		
Controllingperspektive	Kundenseite	Anbieterseite
1. Zufriedenheit Wie hat das Seminar gefallen?	Teilnehmer	Trainer Bildungsträger
2. Lernerfolg Was haben die Teilnehmer gelernt?	Teilnehmer	Trainer
3. Transfererfolg Was wird konkret angewendet?	Teilnehmer Entsender	Trainer ?
4. Wirkung Welche Ergebnisse sind entstanden?	Bürger (Endkunden)	
5. Investitionserfolg (Nutzen / Kosten) Hat sich die Investition gelohnt?	Entscheider (Kostenträger)	

5.1 Zufriedenheit - emotionale Reaktion

Auf dieser Ebene geht es darum zu erfahren, wie dem Teilnehmer das Seminar gefallen hat. Neben den Inhalten werden auch häufig die Rahmenbedingungen (Lernatmosphäre, Raum, Medieneinsatz, Verpflegung usw.) mit Hilfe von Fragebögen bewertet. Hier wird somit die subjektive Kundenzufriedenheit durch ein persönliches Feedback gemessen.

Neben den Teilnehmenden kann auch der Trainer eine Einschätzung abgeben, wie das Seminar aus seiner Sicht verlaufen ist, ob er z.B. alle Inhalte vermitteln, auf die Fragen der Teilnehmer eingehen und individuelle Lösungen anbieten konnte. Der Fortbildungsträger kann beurteilen, ob insbesondere die Rahmenbedingungen in Ordnung waren und alles getan wurde, um eine lernfördernde Atmosphäre zu schaffen.

²⁴ Stöver, KGSt-Info 05/2006, S. 5

5.2 Lernerfolg - erlernte Kompetenzen

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.²⁵

Dem Präsidium des Deutschen Städtetages reicht eine subjektive Einschätzung der Teilnehmenden nicht aus. Gefordert wird vielmehr, Fortbildungsmaßnahmen verstärkt mit Lernkontrollen und Leistungstests abzuschließen. Dadurch könne Aufschluss darüber gewonnen werden, wo weiterer oder vertiefender Qualifizierungsbedarf besteht und von welchem Qualifikationsstand bei personalwirtschaftlichen Maßnahmen ausgegangen werden kann. Eine auf diese Weise leistungsorientierte Ausgestaltung von Fortbildung widerspreche auch nicht den Interessen der Beschäftigten, da sie konkrete Hinweise auf ihre Leistungspotentiale und damit auch auf ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten erhielten.²⁶

5.3 Transfererfolg - Umsetzung in die Praxis

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 Fertigkeit 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 hier 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 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 aufwendiger, 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

²⁵ Präsidium des Deutschen Städtetages, S. 412

²⁶ Präsidium des Deutschen Städtetages, S. 412

Mitarbeiter „vor Ort“ in konkreten Situationen (z.B. Kundenkontakten im Sozialen Bereich) beobachtet und ihnen Rückmeldungen zu ihrem Verhalten gibt.

Das Präsidium des Deutschen Städtetages fordert in diesem Zusammenhang, die Teilnahme an einer Fortbildung enger an die aktuellen Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes oder eine konkrete berufliche Entwicklungsoption zu knüpfen. In diesem Fall würde der Aspekt der praktischen Verwertbarkeit der Fortbildung kritischer beurteilt.²⁷ Dies setzt dann wiederum voraus, dass im Vorfeld einer Fortbildungsmaßnahme konkrete Ziele im Hinblick darauf vereinbart werden, was mit dem Besuch der Veranstaltung erreicht werden soll, um die Zielerreichung dann im nachhinein überprüfen zu können.

„Es ist nicht genug, zu wissen - *man muss es auch anwenden.*
Es ist nicht genug, zu wollen - man muss es auch tun!“

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

5.4 Wirkung - was wurde erreicht?

In dieser Stufe geht es um die Frage, welche Wirkungen durch die Fortbildungsmaßnahme erzielt wurden. Während es bei der Frage des Transfererfolges darum ging zu überprüfen, 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 muss in dem betroffenen Fachbereich zunächst die Kundenzufriedenheit gemessen werden. Nicht befriedigende Ergebnisse im Rahmen einer Kundenbefragung können dann der Auslöser für den 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

²⁷ Präsidium des Deutschen Städtetages, S. 412

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.²⁸ Dies ist z.B. möglich, wenn im Seminar „Selbst- und Zeitmanagement“ entsprechende Techniken und Arbeitsweisen, aber eben auch Motivationshilfen vermittelt wurden.

5.5 Return on Investment (ROI) - die wirtschaftliche Betrachtung

Während durch die bisher dargestellten Controllingperspektiven die Zufriedenheit der Teilnehmer bzw. der Lernerfolg und die Wirkungen der Maßnahme im Mittelpunkt standen, geht es beim Return on Investment um die wirtschaftliche Betrachtung von Fortbildung.

5.5.1 Der einfache ROI

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.

Die **Return-on-Investment-Analyse** ist eine von verschiedenen Methoden zur Bewertung einer Investition. Der ROI ist derzeit eine der am häufigsten verwendeten Kennzahlen.²⁹

Der einfache ROI berechnet sich folgendermaßen:

$$\text{einfacher ROI} = \frac{(\text{Gewinn} - \text{Investitionskosten})}{\text{Investitionskosten}} \times 100 \%$$

Ein Beispiel: Die zu erwartenden Kosten für die Anschaffung einer neuen Maschine betragen 100.000 Euro innerhalb der nächsten drei Jahre. Im gleichen Zeitraum werden Gewinne in Höhe von 350.000 Euro angenommen. Daraus ergibt sich folgende Berechnung des ROI:

$$\frac{(\text{Gewinn} - \text{Investitionskosten})}{\text{Investitionskosten}} \times 100 \% = \frac{(350.000 \text{ €} - 100.000 \text{ €})}{100.000 \text{ €}} \times 100 \% = 250 \%$$

Der einfache ROI lässt sich immer dann gut ermitteln, wenn sich Kosten und Gewinn (Nutzen) einer Investition einander schlüssig zuordnen lassen und eindeutig aus einer bestimmten Handlung resultieren. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Unternehmen eine neue Werkzeugmaschine anschafft und nun mehr Teile als zuvor in kürzerer Zeit produzieren kann. Wenn alle Randbedingungen gleich bleiben, ist eine Investition mit einem höheren ROI die bessere Investition.³⁰

In der privaten Wirtschaft lässt sich der ROI gut verwenden, da die für die Ermittlung benötigten Werte aus dem Rechnungswesen geliefert werden bzw. sich die möglicherweise zu erzielenden Gewinne aufgrund von Erfahrungswerten schätzen lassen.

²⁸ Eberhardinger, S. 19

²⁹ www.de.solutionmatrix.com

³⁰ www.de.solutionmatrix.com

Im kommunalen Bereich können die Investitionskosten sicherlich auch ermittelt werden, zumal mittlerweile die Kosten- und Leistungsrechnung immer häufiger eingesetzt wird. Bei dem aus einer Investition zu erzielenden „Gewinn“ wird es da schon schwieriger, da die Kommunen grundsätzlich gar keine Gewinnerzielungsabsicht haben und vielen Investitionen gar keine finanziellen Rückflüsse gegenüberstehen.

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

5.5.2 Das Problem der Nutzenbewertung

Während die Kosten für Fortbildung sicherlich ermittelbar sind, bereitet die monetäre Benennung eines „Gewinns“ hier jedoch wieder erhebliche Probleme. 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.

Ein grundsätzliches Problem in der Bewertung öffentlichen Handelns liegt darin, dass die Wirkungen der erbrachten Leistungen vielfach nur schwer messbar sind.

³¹ Harramach, S. 36

³² Meirich

Während die Kostenseite in vielen Verwaltungen mittlerweile mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt werden kann, fällt es in den meisten Fällen schwer, die Wirkung einer öffentlichen Dienstleistung zu bemessen.

Was ist die Gewährung von Sozialhilfe, die Aufstellung eines Bebauungsplanes, die Überwachung des ruhenden Verkehrs, die Erteilung einer Baugenehmigung, die Pflege der öffentlichen Grünanlagen „wert“?

Sofern die Leistungen nicht ohnehin ohne Entgelt angeboten werden, spiegelt das letztlich erhobene Entgelt (die Verwaltungsgebühr) jedenfalls nicht den „Wert“ der erbrachten Dienstleistung wieder. Eine rein wirtschaftliche Betrachtung des öffentlichen Dienstleistungsangebots durch Gegenüberstellung der Kosten und der erzielten Erlöse scheidet daher vielfach aus - die erbrachte Leistung wird häufig unter gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten „bewertet“.

Wenn aber schon die Wirkung als solche schwer messbar ist, muss man sich sicherlich auch fragen, wie hoch dann der Anteil einer Fortbildung an dieser schwer messbaren Wirkung sein kann.

5.5.3 Es gibt keine Alternative zur Qualifizierung

Die Bestimmung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Qualifizierungsmaßnahmen ist schwierig und aufwendig. 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?³³ Oft wird übersehen, dass das Unterlassen von Bildungsmaßnahmen auch Kosten verursacht. Bildungsmaßnahmen sollen „Schaden heilen“ bzw. vorbeugend „Schaden“ gar nicht erst entstehen lassen.

Als Beispiel könnte hier das Personalauswahlverfahren dienen. 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 Schadenersatzforderungen 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.

³³ Meirich

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.³⁴

„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.

6. 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. Zwei davon werden kurz etwas genauer betrachtet.

6.1 Offensichtliche Wirkungen werden nicht dokumentiert

Evaluation wird häufig von einer „neutralen Stelle“, von der Personalentwicklung oder von Vorgesetzten vorgenommen. Der „erwachsene 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 aufwendigen 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 aufwendig 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.³⁵

³⁴ Reischmann, Teil 1, S. 38

³⁵ Reischmann, Teil 2, S. 2

6.2 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. Spielt beim Konzert kein Instrument daneben, halten sich Sprachprobleme im Urlaub in Grenzen, stimmt das Serviceangebot im Hotel, merkt niemand mehr, dass dies ohne entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen nicht möglich gewesen wäre.³⁶

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.³⁷ Dies ist auch auf andere Instrumente der Personalentwicklung übertragbar. Würde ein Personalentwickler immer erst dann Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, wenn „das Kind bereits in den Brunnen gefallen“ ist und sich in der Praxis Probleme ergeben, würde er wie die Feuerwehr agieren und könnte nur noch Brände löschen. Das kann aber nicht ernsthaft das Selbstverständnis der Personalentwicklung sein. So wie es vorbeugenden Brandschutz gibt, muss auch die Personalentwicklung mit ihren Maßnahmen rechtzeitig ansetzen können, um die Bediensteten frühzeitig und ausreichend zu qualifizieren.

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

7. Die „richtige“ Person ins „richtige“ Seminar

Die eingangs schon erwähnte Auffassung, dass Fortbildungscontrolling nicht erst im Seminar oder danach, sondern schon vor einer Qualifizierungsmaßnahme beginnt, soll an dieser Stelle ausführlicher behandelt werden. Der Ausgangspunkt für ein sinnvolles Fortbildungscontrolling liegt darin, dass die „richtige“ Person das „richtige“ Seminar besucht.

³⁶ Reischmann, Teil 2, S. 3

³⁷ Reischmann, Teil 2, S. 3

Unterstützt werden soll die These, dass bereits vor einer Maßnahme die „Weichen“ richtig gestellt werden müssen, um die Fortbildungsaktivitäten „auf die richtige Schiene“ zu setzen und damit die Chancen für einen Qualifizierungserfolg deutlich zu erhöhen.

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.

Im Rahmen dieser Mitarbeitergespräche kann aber auch der Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter ermittelt werden. Zahlreiche Verwaltungen, die das Instrument des Mitarbeitergesprächs einsetzen, stimmen darin Fortbildungsanregungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten aufeinander ab.

7.1 Verantwortung der Führungskräfte

Die Landesverwaltung Brandenburg hat in einem Rahmenkonzept zur Fortbildung dabei die besondere Verantwortung der Führungskräfte bei der Ermittlung des Fortbildungsbedarfs herausgestellt. Sie 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.³⁸

Dabei gehört es zu den originären Aufgaben einer Führungskraft, 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.³⁹

Die Steuerung der Fortbildung ist auch aus Sicht der Stadt Bochum Aufgabe der Vorgesetzten. Sie sollen den Bildungserfolg systematisch und zielgerichtet durch Kommunikation mit ihren Mitarbeitern in die richtigen Bahnen lenken. Wenn die Führungskräfte Seminaranmeldungen für ihre Bediensteten zusammenstellen, sollen der individuelle Bildungsbedarf und die mit dem Veranstaltungsbesuch verbundenen Erwartungen und Ziele geklärt werden.

Als Anregungen für ein entsprechendes Gespräch wurden folgende **Leitfragen** empfohlen:

- Welche Ziele hat die Fortbildungsmaßnahme?
- Welche Lernziele wollen Sie erreichen und welche Erwartungen verknüpfen Sie mit der Fortbildungsmaßnahme?
- Trägt die Teilnahme dazu bei, Sie auf künftige Anforderungen Ihrer Stelle vorzubereiten, Sie persönlich weiterzuentwickeln oder Ihre Verwendungsbreite zu fördern?
- Welche Potentiale wollen Sie durch die Teilnahme verstärken bzw. welche Defizite wollen Sie ausgleichen?
- Ist zu erwarten, dass Sie das Gelernte am Arbeitsplatz sinnvoll anwenden und / oder zur Lösung von Problemen in der Praxis einsetzen können?

³⁸ Rahmenkonzept Fortbildung der Landesverwaltung Brandenburg, S. 8, vgl. auch KGSt-Bericht 5/2000, S. 13

³⁹ Rahmenkonzept Fortbildung der Landesverwaltung Brandenburg, S. 12

- Anhand welcher Kriterien können wir nach Ende der Fortbildungsmaßnahme den Erfolg messen?
- Welche Alternativen gibt es zur gewünschten Fortbildungsmaßnahme?
- Gibt es andere Fortbildungsthemen, die eine höhere Priorität besitzen?⁴⁰

7.2 Anforderungs- und Befähigungsprofil

Dem im Brandenburger Rahmenkonzept angesprochenen „Anforderungsprofil“ sowie den in den oben dargestellten Leitfragen genannten „Anforderungen einer Stelle“ kommt eine wichtige Rolle im Prozess der Fortbildungsbedarfsermittlung zu. 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.⁴¹

Das **Anforderungsprofil** ist die personenneutrale Beschreibung einer Stelle im Hinblick auf die mit ihr verbundenen Anforderungen.⁴² In ihr werden die erforderlichen bzw. gewünschten Eigenschaften aufgeführt, die der Stelleninhaber „mitbringen“ sollte, um die Aufgaben der Stelle möglichst gut erfüllen zu können.

Folgende Fähigkeiten oder Eigenschaften können - je nach Aufgabenzuschnitt der Stelle - in unterschiedlicher Ausprägung eine Rolle spielen:

- fachliche Auswahlkriterien (können durch Aus- und Fortbildung oder Erfahrung gewonnen werden, etwa fachspezifische juristische, betriebswirtschaftliche oder arbeitsmethodische Kenntnisse)
- physische Auswahlkriterien (liegen in der körperlichen Natur der Mitarbeiter, im klassischen Verwaltungsbereich eher zu vernachlässigen, bei Bediensteten des Außen- bzw. Vollstreckungsdienstes oder im gewerblich-technischen Bereich kann ein „kräftiges Erscheinungsbild“ aber durchaus eine Rolle spielen)
- psychische Auswahlkriterien (liegen in der Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters, z.B. Konzentrationsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Motivation, Loyalität)
- sozialpsychologische Auswahlkriterien (Anforderungen an das zwischenmenschliche Verhalten zu den Kunden oder anderen Bediensteten, etwa Freundlichkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Führungsverhalten)⁴³

Im Bereich des Personalmanagements findet man hierzu z.B. eine tabellarische Anordnung von bestimmten Anforderungen des Betriebes an Bewerber oder Mitarbeiter im Hinblick auf

⁴⁰ Fortbildungsprogramm 2007 der Stadt Bochum, S. 5

⁴¹ Klümper, Möllers, Zimmermann, S. 114

⁴² Klümper, Möllers, Zimmermann, S. 156

⁴³ Wöhe, S. 245

bestimmte Tätigkeiten. In dieser Tabelle kann die Bedeutung jedes einzelnen Anforderungsmerkmals für den Betrieb und bestimmte Tätigkeiten gewichtet werden.

Stellenbeschreibungen sind in allen Verwaltungen vorhanden und enthalten zum Teil auch Ansätze eines Anforderungsprofils. Für die systematische Personalentwicklung ist ein separates und detailliertes Anforderungsprofil jedoch wünschenswert, um den speziellen Anforderungen der jeweiligen Stellen / Arbeitsplätze Rechnung tragen 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.

Ein solcher Abgleich zwischen Anforderungs- und Befähigungsprofil ist aber nicht nur im Bewerberauswahlverfahren erforderlich. Auch für die systematische Ermittlung von Qualifizierungsbedarf bietet sich diese Methode an - auch wenn sie mit einem gewissen Aufwand verbunden ist. Ausgehend von den Inhalten der Stellenbeschreibung lassen sich die besonderen Anforderungen an einen Mitarbeiter recht schnell ableiten und formulieren - dies kann durchaus unter Einbeziehung des Stelleninhabers erfolgen. Anschließend ist dann in einem offenen Gespräch zu klären, inwieweit das Befähigungsprofil des Stelleninhabers auf das Anforderungsprofil der Stelle „passt“.

Ziel dieses Abgleichs 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.⁴⁴

Anhand eines Anforderungsprofils hat die Abteilungsleitung oder die Fachbereichsführung die Möglichkeit, durch einen Soll-Ist-Vergleich festzustellen, welcher Fortbildungsbedarf besteht. Das Mitarbeitergespräch bietet sich hier an, gemeinsam mit dem Beschäftigten Entwicklungsziele festzulegen und die zu ihrer Realisierung notwendigen Fortbildungsmaßnahmen zu vereinbaren.⁴⁵

Zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs sollen zwei fiktive Anforderungs- und Befähigungsprofile für zwei Mitarbeiter aus den Aufgabenbereichen „Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF)“ und „Sozialer Bereich“ (klassisches Sozialamt oder neu gebildete Arbeitsgemeinschaften) dienen. Aus der Gegenüberstellung der beiden Profile wird deutlich, an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht.

⁴⁴ Rahmenkonzept Fortbildung der Landesverwaltung Brandenburg, S. 12

⁴⁵ Marsch, S. 21

Abgleich Anforderungs- und Befähigungsprofil im Bereich NKF

lfd. Nr.	Anforderungen / Befähigungen	Wertigkeit ⁴⁶ 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

Abgleich Anforderungs- und Befähigungsprofil im Bereich „Soziales“

lfd. Nr.	Anforderungen / Befähigungen	Wertigkeit für die Stelle							geeignete Maßnahme
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Rechtskenntnisse im Bereich Grundsicherung				■		●		Fortbildung
2	Rechtskenntnisse im Bereich Unterhaltsrecht						●	■	
3	Rechtskenntnisse im Bereich Kostenerstattung						☑		
4	Kenntnisse in den MS-Office-Anwendungen Word, Excel, Outlook				●	■			
5	spezielle fachspezifische EDV-Kenntnisse (z.B. Verbis, Finas)				■		●		Fortbildung
6	Fähigkeit, Gerichtsentscheidungen und Gesetzesänderungen umzusetzen					☑			
7	Umgang mit schwierigen Bürgern (Verhandlungsgeschick, Konfliktfähigkeit)					■	●		Coaching (Begleitung durch externen Trainer) *
8	Umgang mit anderen Ämtern und Institutionen (Verhandlungsgeschick)				☑				

⁴⁶ durch die Wertigkeit wird eine Gewichtung der jeweiligen Anforderungen ausgedrückt; je höher die Wertigkeit, umso höher die Bedeutung dieser Anforderung für die Stelle

9	Teamfähigkeit					<input checked="" type="checkbox"/>			
10	Kritikfähigkeit					<input checked="" type="checkbox"/>			
11	Belastbarkeit (Umgang mit Stresssituationen)				■		●		Fortbildung

- = Anforderungsprofil,
- = Befähigungsprofil
- = Anforderung der Stelle entspricht der Befähigung des Mitarbeiters
- * = der Mitarbeiter hat bereits entsprechende Seminare besucht, eine Optimierung erscheint hier nur durch eine andere Qualifizierungsform Erfolg versprechend

Auf dem "Papier" wirkt die Gegenüberstellung von Anforderungs- und Befähigungsprofil sehr transparent und erscheint unproblematisch. Dahinter verbirgt sich jedoch ein Konfliktpotential, das in den Verwaltungen zumeist als „heißes Eisen“ ungern angefasst wird. Während die Erstellung von Anforderungsprofilen für alle Stellen eher - je nach Größenordnung der Verwaltung - ein (arbeitsmäßiges) Massenproblem sein könnte, liegt die eigentliche Problematik in der Festlegung des Befähigungsprofils der jeweiligen Stelleninhaber (oder Bewerber).

Hier ist es seitens der Führungskraft erforderlich, eine möglichst ehrliche und nachvollziehbare, der tatsächlichen Befähigung und Leistung des Mitarbeiters entsprechende Einschätzung abzugeben. In den Fällen, in denen der Bedienstete die Anforderungen einer Stelle erfüllt oder aber gar „übererfüllt“, ist ein entsprechendes Mitarbeitergespräch schnell und gern geführt.

Zeigt eine ehrliche Einschätzung der Befähigung des Mitarbeiters aber mehrere und/oder gravierende Abweichungen vom Anforderungsprofil („Defizite“) auf, 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.

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.

7.3 „Wunderwaffe“ Fortbildung?

Die beiden exemplarisch dargestellten Bereiche machen deutlich, dass Fortbildung eine Möglichkeit ist, die im Rahmen eines Abgleichs von Anforderungs- und Befähigungsprofil festgestellten Abweichungen zu verringern, d.h. die Befähigungen des Bediensteten den Anforderungen an die Stelle weitestgehend anzunähern.

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.

So wird etwa in dem oben dargestellten Beispiel der NKF-Stelle die praktische Erfahrung im Bereich der Stadtkasse zum besseren Verständnis der buchungstechnischen Vorgänge nicht durch ein Seminar zu vermitteln sein. Hier erscheint eine Hospitation sinnvoller, bei der der Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum in der Kasse arbeitet und vor Ort selbst die Erfahrungen durch den Einsatz in dem betroffenen Aufgabengebiet sammelt.

Im Beispiel aus dem „Sozialen Bereich“ ist Coaching eine Erfolg versprechende Alternative zur Fortbildung. In der hier gewählten Konstellation hat der Mitarbeiter bereits Seminare zum Thema „Umgang mit schwierigen Bürgern“ besucht. Dennoch liegt er mit seiner Befähigung in diesem Teilaspekt unter den Anforderungen, die seine Stelle mit sich bringt. Hier nehmen in zunehmendem Maße auch Verwaltungen die Möglichkeit wahr, dem Bediensteten einen Trainer zur Seite zu stellen, der die konkreten Gesprächs- und Konfliktsituationen mit den Kunden beobachtet und dem Mitarbeiter im Anschluss daran direkt eine Rückmeldung über sein Verhalten gibt. Dieses personen- oder gruppenbezogene Coaching sorgt insbesondere im Bereich des Verhaltenstrainings für entsprechende Lernerfolge.

Ohnehin können im Bereich des Verhaltenstrainings, in dem es schwerpunktmäßig um Sozial- und Methodenkompetenzen geht, neben der Fortbildung mehrere andere Instrumente eingesetzt werden, um eine Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter zu erreichen. Bei rein fachlichen Schulungen mit überwiegend rechtlichen Inhalten, wie sie von den Studieninstituten in großem Umfang angeboten werden, oder im Bereich von PC-Schulungen sind Seminare (Workshops) dagegen die klassische Form der Wissensvermittlung.

So sehr Fortbildung auch als „das“ Instrument der Personalentwicklung betrachtet wird, sollte in den Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aber zumindest darüber geredet werden, ob nicht eventuell andere Maßnahmen besser dazu beitragen können, Befähigungsdefizite abzubauen.

7.4 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.⁴⁷

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.

⁴⁷ Rahmenkonzept Fortbildung der Landesverwaltung Brandenburg, S. 12

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

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

7.5 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.⁴⁸ 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.⁴⁹ 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.⁵⁰ 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 konkre-

⁴⁸ Gust

⁴⁹ Reischmann, Teil 3, S. 2

⁵⁰ Reischmann, Teil 3, S. 3

ten 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?⁵¹

Die oben genannten Beispiele erfüllen diese Anforderungen und können insofern als Anregung dienen, solche operationalen Zielbeschreibungen für eigene Fortbildungsplanungen auszuprobieren.

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.⁵² Für die Formulierung von Zielen hat sich eine Einteilung in drei sog. Zieldimensionen bewährt:⁵³

Zielinhalt

Der Zielinhalt beschreibt, was überhaupt Gegenstand des Ziels ist, was also angestrebt wird (z.B. Erwerb von Kenntnissen der kaufmännischen Buchführung).

Zielausmaß

Das Zielausmaß legt den erwarteten Grad der Zielerreichung fest, d.h. in welchem Umfang die inhaltlichen Vorgaben umgesetzt werden sollen. Bezogen auf eine Lernsituation im Rahmen von Fortbildung sollte hier jetzt festgelegt werden, was man von dem Teilnehmer konkret erwartet. So könnte man ausgehend von dem Zielinhalt „Erwerb von Kenntnissen der kaufmännischen Buchführung“ z.B. differenzieren, ob jemand

- die unterschiedlichen Buchungstypen nennen,
- einfache Buchungen den Buchungstypen systematisch zuordnen,
- alltägliche Buchungen aus der Verwaltungspraxis überwiegend richtig vornehmen oder
- komplizierte bzw. komplexe Geschäftsvorfälle fehlerfrei unter Berücksichtigung des vorgegebenen Kontenrahmens verbuchen kann.

Welches Ausmaß man festlegt, wird auch häufig von der jeweiligen Zielgruppe abhängen. Geht man davon aus, dass z.B. ein großer Teil der Verwaltungsbediensteten über Kenntnisse zum NKF verfügen sollte, wird es aber inhaltlich erhebliche Unterschiede auf den Ebenen der Verwaltungsführung, Führungskräfte, „gelegentlich“ mit Haushaltsrecht befassten Mitarbeiter, speziellen Haushaltssachbearbeiter oder Bilanzbuchhalter geben.

⁵¹ Reischmann, Teil 3, S. 5

⁵² Reischmann, Teil 3, S. 11

⁵³ Bak, S. 44

Zeitbezug

Als Zeitbezug für ein angestrebtes Ziel kann man einen konkreten Termin (z.B. bis zum 30.09. des Jahres) oder einen Zeitraum (z.B. innerhalb der nächsten zwei Monate) wählen. Lässt man bei der Zielformulierung die zeitliche Dimension außer Acht, wird die spätere Überprüfung der Zielrealisation erschwert oder gar unmöglich gemacht.

Bei Fortbildungsmaßnahmen wird man dem Mitarbeiter einen gewissen Zeitrahmen einräumen, innerhalb dessen er das erworbene Wissen in die Praxis umsetzen soll. Der Transfer in den Alltag wird sich nicht am Tag nach dem Seminar verwirklichen lassen. Je nach Inhalt und Thema der Fortbildung sind z.B. organisatorische Umstellungen, Verhaltensänderungen oder einfach häufige Wiederholungen bestimmter Vorgänge erforderlich, die eine gewisse Zeit benötigen.

So wird ein Mitarbeiter ggf. erst nach mehreren Wochen die anfallenden Buchungen mit einer neuen EDV-Software einwandfrei vornehmen können, wenn sich eine gewisse Routine eingestellt hat. Die Kontrolle des Lernerfolgs ist nach dem eingeräumten Zeitraum dann angebracht, um auf evtl. auftretende Probleme reagieren zu können.

„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

7.6 Einbindung der Dozenten

Die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgestimmten Ziele sind insbesondere bei Inhouse-Schulungen mit den Dozenten abzusprechen. Die beste interne Zielvereinbarung kann nicht zum Erfolg führen, wenn dem Dozenten davon nichts bekannt ist und er mit seinen Seminarinhalten nicht die Dinge vermittelt, die zur Zielerreichung wichtig gewesen wären.

Gerade Inhouse-Veranstaltungen bieten die Möglichkeit, sich im Vorfeld mit dem Trainer intensiv über die gewünschten Lernerfolge auszutauschen. Der direkte Kontakt zwischen dem Dozenten und einem Verantwortlichen der beauftragenden Verwaltung gehört bei professionellen Fortbildungsanbietern selbstverständlich zu den Qualitätsstandards.

Bei „offenen“ Seminaren mit Teilnehmenden aus mehreren Verwaltungen und unterschiedlichen Fachbereichen ist dies selbstverständlich schwieriger. In vielen Fällen besteht auch während des Seminars - meist im Rahmen der kurzen „Vorstellungsrunde“ - die Gelegenheit für die Teilnehmer, ihre konkreten Erwartungen zu äußern. Im Rahmen der Möglichkeiten wird auf diese aktuell gewünschten Punkte dann entsprechend eingegangen.

7.7 Vermeidbare Fehlentwicklungen

Die Praxis an einem Fortbildungsinstitut und die Erfahrung als langjähriger Trainer zeigen, dass Teilnehmer auch ohne konkrete Erwartungen oder mit „falschen“ Erwartungen Seminare besuchen.

Solche Teilnehmer beurteilen die Veranstaltungen zu einem großen Teil durchaus positiv, was das Auftreten des Dozenten, die ausgehändigten Materialien, die Lernatmosphäre usw. angeht. Viele Teilnehmer nehmen auch unter lerntechnischen Gesichtspunkten tatsächlich „einiges mit“, auch wenn dies vorher von ihnen nicht so erwartet wurde.

Ob das besuchte Seminar jedoch für die konkrete Person „die richtige Veranstaltung“ im Sinne der eingangs aufgestellten These war, dürfte in den meisten Fällen zumindest fraglich sein. Bedenklich ist dabei nicht nur, dass die Verwaltungen möglicherweise Geld ausgegeben haben, dem nicht der beabsichtigte Nutzen gegenüber steht. Kritisch sind aus Sicht der befragten Dozenten auch die Konsequenzen, die sich für den konkreten Seminarverlauf ergeben.

So erschweren Teilnehmer, die die vermeintlich „falsche“ Veranstaltung besuchen, die Durchführung des Seminars, sie verschlechtern die Lernatmosphäre und äußern (unangebrachte) Kritik, „fremde“ Themen oder Probleme werden in die Veranstaltung „gezwängt“ und es besteht eine uneinheitliche Mitarbeitsbereitschaft.

Neben dem Grund, dass Teilnehmer falsche inhaltliche Vorstellungen von dem betroffenen Seminar hatten, ist eine weitere Hauptursache für die aufgezeigten „Störungen“ die Tatsache, dass die Bediensteten in die Veranstaltungen „geschickt“ wurden - oft ohne zu wissen, warum sie daran teilnehmen sollen.

Um hier keinen falschen Eindruck entstehen zu lassen: die gerade beschriebenen Probleme tauchen bei jährlich rund 400 - 420 Veranstaltungen mit über 6.000 Teilnehmern, in denen unser Studieninstitut in den letzten Jahren Fortbildung durchgeführt hat, nur in vereinzelten Seminaren auf.

Die große Masse der Seminare läuft völlig ohne die dargestellten Schwierigkeiten ab, und selbst wenn diese vereinzelt auftauchen, sind die meisten Dozenten aufgrund ihrer langjährigen Seminar­tätigkeit in der Lage, damit souverän und zur Zufriedenheit der meisten Teilnehmer umzugehen.

Die (Negativ)Beispiele wurden deshalb angeführt, um noch einmal zu verdeutlichen, wie wichtig die Vereinbarung von (Lern)Zielen im Vorfeld von Fortbildung ist, um daran anschließend ein sinnvolles Fortbildungscontrolling anknüpfen zu können. Wenn die richtige Person das richtige Seminar besucht, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Transfers der erworbenen Kenntnisse in die Praxis erheblich.

Der weiter oben geforderte Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist hierzu unverzichtbar. Im Rahmen dieses Gespräches ist es aber auch eine Aufgabe der Führungskraft, den Bediensteten von der Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaßnahme zu überzeugen. Teilnehmer in Seminare „zu schicken“ ist dabei sicher nicht das gewünschte Ergebnis.

Es geht vielmehr darum, dem Mitarbeiter deutlich zu machen, welche Optimierungsmöglichkeiten eine konkrete Schulungsmaßnahme bietet und welchen Nutzen auch der Mitarbeiter daraus ziehen kann. Dabei kommt es nicht nur darauf an, die beschriebenen negativen Auswirkungen eines „unfreiwilligen“ Teilnehmers für den Seminarverlauf zu verhindern. Viel wichtiger ist die Erkenntnis, dass von sich aus motivierte Mitarbeiter wesentlich mehr Lerninhalte aus den Seminaren „mitnehmen“ und sich der Lernprozess bei ihnen weitaus erfolgreicher gestaltet als im Falle eines „unfreiwilligen“ Teilnehmers.

8. Evaluationsmöglichkeiten im Seminar

Greift man auf die bereits oben kurz erläuterte Einteilung Kirkpatrick zurück, kann man während bzw. am Ende der Seminare durchführung die subjektive Zufriedenheit der Teilnehmer sowie das erworbene Wissen („Können“) überprüfen.

8.1 Die emotionale Reaktion - das subjektive Feedback

8.1.1 Der Seminarbewertungsbogen

Traditionell wird am Ende einer Veranstaltung in der Regel per Fragebogen überprüft, wie die Teilnehmer das Seminar einschätzen. Der sog. **Seminarbewertungsbogen** ist dabei die am häufigsten anzutreffende Auswertungsform.⁵⁴

Die Abfrage erfolgt häufig in Form einer Schätzskala („Rating“). Den Teilnehmern werden Aussagen zu verschiedenen Aspekten vorgelegt, die dann auf einer Skala mit verschiedenen Antwortalternativen angekreuzt werden können.⁵⁵ Die Spannbreite 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.

Der Seminarbewertungsbogen als Methode des Fortbildungscontrollings weist sowohl Vor- als auch Nachteile auf.

Nachteile:

- der subjektive Eindruck der Kursteilnehmer kann durch viele Faktoren beeinflusst werden
- es ist nicht ersichtlich, ob die Teilnehmer eher „scharf“ oder „freundlich“ beurteilt haben

⁵⁴ Reischmann, Teil 2, S. 15

⁵⁵ Reischmann, Teil 2, S. 14

- durch unterschiedliche Erwartungen an die konkrete Veranstaltung und verschiedenartige Vorerfahrungen mit Fortbildung können die Bewertungen sehr unterschiedlich ausfallen, was ein klares „Bild“ über die Veranstaltung erschwert
- die Fragen in den Bögen sind nicht immer eindeutig formuliert und lassen verschiedene Interpretationsmöglichkeiten zu

Kritisch zu sehen sind auch mögliche „Antwortstrategien“ der Teilnehmer, die man gelegentlich findet: „Lieber schlechter ankreuzen, damit der Dozent nicht übermütig wird“ - oder - „lieber besser bewerten, um den Kursleiter (möglicherweise ein Kollege) nicht bloßzustellen“.⁵⁶

An dieser Stelle muss den Teilnehmern die Bedeutung solcher Befragungsbögen klargemacht werden. Nur das „ehrliche“ Ausfüllen der Antworten macht den Fragebogen zu einem sinnvollen Instrument. Allein der verantwortungsvolle Umgang mit dem Fragebogen hilft den auswertenden Personen, die richtigen Rückschlüsse im Hinblick auf künftige Veranstaltungen zu ziehen.

Vorteile:

- der Seminarbewertungsbogen verursacht nur geringe Kosten
- er kann von den Teilnehmern in relativ kurzer Zeit ausgefüllt werden, so dass die Ergebnisse schnell zur Verfügung stehen
- eine Gesamtauswertung des Seminars lässt sich mit relativ geringem Aufwand zu Dokumentationszwecken erstellen
- er kann weitgehend unabhängig vom Inhalt in verschiedenen Seminaren eingesetzt werden

Trotz der genannten Schwächen ist der Seminarbewertungsbogen als erster Einstieg in die Evaluation ein hilfreiches Instrument: wenn (fast) alle Teilnehmer ein Seminar (nicht) gut finden, dann benötigt man schon triftige Argumente, um das Gegenteil zu behaupten.⁵⁷

8.1.2 Die Dozentenbefragung

Eine weitere Möglichkeit, nach einer Fortbildungsveranstaltung Informationen über den Seminarverlauf zu erhalten, besteht darin, den Dozenten nach seiner Einschätzung zu befragen. Hier kann der Schwerpunkt zum einen sicher auf den Rahmenbedingungen wie Raum, Medien, Organisation, Betreuung, Verpflegung im Seminar usw. liegen. Aber auch die inhaltliche Bewertung im Hinblick auf das Teilnehmerverhalten oder die Einschätzung, wie der zu vermittelnde Stoff weitergegeben werden konnte, ist denkbar.

8.2 Der Lernerfolg - erworbenes Wissen

Die Teilnehmer sollen in einer Fortbildungsveranstaltung ihr Wissen oder Können erweitern. Ob das Kriterium „Lernen“ erfolgt ist, kann man z.B. durch eine **Fremdeinschätzung des Dozenten** erfragen, der z.B. bei einem Verhaltenstraining das zu Beginn des Seminars beobachtete Auftreten des Teilnehmers mit dessen Verhalten am Ende der Veranstaltung vergleicht und daraus Rückschlüsse aus den erlernten Kompetenzen zieht.

⁵⁶ Reischmann, Teil 2, S. 15

⁵⁷ Reischmann, Teil 2, S. 15

Eine weitere Möglichkeit ist eine **Selbsteinschätzung der Teilnehmer**.⁵⁸ Dabei bewerten die Mitarbeiter, ob sich ihre Kenntnisse oder Fertigkeiten nach der Seminarteilnahme im Vergleich zu der Situation vorher verändert haben. Hier liegt also - ebenso wie beim Ausfüllen des oben vorgestellten Seminarbewertungsbogens - eine subjektive Einschätzung der betroffenen Person vor.

Erworbene Kenntnisse können aber auch durch verschiedene Arten von Wissens- oder Verhaltenstests überprüft werden. Folgende Methoden sind dabei u.a. möglich:

8.2.1 Übungen

Die wohl bekannteste und gängigste Methode, erworbenes Wissen zu überprüfen, ist die in den Seminarverlauf eingebaute Übung. Nach der Vermittlung von Fachinhalten wird im Rahmen einer Übung kontrolliert, ob der Teilnehmer das neue Wissen umsetzen kann.

In der Praxis dürften Übungen aber bisher weniger als Evaluationsinstrument verwendet werden. Vielmehr wird die didaktische Funktion von Übungen eine große Rolle spielen. Durch die stetige Wiederholung im Rahmen einer Übung kann das Erlernte zunächst gefestigt und dann weiter perfektioniert werden. Nicht umsonst lautet ein bekannter Spruch „Übung macht den Meister“.

Übungen können in Seminaren immer wieder nach einzelnen Themenblöcken eingesetzt werden, um das erworbene Wissen „in Fleisch und Blut“ übergehen zu lassen. Bedacht werden muss an dieser Stelle jedoch, dass die Durchführung und Besprechung der Übungen gerade bei kurzen Seminaren (ein- oder zweitägige Veranstaltungen) zu Zeitproblemen führen kann. Angesichts der Bedeutung von Übungen für den Lernprozess ist deshalb zu empfehlen, den Teilnehmern diese Übungszeiten bewusst einzuräumen und Seminare aus diesem Grund eher einen Tag länger dauern zu lassen.

Ein Einsatz von Übungen ist sowohl bei rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Seminaren (Berechnung von Unterhaltsleistungen, Ermittlung von anrechenbarem Einkommen, Verbuchung von verschiedenen Aufwandsarten usw.) wie auch bei PC-Schulungen (Erstellen von Grafiken oder Serienbriefen) möglich. Im Rahmen eines Verhaltenstrainings werden Übungen meist als Rollenspiel bezeichnet, da es hier überwiegend um die Interaktion mit einem Gesprächspartner geht.

„Was man lernen muss, um es zu tun, das lernt man, indem man es tut“

Aristoteles (384-322 v. Chr.), griechischer Philosoph und Naturforscher

8.2.2 Rollenspiele

Allgemein formuliert versteht man unter dem Begriff Rollenspiel eine Methode, mit dem die Teilnehmer für eine begrenzte Zeit spielgemäße fiktive Denk- und Handlungsmuster einnehmen und diese in der von ihnen mitgestalteten „Spielsituation“ ausleben.

⁵⁸ Eberhardinger, S. 19

Rollenspiele sind Simulationen in Verhaltenstrainings, bei denen es darum geht, schwierige Alltagssituationen der Teilnehmer im Training spontan nachzustellen. Dabei werden Gespräche oder Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen simuliert, um zu Schulungszwecken eine realistische Einschätzung davon zu erhalten, wie sich der Teilnehmer in einer bestimmten Situation an seinem Arbeitsplatz verhalten würde.

Den Teilnehmern werden vor Beginn des Rollenspiels einige Unterlagen zur Einweisung ausgehändigt, manchmal genügt schon eine kurze Einweisung in die Problematik durch den Dozenten. Die eigentliche Übung dauert ca. 10 bis 15 Minuten. Während des Rollenspiels wird der Teilnehmer dann mit den unterschiedlichsten Gesprächssituationen konfrontiert (z.B. Beschwerde eines „schwierigen“ Kunden, Konfliktgespräch mit einem Mitarbeiter, Beurteilungsgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Gespräch mit einem „Wiederkehrer“ im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements usw.).

Der Dozent - aber häufig auch die anderen Teilnehmer des Seminars aus ihrer Beobachtungsrolle heraus - beurteilen anschließend, ob der Teilnehmer über genügend Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft, Anpassungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, rhetorische Fähigkeiten und geeignete Strategien verfügt, um die jeweilige Situation zu meistern. Das gezielte Feedback hilft den Rollen spielenden Teilnehmern, ihr Verhalten noch einmal zu reflektieren und zu optimieren.

Nachteile:

Die Methode wirkt zum Teil „abschreckend“ auf die Seminarteilnehmer, insbesondere dann, wenn das Rollenspiel noch per Videokamera aufgenommen wird. Die Aufzeichnung der Gesprächssituation kann aber auch durch eine genaue Betrachtung der übrigen Teilnehmer und des Dozenten mit Hilfe eines Beobachtungsbogens (Feedbackbogen) ersetzt werden.

Die „Spielszene“ kann unter Umständen gestellt wirken und so an Ernsthaftigkeit verlieren. Hier liegt es am Dozenten, geeignete Situationen auszuwählen. Der Vorbehalt, Rollenspiele seien eben nur „gespielt“ und nicht mit der Realität vergleichbar, kann in den meisten Fällen ausgeräumt werden. Wer schon einmal in einem zehnminütigen Rollenspiel einem gut vorbereiteten Rollenspielpartner gegenüber saß, wird wissen, dass man in der Regel sehr schnell „gespielte“ Verhaltensweisen ablegt und sich in der Spielszene letztlich doch weitgehend „normal“ verhält.

Vorteile:

Wenn Teilnehmer nicht nur Theorie aufnehmen, sondern sich in Rollenspielen erproben, wenn sie agieren und sich ihr Wissen in der Simulation praktisch erarbeiten, sind die Lernerfahrungen am größten. Im Gegensatz zu einer lediglich theoretisch vorgestellten Lösung berücksichtigt die im Rollenspiel erarbeitete Variante das emotionale Erleben der Beteiligten.

Ganz besonders profitieren Teilnehmer, wenn das Rollenspiel konkrete Situationen aus ihrem Alltag darstellt. So können sie im Rollenspiel Lösungen für gegenwärtige, individuelle Herausforderungen erarbeiten, beispielsweise für Konfliktsituationen oder Entscheidungsfindungen. Ebenso können sie Situationen gezielt üben, von denen sie wissen, dass sie ihnen bevorstehen - z.B. schwierige Verhandlungsgespräche -, oder sie können Situationen aus der Vergangenheit im Rollenspiel aufarbeiten.

Die (Lern-)Vorteile, die diese Methode bietet, überwiegen die genannten Nachteile, so dass Rollenspiele im Rahmen von Verhaltensseminaren empfohlen werden, um den Lernerfolg zu festigen und zu überprüfen. Hier gilt selbstverständlich dasselbe Argument wie bei den oben beschriebenen Übungen: da Rollenspiele zeitintensiv sind, muss dies bei der Seminardauer entsprechend berücksichtigt werden.

„Was Du mir sagst, das vergesse ich.
Was Du mir zeigt, daran erinnere ich mich.
Was Du mich tun lässt, das verstehe ich“

Konfuzius (551-479 v. Chr.), chinesischer Philosoph

8.2.3 Tests, Klausuren, Prüfungen

Unter einem Test, einer Klausur oder einer Prüfung versteht man üblicherweise eine schriftliche Arbeit zur Überprüfung des Lernfortschrittes bzw. die Überprüfung der übermittelten Seminarinhalte.

Auf diese Weise ist unter Evaluationsgesichtspunkten eine Beurteilung des Erfolgs möglich, gleichzeitig dienen die genannten Methoden auch wieder der Festigung des Erlernten. Ein Test muss nicht zwangsläufig vom Dozenten korrigiert und benotet werden, hier ist auch eine gemeinsame Besprechung der Ergebnisse denkbar, bei der der Teilnehmer selbst überprüft, ob er die richtige Lösung gefunden hat. Insofern ähneln Tests durchaus auch Übungen.

Tests können aus kleinen Sachverhalten oder Wissensfragen bestehen, von der Form her sind neben der „klassischen“ Aufgabenstellung aber auch auszufüllende Lückentexte oder Multiple-Choice-Bögen (die Antworten werden aus einer vorgegebenen Anzahl richtiger und falscher Antworten angekreuzt) denkbar. Solche Tests am Ende einer Veranstaltung lockern oftmals das Seminar noch einmal auf, während sich durch sie gleichzeitig feststellen lässt, ob die Teilnehmer das vermittelte Wissen „abrufen“ können.

Klausuren und Prüfungen haben einen „offizielleren“ Charakter und werden vom Dozenten bewertet. Sie eignen sich im Grunde nur bei längeren Lehrgängen und sind bei ein- oder mehrtägigen Seminaren eher „überdimensioniert“.

Tests, Klausuren und (schriftliche) Prüfungen eignen sich weitgehend nicht bei Verhaltenstrainings, da dort überwiegend das Verhalten geschult werden soll. Eine Vermittlung der theoretischen Hintergründe erfolgt zwar auch in diesen Schulungen, eine Lernerfolgskontrolle per „Abfrage“ findet hier meist jedoch nicht statt.

Nachteile:

Zumindest die Klausuren und Prüfungen wirken auf viele Seminarteilnehmer abschreckend. Besonders ältere Mitarbeiter wollen sich häufig dem Stress einer Lernerfolgskontrolle nicht mehr aussetzen, während diese Reaktion bei jüngeren Bediensteten (die solche Überprüfungen aus der Schulzeit noch „näher“ in Erinnerung haben) weniger anzutreffen ist.

Vorteile:

Wie bei allen anderen oben dargestellten Methoden wird das erlernte Wissen auch durch eine Klausur bzw. Prüfung noch einmal gefestigt. Durch die gezielte Vorbereitung auf diese Form der Lernkontrolle beschäftigt sich der Teilnehmer intensiv mit den Inhalten. Die „Aussicht“ auf eine zu schreibende Klausur wirkt sich in der Regel auch fördernd auf die Aufmerksamkeit während der Fortbildungsmaßnahme aus.

Ein weiterer didaktischer Vorteil - der für Übungen, Rollenspiele, Tests, Klausuren und Prüfungen gleichermaßen gilt - liegt darin, dass die Teilnehmer erfahren, was sie können. In den meisten Fällen ist es eine ermutigende und stolz machende Erfahrung.⁵⁹

Bei allen möglichen und zum Teil durchaus berechtigten Bedenken wirken die vorgestellten Methoden letztlich motivierend auf die Teilnehmer, weil die von ihnen in den meisten Fällen gut erbrachten Lernergebnisse entsprechend gewürdigt werden.

So haben beispielsweise die in fünf durchgeführten NKF-Bilanzbuchhalterlehrgängen unseres Studieninstitutes jeweils zu absolvierenden fünf Klausuren in den Kursen die insgesamt knapp 100 Teilnehmer zu ganz hervorragenden Leistungen angespornt, obwohl die „Begeisterung“ über die abzulegenden schriftlichen Lernerfolgskontrollen bei vielen anfangs nicht besonders groß war.

8.2.4 Das Nachbereitungsgespräch

Der Lernerfolg kann auch direkt nach der Qualifizierungsmaßnahme in einem Nachbereitungsgespräch mit dem Vorgesetzten gemeinsam beurteilt werden. Bei dieser Gelegenheit können Umsetzungsschritte vereinbart und mögliche Umsetzungshindernisse erörtert werden. Für ein solches Gespräch können folgende **Leitfragen** hilfreich sein:⁶⁰

- Wie beurteilen Sie die Bildungsmaßnahme?
- Welche Lernziele haben Sie erreicht?
- Welche Lernziele konnten Sie nicht erreichen und woran lag es?
- Welche neuen Erkenntnisse haben Sie gewonnen?
- Was wollen Sie davon in die Praxis umsetzen?
- Welche konkreten Umsetzungsschritte haben Sie geplant?
- Welche Umsetzungshindernisse sehen Sie und wie könnten wir diese aus dem Weg räumen?
- Wie kann der Vorgesetzte die Umsetzung unterstützen?
- Wie lang sollte der Zeitraum sein, in dem Sie die Umsetzung erproben wollen?
- Woran wollen Sie beurteilen, ob die angestrebten Veränderungen erreicht wurden?
- Ist Ihr Bildungsbedarf mit der besuchten Fortbildungsmaßnahme abgedeckt oder müssen wir noch weitere Maßnahmen ins Auge fassen? Wenn ja, welche?
- Sind die neuen Erkenntnisse auch für andere Mitarbeiter von Bedeutung und sollten wir sie darüber informieren?
- Die Bildungsmaßnahme hat keinen Erfolg gebracht: Worin liegen die Gründe für diesen Misserfolg? Was können wir beim nächsten Mal bei der Vorbereitung oder Durchführung besser machen?

⁵⁹ Reischmann, Teil 2, S. 17

⁶⁰ Fortbildungsprogramm 2007 der Stadt Bochum, S. 6

Ein an diesen Leitfragen orientiertes Gespräch verdeutlicht einerseits, ob die angestrebten Lernerfolge bzw. Lernziele erreicht wurden und kann gleichzeitig den Grundstein für einen erfolgreichen Praxistransfer des Erlernten legen, indem die notwendigen Rahmenbedingungen für eine Umsetzung der neuen Kenntnisse in den Verwaltungsalltag vereinbart werden.

Zusammenfassung: Methoden zur Evaluation im Seminar

Methode	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

9. Evaluationsmöglichkeiten nach dem Seminar

Am Ende eines Seminars etwas zu wissen bzw. zu können und dies in einem Test oder ähnlichem nachzuweisen, ist die eine Sache. Wichtig ist jedoch, dass die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auch in die tägliche Praxis umgesetzt werden.

9.1 Transfererfolg - die praktische Umsetzung des Erlernten

Nach der Einteilung von Kirkpatrick geht es in der dritten Stufe um die Frage, ob nach dem Besuch einer Qualifizierungsmaßnahme ein Transfer des Erlernten in die Praxis festzustellen ist. Wie groß der zeitliche Abstand zwischen der Fortbildung und der Überprüfung des Transfererfolgs sein sollte, lässt sich nicht generell beantworten.

Die Teilnehmer benötigen je nach Thema und Inhalt der Fortbildung unterschiedlich lange, bis das Erlernte am Arbeitsplatz umgesetzt wird. Ein Zeitrahmen von zwei bis zehn Wochen erscheint sinnvoll.

„Das große Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln“

Herbert Spencer (1820-1903), englischer Philosoph und Soziologe

9.2 Bedeutet „Nichtanwendung“ erfolgloses Lernen?

Bevor nachfolgend einige Evaluationsmethoden vorgestellt werden, ist noch auf folgenden Gesichtspunkt hinzuweisen: 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.⁶¹

Wer den Umgang mit „Excel“ lernt, dann aber keinen Computer am Arbeitsplatz hat oder nur eine veraltete Version auf seinem Rechner, 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 lose 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 Erlernen 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 Erlernen zu ermöglichen und zu unterstützen.⁶²

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.

9.3 Beobachtungen

Ob der Seminarteilnehmer sein erworbenes Wissen in die Praxis umsetzt, lässt sich zum Teil durch einfache Beobachtungen ermitteln. Wenn der Mitarbeiter nach dem Besuch eines PC-Seminars Tabellen oder Grafiken anfertigt und diese in seine Arbeitsabläufe integriert bzw.

⁶¹ Reischmann, Teil 2, S. 18

⁶² Reischmann, Teil 2, S. 20

seine Aufgaben dadurch besser oder übersichtlicher erledigen kann, ist dies durch entsprechende Beobachtungen feststellbar.

Auch der freundlichere, entspanntere (souveränere) oder kompetentere Umgang mit den Kunden kann durch Betrachten der jeweiligen Arbeitssituationen „gesehen“ werden. Der Transfer in die Praxis kann aber auch in Befragungsform erfolgen. Neben dem Lernenden selbst kann man auch Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden befragen.

Neben konkreten Fragen wie „hat sich der Umgang mit Serienbriefen verbessert?“, „hat sich die Fehlerquote bei den Kindergeldberechnungen verringert?“ oder „lässt sich der Mitarbeiter bei Konfliktsituationen nicht mehr so leicht aus der Ruhe bringen?“ kann man auch ganz allgemein fragen: „Haben Sie einen Unterschied vor und nach dem Seminarbesuch festgestellt?“

Zu bedenken ist hier folgender Aspekt: Aus Respekt vor dem Lernenden sollte die Beobachtung oder Befragung nicht heimlich oder unangekündigt erfolgen. Es sollte der Eindruck vermieden werden, man wolle hinter dem Rücken des Betroffenen spionieren.⁶³

Es gibt jedoch insbesondere in der privaten Wirtschaft durchaus auch sog. „Testkunden“ oder „Testanrufer“, die in Unternehmen auftreten und z.B. in Hotels, Restaurants, Autowerkstätten usw. das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden testen. Auf diese Weise wird „inkognito“ geprüft, ob bestimmte Verhaltensweisen bzw. vereinbarte Qualitätsstandards von den Mitarbeitern eingehalten werden.

Eine solche Vorgehensweise findet man ansatzweise auch bereits in den Verwaltungen. Im Rahmen von interkommunalen Leistungsvergleichen etwa werden auch Testtelefonate eingesetzt, bei denen die telefonische Erreichbarkeit, die Richtigkeit der Antworten und die Freundlichkeit der Mitarbeiter überprüft wird.⁶⁴ Über den Einsatz von Testtelefonaten hinaus ist auch denkbar, durch Testkunden den Transfer erlernten Wissens in den Verwaltungsalltag zu messen.

Hier ist zwischen den beiden berechtigten Interessenlagen ein sinnvoller Kompromiss anzustreben. Um den Eindruck einer „heimlichen Kontrolle“ zu vermeiden und gleichzeitig aber auch die Möglichkeit einer Transferüberprüfung wahrzunehmen, sollten die - offenkundigen und unangekündigten - Beobachtungen zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten abgestimmt werden. So könnte vereinbart werden, dass der Vorgesetzte die angestrebten (Verhaltens)Änderungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes intensiver beobachtet, um sich ein Bild vom Transfererfolg machen zu können. Parallel dazu wird eingeräumt, dass in dem festgelegten Zeitraum auch von „Dritten“ Beobachtungen durchgeführt werden können.

9.4 Das “Transfergespräch”

Zum wiederholten Male taucht hier eine Form des Mitarbeitergesprächs auf. Nachdem es zunächst genutzt wurde, um den Fortbildungsbedarf zu ermitteln und Lernziele zu vereinbaren (vgl. Abschnitt 7.1), wurde es danach als „Nachbereitungsgespräch“ genutzt, um den Lernerfolg einzuschätzen und den Rahmen für den Praxistransfer des Erlernten abzustecken (vgl. Abschnitt 8.2.4).

⁶³ Reischmann, Teil 2, S. 18

⁶⁴ Adamaschek, S. 59

Ein gemeinsames drittes Mitarbeitergespräch sollte nun stattfinden, um in einem vorher vereinbarten zeitlichen Abstand zur Fortbildungsveranstaltung gemeinsam zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu überprüfen, inwieweit tatsächlich ein Transfer der Seminarinhalte in die Praxis stattgefunden hat. Diesem „Transfergespräch“ kommt eine besondere Bedeutung zu, denn letztlich ist entscheidend, in welchem Umfang das neue Wissen oder die erlernten Fähigkeiten in die Praxis umgesetzt werden konnten.

Die eingangs aufgeworfene - und sicher von vielen Entscheidungsträgern in der Praxis oft gestellte - Frage „was hat die Fortbildung eigentlich gebracht“, kann nur dann zufriedenstellend beantwortet werden, wenn tatsächlich ein Transfererfolg vorliegt. So wichtig auch die subjektive Zufriedenheit der Teilnehmer nach einem Seminar sein mag, so sehr eine erfolgreich bestandene Lernkontrolle motiviert, so kommt es letztlich doch darauf an, dass die neu erlernten Fertigkeiten und Fähigkeiten in den Arbeitsalltag integriert werden, um dort bessere Ergebnisse zu erzielen.

Ein solches „Transfergespräch“ könnte sich an folgenden **Leitfragen** orientieren:⁶⁵

- Wie beurteilen Sie aus heutiger Sicht die Bildungsveranstaltung?
- Was konnten Sie erfolgreich umsetzen?
- Was konnten Sie nicht umsetzen? Woran lag es?
- Welche Hindernisse gab es?
- Wie müssen wir mit den Hindernissen umgehen?
- Was hat sich konkret verändert?
- Wie können die Veränderungen weiter stabilisiert werden?
- Die Umsetzung war nicht erfolgreich: Welche Fehler haben wir gemacht und was sollten wir beim nächsten Mal unbedingt beachten / verändern?

Nachteile:

Von den Mitarbeitern könnten hier Bedenken geäußert werden, dass es Hemmnisse bei der offenen Aussprache mit dem Vorgesetzten gibt, besonders dann, wenn das persönliche Verhältnis der beiden Betroffenen nicht „stimmt“.

Es fällt unter Umständen nicht leicht einzugestehen, dass der Transfer in die Praxis noch nicht (zufrieden stellend) erfolgt ist oder der Vorgesetzte selbst möglicherweise die Umsetzung des Erlernen „behindert“. Derartige Probleme dürfen natürlich nicht bagatellisiert werden. Auf der anderen Seite besteht jedoch die Hoffnung, dass beide Seiten einen offenen und ehrlichen, vertrauensvollen Umgang miteinander anstreben und daher Schwierigkeiten angesprochen werden müssen, um Lösungen herbeiführen zu können.

Vorteile:

Positiv zu bewerten ist der direkte Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem über die Umsetzung der vermittelten Kenntnisse, weil sich in dem persönlichen Gespräch durch detaillierte Schilderung der konkreten Situation und entsprechende Nachfragen sehr genau klären lässt, ob die Qualifizierungsmaßnahme den gewünschten Erfolg gebracht hat und die angestrebten Ziele erreicht wurden.

⁶⁵ Fortbildungsprogramm 2007 der Stadt Bochum, S. 7

Durch das Gespräch mit dem Vorgesetzten besteht zudem die Möglichkeit, bestehende Hindernisse oder Probleme durch die Führungskraft ausräumen zu lassen, sofern sie in dessen Einflussbereich liegen. Bei Bedarf können weitere erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden, um den eingeschlagenen Weg der Personalentwicklung konsequent weiter zu gehen.

9.5 Seminarbericht, interne Dienstbesprechung, Präsentation

In verschiedenen Verwaltungen werden unterschiedliche Formen der „Ergebnisweitergabe“ praktiziert. Eine Variante ist das Anfertigen einer schriftlichen Zusammenfassung der wichtigsten Seminarinhalte für den Vorgesetzten bzw. die von dem Thema ebenfalls berührten Kollegen. Der Seminarteilnehmer formuliert z.B. einen zwei- oder dreiseitigen Text aus, der nicht nur die inhaltlichen „Highlights“ der Veranstaltung wiedergibt, sondern ggf. auch Vorschläge für die Umsetzung der neuen Kenntnisse in die Praxis enthält.

Im Rahmen einer internen Dienstbesprechung (Teamsitzung) kann der Mitarbeiter die vermittelten Seminarinhalte rein verbal oder auch visuell unterstützt (Präsentation) seinen Kollegen vorstellen. Die persönliche Weitergabe des Erlernten in einer Gesprächsrunde ermöglicht den Anwesenden direkte Rückfragen und Diskussionen zum Thema. Auch hierbei kann gemeinsam überlegt werden, wie sich die Seminarinhalte in den laufenden Dienstbetrieb transferieren lassen bzw. welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen.

Nachteile:

Der Vortragende kann möglicherweise Rückfragen der Kollegen nicht ausreichend beantworten. Die Weitergabe der wesentlichen Seminarinhalte darf deshalb nicht „zu hoch aufgehängt“ werden. Ein „normaler“ Mitarbeiter ist kein Multiplikator, wie man sie in manchen Verwaltungen findet.

Dabei handelt es sich um eigens didaktisch und methodisch ausgebildete Mitarbeiter, die selbst in Seminaren erworbene Kenntnisse als Multiplikatoren an andere Beschäftigte weitergeben. Entsprechende Bedenken der Bediensteten sollten ausgeräumt werden, indem man ihnen deutlich macht, welches „Niveau“ erwartet wird und dass dies von allen Mitarbeitern bewältigt werden kann.

Vorteile:

Die Anfertigung eines Seminarberichts ist mit relativ geringem Zeit- und Materialaufwand möglich, die Informationen können z.B. auch im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Bei Dienstbesprechungen oder Präsentationen erhöht sich der Aufwand, die Möglichkeiten der direkten Nachfrage und Diskussion bieten aber auch einen erhöhten Nutzen.

Durch die drei vorgestellten Methoden partizipieren auch „Nichtteilnehmer“ an den Inhalten des Seminars und können durch ihre Anregungen zum Transfererfolg beitragen. Die Methoden eignen sich in erster Linie bei Seminaren mit rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Themen. Bei Verhaltenstrainings und PC-Seminaren ist es auch denkbar, dort vermittelte „Tipps“ schriftlich oder mündlich weiterzugeben (wie strukturiert man einen Vortrag, welcher Medieneinsatz eignet sich in den unterschiedlichen Situationen, in welchen Schritten führt man eine ABC-Analyse durch, wie legt man eine Datenbank in Access an usw.).

Sobald es sich aber um individuelle Verhaltensweisen oder komplexere Zusammenhänge handelt, profitieren die „Nichtteilnehmer“ nur noch bedingt. Gerade die in Verhaltenstrainings elementar wichtigen Übungssituationen (Rollenspiele) und die dort gesammelten Erfahrungen können nicht durch Dritte weitergegeben werden.

Vorteilhaft ist weiterhin, dass der Seminarteilnehmer sich durch die Nachbereitung der Materie noch einmal mit dem Gelernten beschäftigt und dieses dadurch weiter vertieft.⁶⁶ Sein erworbenes Wissen wird auf diese Weise zusätzlich gefestigt.

9.6 Der Nachbefragungsbogen (Transferfragebogen)

Alternativ zu dem oben beschriebenen „Transfergespräch“ kann auch mit einem Nachbefragungs- oder Transferfragebogen überprüft werden, in wie weit das vermittelte Wissen in die Praxis umgesetzt wurde bzw. welche Hinderungsgründe eventuell einen Transfer erschwert oder verhindert haben. Dieser Befragungsbogen kann in einem zeitlichen Abstand zum Seminar von etwa vier bis zehn Wochen vom Mitarbeiter selbst, aber auch vom Vorgesetzten ausgefüllt werden.

Während das „Transfergespräch“ zwischen dem Seminarteilnehmer und seinem Vorgesetzten dem „internen“ Fortbildungscontrolling in dem jeweiligen Fachbereich zuzuordnen ist, könnte der Nachbefragungsbogen durch die Personalentwicklungsabteilung (PE-Abteilung) verwendet werden, die sicher bei der Vielzahl von Fortbildungsveranstaltungen und den daraus resultierenden Rückmeldungen nicht in der Lage sein dürfte, mit allen Beteiligten persönliche Gespräche zu führen. Insofern könnte man hier von einem Controllinginstrument sprechen, das von einer „externen“ (außerhalb des Fachbereichs liegenden) Organisationseinheit der Verwaltung eingesetzt wird.

Denkbar ist hier grundsätzlich, dass die Führungskraft und der Seminarbesucher ihre Stellungnahme auf dem jeweiligen Fragebogen unabhängig voneinander abgeben und eine Auswertung durch die PE-Abteilung erfolgt. Dies könnte aber im Falle abweichender Auffassungen oder vorliegender Hinderungsgründe für einen Transfererfolg zu einem „schlechten Bild“ des Fachbereiches führen.

Da solche Probleme in jedem Fall erst einmal im Fachbereich selbst angesprochen und geklärt werden sollten, wäre es auch vorstellbar, dass nach einem „Transfergespräch“ eine gemeinsame „Stellungnahme“ an die PE-Abteilung abgegeben wird, die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abgestimmt ist. Abweichende Auffassungen könnten in einem solchen Vordruck durchaus deutlich gemacht werden.

Die PE-Abteilung wird sicher weniger in bestehende Arbeits- und Organisationsabläufe in den jeweiligen Fachbereichen eingreifen, so dass deshalb Umsetzungshindernisse überwiegend „vor Ort“ gelöst werden müssen. Von Interesse für die PE-Abteilung sind eher Hinweise zur inhaltlichen Optimierung von Veranstaltungen oder auf noch weiterhin bestehende Fortbildungsbedarfe, um diese bei künftigen Planungen zu berücksichtigen.

Die PE-Abteilung könnte aber durchaus auch die Rolle eines „schlichtenden Dritten“ einnehmen, wenn es im Fachbereich tatsächlich unterschiedliche Auffassungen des Mitarbeiters und des Vorgesetzten über den Praxistransfer gibt.

⁶⁶ Marsch, S. 24

Bedenken der Mitarbeiter, dass Hinweise auf geäußerte Hinderungsgründe nicht ernsthaft verfolgt werden, könnten damit ausgeräumt werden.

Denkbar ist an dieser Stelle die Befürchtung der PE-Abteilung, dass man künftig nur noch als „Streitschlichter“ durch das Rathaus ziehen muss. Eine solch pessimistische Einschätzung ist vermutlich nicht angebracht. In ganz vielen Fällen werden sich Mitarbeiter und Vorgesetzte darüber einig sein, dass der Praxistransfer eingetreten ist oder eben nicht.

Nur in den Fällen, wo die Meinung der beiden Beteiligten (weit) voneinander abweicht, wäre eine Reaktion der PE-Abteilung erforderlich. Angesichts der mit Qualifizierungsmaßnahmen verbundenen finanziellen Mittel und der Tatsache, dass der Erfolg angestrebter Lern- bzw. Transferziele nicht übereinstimmend bewertet wird, erscheint hier das „Einschreiten“ der PE-Abteilung gerade zwingend notwendig. Ansonsten würden die Bemühungen des Fortbildungscontrollings ins Leere laufen, wenn auf auftauchende Problemfälle nicht reagiert wird.

9.7 Reflexionstage (Follow-up-Termine)

Reflexionstage finden in einem gewissen zeitlichen Abstand nach den Fortbildungsveranstaltungen statt und eignen sich grundsätzlich für alle Seminararten. Es erfolgt ein Austausch unter den Fortbildungsteilnehmern mit dem Dozenten über das erlernte Wissen und die Möglichkeiten der Umsetzung in den Verwaltungsalltag. Damit der Praxistransfer zeitnah überprüft und unterstützt wird, sollten Reflexionstage in einem Abstand von etwa vier bis sechs Wochen zu den Fortbildungsveranstaltungen stattfinden.

Diese auch als „Follow-up-Termine“ bezeichneten Treffen können von den Fortbildungsträgern auch für „offene“ Seminare mit Teilnehmern aus mehreren Verwaltungen angeboten werden, finden in der Praxis aber verstärkt nach durchgeführten Inhouse-Veranstaltungen statt.

Nachteile:

Reflexionstage werden in der Regel zumindest halbtägig, häufig jedoch auch ganztägig durchgeführt. Der damit verbundene Zeitaufwand muss koordiniert werden, wenn Mitarbeiter ganzer Abteilungen oder großer Teile eines Fachbereiches an einer solchen Veranstaltung teilnehmen. Bei Bereichen mit hohem Publikumsaufkommen ist dann ein „publikumsfreier Tag“ einzurichten, um allen Beteiligten die Möglichkeit einer Teilnahme einzuräumen.

Daneben entstehen weitere Kosten durch die erneute Verpflichtung des Dozenten, die sich bei einem ganztägigen Reflexionstag im Regelfall in der gleichen Höhe bewegen wie für ein eintägiges Seminar.

Vorteile:

Die nach der Fortbildungsveranstaltung in der Praxis aufgetretenen Fragen können beim Reflexionstag angeführt, unter den Teilnehmern diskutiert und mit dem Dozenten geklärt werden. Häufig besteht die Möglichkeit, die Fragen schon im Vorfeld dem Dozenten zur besseren Vorbereitung einzureichen. Auf diese Weise entsteht ein ganz stark praxisorientierter Bezug zu den besonderen Gegebenheiten in dem betroffenen Bereich.

Wie bei den meisten Evaluationsmethoden trägt auch der Reflexionstag zu einer Vertiefung des Erlernten bei, da sich die Teilnehmer erneut intensiv mit den Inhalten auseinandersetzen (Wiederholungseffekt).

Angesichts der intensiven Auseinandersetzung mit den konkreten Umsetzungsmöglichkeiten „vor Ort“ rechtfertigt der daraus gewonnene Nutzen für die Seminargruppe in den meisten Fällen den zusätzlichen Zeitaufwand und die erneuten Kosten für den Dozenten.

Als nützlicher Nebeneffekt erweist sich für den Dozenten die Tatsache, dass er oft Anregungen, zum Teil Verbesserungsvorschläge und praktische Beispiele für Folgeseminare erhält, von denen künftige Teilnehmer profitieren können.

9.8 Coaching

Bereits bei den Instrumenten bzw. Methoden der Personalentwicklung (vgl. Abschnitt 4.1.2) wurde darauf hingewiesen, dass der Begriff Coaching nicht einheitlich definiert wird. Es bestehen vielmehr zahlreiche Erklärungsansätze.

Coaching ist ein Beratungsangebot für Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen. Ein Coach hilft Menschen dabei, die unterschiedlichsten beruflichen Problemfelder zu klären und dient als Förderer, um Neuorientierungsprozesse, Persönlichkeits- und Verhaltensveränderungen anzuregen und diese punktuell zu trainieren.

Für den Mitarbeiter geht es darum, die passende berufliche Position zu finden sowie die dafür notwendigen Verhaltensfähigkeiten zu entwickeln und dies in seinen Berufsalltag zu integrieren. Der Coach hilft dem Mitarbeiter dabei, einen beruflichen Klärungs-, Neuorientierungs- und Veränderungsprozess optimal zu gestalten.

Dabei ist der Charakter eines Coaching nicht dadurch gekennzeichnet, dass der Coach die Lösungen für Probleme oder Konflikte mitbringt. Vielmehr ist der Coach ein neutraler Gesprächs- und Interaktionspartner, der dem Mitarbeiter den Prozess der individuellen (Weiter-) Entwicklung eröffnet, erleichtert und begleitet. Durch die dargestellten Sichtweisen wird deutlich, dass sich Coaching schwerpunktmäßig als Evaluationsmöglichkeit für den Bereich des Verhaltenstrainings eignet. Coaching kann für einzelne Personen, aber auch für kleinere Gruppen gleichzeitig durchgeführt werden.

Nachteile:

Coaching ist durch die Betreuung der einzelnen Mitarbeiter am Arbeitsplatz mit einem höheren Zeitaufwand verbunden. Die gezielte Beobachtung einzelner Mitarbeiter durch den Dozenten (Coach) verursacht entsprechend höhere Kosten, da im Regelfall ein Einzelcoaching stattfindet und die Beobachtung und Beratung einer größeren Gruppe von Mitarbeitern nach einer Inhouse-Veranstaltung zum Teil mehrere Tage in Anspruch nehmen kann.

Je nach der Persönlichkeit des Mitarbeiters fühlt sich dieser durch das Coaching eher kontrolliert als unterstützt und verhält sich unter Umständen anders als im „normalen Berufsalltag“.

Vorteile:

Von besonderem Wert ist beim Coaching die individuelle Betreuung des Mitarbeiters am Arbeitsplatz. Er erhält eine kurzfristige Rückmeldung (Feedback) über das beobachtete Verhalten mit entsprechenden Optimierungsvorschlägen, die er im günstigsten Fall bereits beim nächsten Kunden in einer Echtsituation „ausprobieren“ kann.

Coaching ist trotz der o.g. Nachteile aufgrund der Individualität dieser Maßnahme nach der Fortbildungsveranstaltung insbesondere geeignet, das Verhalten des Mitarbeiters am Arbeitsplatz nachhaltig zu verbessern und dadurch den Transfer in die Praxis sicherzustellen. Der finanzielle Mehraufwand sollte kein Hinderungsgrund sein, diese effektive Evaluationsmethode von vornherein auszuklammern.

9.9 Transfertandems (Lernpartnerschaften)

Eine weitere viel versprechende Möglichkeit, den Praxistransfer zu überprüfen - aber gleichzeitig auch wieder zu fördern - ist die Bildung von „Transfertandems“. Hier geht es darum, dass der „lernende“ Mitarbeiter aus dem Kreis der Arbeitskollegen seines Fachbereiches einen „Partner“ auswählt, der ihn im Hinblick auf die Umsetzung des erlernten Wissens beobachtet, unterstützt und berät.

Diese Variante eignet sich auch wieder vorrangig im Bereich von angestrebten bzw. vereinbarten Verhaltensveränderungen des lernenden Mitarbeiters. Sie ist aber durchaus auch denkbar bei rechtlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Problemstellungen und bei der Anwendung neuer Kenntnisse im PC-Bereich.

Diese Evaluationsmethode setzt voraus, dass sich der lernende Mitarbeiter einen Partner sucht, dem er sein Vertrauen schenkt und von dem er bereit ist, ein offenes und ehrliches, konstruktives Feedback anzunehmen. Über einen vereinbarten Zeitraum beobachtet der Lernpartner dann das Verhalten des Mitarbeiters. Während dessen gibt er ihm regelmäßige Rückmeldungen darüber, wie er das Auftreten des Mitarbeiters z.B. in einer Teambesprechung, bei einem Kundenkontakt, während einer Präsentation, bei einem Telefonat oder ähnlichen Situationen empfunden hat.

Voraussetzung ist dabei, dass der Lernpartner aufgrund seiner Vorkenntnisse oder Berufserfahrung das Verhalten des Mitarbeiters auch tatsächlich „richtig“ einschätzen kann. Wenn ganze Teams oder Abteilungen zuvor an entsprechenden Seminaren teilgenommen haben und damit praktisch zahlreiche Mitarbeiter auf demselben Stand sind, lässt sich dieses Instrument gut einsetzen. In einem solchen Fall erfolgt die Unterstützung und Rückmeldung nicht nur in eine Richtung, sondern gegenseitig.

Nachteile:

Bei kleineren Fachbereichen fällt es unter Umständen schwer, Transfertandems zu bilden, weil nicht genügend Mitarbeiter vorhanden sind, die diese Aufgabe übernehmen könnten. Bei Schwierigkeiten im Hinblick auf das bestehende Arbeitsklima in einem Bereich ist es denkbar, dass Mitarbeiter keine entsprechenden Lernpartnerschaften eingehen wollen.

Vorteile:

Kritik anzunehmen ist nicht leicht, selbst wenn sie konstruktiv gemeint ist. Wenn sich aber ein Transfertandem auf freiwilliger Basis in gegenseitigem Vertrauen zueinander gebildet hat, können in einer solchen Lernpartnerschaft insbesondere Verhaltensänderungen bewusst ausprobiert und umgesetzt werden. Die Gewissheit, dass der Lernpartner vertrauensvoll mit seinen Beobachtungen umgeht und Rückmeldungen innerhalb des Transfertandems der Optimierung des Verhaltens dienen, kann dem lernenden Mitarbeiter ganz wichtige Impulse für die Umsetzung in die Praxis geben.

9.10 Übernahme von Sonderaufgaben, Projektbeteiligung

Eine weitere Möglichkeit, den Transfererfolg von erworbenem Wissen zu unterstützen und gleichzeitig auch zu überprüfen besteht darin, dem Mitarbeiter Sonderaufgaben zur eigenständigen Bearbeitung zu übertragen oder ihn mit anderen Bediensteten an der Bewältigung von Sonderaufgaben zu beteiligen. In ähnlicher Form ist es möglich, den fortgebildeten Bediensteten in mitarbeitender oder in leitender Funktion in Projektteams einzusetzen.

Auf diese Weise können die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten direkt im Arbeitsumfeld eingesetzt und ausprobiert werden. Dieser Ansatz entspricht der in Abschnitt 9.2 beschriebenen Notwendigkeit, dem Lernenden zeitnah die Möglichkeit zu schaffen, sein neues Wissen auch tatsächlich in der Praxis anwenden zu können.

Bei fachbezogenen Sonderaufgaben lassen sich durch die erarbeiteten Ergebnisse (die Lösung des Problems oder der Aufgabenstellung) Rückschlüsse auf den Transfererfolg ziehen. Hier werden vorrangig fachspezifische Kenntnisse rechtlicher, betriebswirtschaftlicher oder auch EDV-technischer Natur im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Wurden im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen dagegen soziale oder methodische Kompetenzen vermittelt, können diese in Projektteams angewendet werden, z.B. Anwendung diverser Analyse-Methoden, Organisations-, Planungs- oder Entscheidungstechniken, Übernahme von Moderationen, Besprechungsleitung, Einsatz von Führungstechniken usw..

Ob die durch Fortbildung erworbenen Kenntnisse bei der Aufgabenbewältigung hilfreich waren, kann in erster Linie durch eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters beurteilt werden. Die „Überprüfung“ des Transfererfolgs kann aber auch durch Beobachtungen der anderen Projektmitglieder oder eingebundene Vorgesetzte erfolgen. Im Rahmen eines persönlichen Feedback-Gesprächs können dann die gewonnenen Eindrücke diskutiert werden.

Nachteil:

Die „erfolgreiche“ Lösung einer Sonderaufgabe kann mit einer vorhergehenden Qualifizierungsmaßnahme gelingen, hängt aber nicht zwangsläufig davon ab. Ob eine Sonderaufgabe oder ein bestehendes Problem bewältigt werden kann, wird im komplexen Verwaltungsalltag häufig von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst. Die Zurechnung des Erfolgs auf den Aspekt der Fortbildung könnte je nach der konkreten Situation schwierig sein.

Bei der Beteiligung weiterer Mitarbeiter in Projektteams hängen die Arbeitsergebnisse von zusätzlichen Faktoren ab, die eine Zuordnung des Transfererfolgs auf den „Projekterfolg“ erschweren.

Vorteile:

Positiv ist zunächst zu sehen, dass diese Methode - wie viele andere auch - die Vertiefung des erlernten Wissens und der erworbenen Fähigkeiten fördert und unterstützt. Hinzu kommt, dass die Aussicht auf die erfolgreiche Bewältigung einer Sonderaufgabe oder eines Projektes einen stark motivierenden Charakter hat. Sich in einer konkreten herausfordernden Situation „beweisen“ zu können, setzt bei vielen Mitarbeitern zusätzliche Kräfte frei.

Zusammenfassung: Methoden zur Evaluation nach dem Seminar (Überprüfung des Transfererfolgs):

Methode	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 Maßnahmen zur Beseitigung von Umsetzungsschwierigkeiten
Seminarbericht, 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

Bitte beachten Sie: Bei der Definition des Begriffes „Evaluation“ (vgl. Abschnitt 4.3) haben wir als ein Merkmal festgehalten, dass die erfassten Ergebnisse dokumentiert werden („schwarz auf weiß“). Dieser Anforderung genügen Methoden wie Klausuren, Prüfungen, Bewertungsbögen, Seminarberichte - aber auch das strukturiert geführte Mitarbeitergespräch in den verschiedenen dargestellten Ausprägungen - ohne weiteres.

Übungen, Rollenspiele, Beobachtungen, Reflexionstage, Coaching und Transfertandems als weitere vorgestellte Methoden des Fortbildungscontrolling eignen sich hervorragend, um den Lernerfolg und den Praxistransfer zu überprüfen. Die gewonnenen Erkenntnisse könnten theoretisch auch schriftlich fixiert werden, um damit das oben beschriebene Dokumentationskriterium im Sinne der Evaluationsdefinition zu erfüllen.

Fraglich ist jedoch, ob die für einen Lernprozess erforderliche angenehme Lernatmosphäre und das bei den meisten der genannten Methoden notwendige Vertrauen in andere Personen (Dozent, Coach, Vorgesetzte, Kollegen) nicht eher gestört werden, wenn regelmäßig Checklisten oder Berichte verfasst werden. Die „Pflicht“ zur Dokumentation könnte eher nachhaltig dem beabsichtigten Lernerfolg schaden und wäre vor diesem Hintergrund kontraproduktiv.

Um den wichtigen Aufbau einer Vertrauenskultur - auch und gerade hier im Bereich des so oft gern zitierten „lebenslangen Lernens“ - in den Verwaltungen nicht zu blockieren, reicht deshalb eine „Dokumentation“ des Lern- und Transfererfolges in den regelmäßig zu führenden Mitarbeitergesprächen völlig aus.

10. Fazit

Die Komplexität der Arbeitszusammenhänge hat sich in den vergangenen Jahren erheblich gewandelt. Zu den neuen Anforderungsprofilen der Mitarbeiter gehören neben den fachlichen Kompetenzen zunehmend auch persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten, die als „Schlüsselkompetenzen“ bezeichnet werden.

Der seit Jahren stattfindende 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 Qualifizierung der Mitarbeiter eine besonders wichtige Rolle zu. Kontinuierliche Investitionen in Personalentwicklung und speziell auch in Fortbildungsmaßnahmen sind betriebswirtschaftlich sinnvoll und personalwirtschaftlich zwingend erforderlich.

Vor dem Hintergrund der seit geraumer Zeit mehr als angespannten Situation der kommunalen Haushalte besteht die Gefahr, dass die ohnehin schon geringen Fortbildungsbudgets noch weiter zurückgefahren werden. Eine weitere Reduzierung der Fortbildungsbudgets wäre aber angesichts der oben beschriebenen dringenden Notwendigkeit von Fortbildung eher kontraproduktiv. 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 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, die vorgestellt wurden, 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.

Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs kann durch einen Abgleich des Anforderungsprofils der jeweiligen Stelle mit dem Befähigungsprofil des dort tätigen Mitarbeiters erfolgen. Auf diese Weise wird praktisch ein Soll-Ist-Vergleich vorgenommen, aus dem sich die notwendigen Maßnahmen ableiten lassen, um die festgestellten „Defizite“ abzubauen.

Dabei ist darauf zu achten, dass Fortbildung zwar in ganz vielen Fällen bestens geeignet ist, einen vorhandenen Qualifizierungsbedarf zu decken. Es stehen aber auch noch andere Methoden der Personalentwicklung zur Verfügung, die unter gewissen Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen möglicherweise besser geeignet sind, den gewünschten Lernerfolg zu erzielen.

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. Der offene Umgang mit diesem Thema in einem von Führungskraft und Mitarbeiter vertrauensvoll geführten Gespräch liegt im ureigensten Interesse jedes Beschäftigten.

Die 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.

Der geforderte offene Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist hierzu unverzichtbar. Im Rahmen eines Mitarbeitergespräches ist es aber auch eine Aufgabe der Führungskraft, den Bediensteten ggf. von der Notwendigkeit einer Qualifizierungsmaßnahme zu überzeugen. Teilnehmer in Seminare „zu schicken“ ist dabei sicher nicht das gewünschte Ergebnis.

Es geht vielmehr darum, dem Mitarbeiter deutlich zu machen, welche Optimierungsmöglichkeiten eine konkrete Fortbildungsmaßnahme bietet und welchen Nutzen auch der Mitarbeiter daraus ziehen kann. Wichtig ist hier zu vermitteln, dass von sich aus motivierte Mitarbeiter wesentlich mehr Lerninhalte aus den Seminaren „mitnehmen“ und sich der Lernprozess bei ihnen weitaus erfolgreicher gestaltet als im Falle eines „unfreiwilligen“ Teilnehmers.

Die Evaluation von Fortbildung wird typischerweise aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, die entsprechend beleuchtet wurden. Der „Klassiker“, der Seminarbewertungsbogen, misst dabei die subjektive Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Fortbildungsmaßnahme und wird von vielen Verwaltungen bei Inhouse-Veranstaltungen oder von Fortbildungsträgern, wie z.B. den Studieninstituten, standardmäßig verwendet.

Ob ein Lernerfolg stattgefunden hat, kann durch verschiedene Methoden überprüft werden, die sich in unterschiedlicher Intensität zum Teil auch heute schon in verschiedenen Seminaren, Workshops oder Lehrgängen finden lassen (vgl. Abschnitt 8). Spätestens hier enden dann aber auch meist die Aktivitäten des Fortbildungscontrollings.

Die Frage des Transfererfolgs, also ob das erworbene Wissen erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden konnte, lässt sich mit den Methoden beantworten, die im Abschnitt 9 vorgestellt wurden. Hier gibt es offenbar erst vereinzelt Ansätze in einigen Verwaltungen, auch diesen Weg des Fortbildungscontrollings zu beschreiten. Gerade an dieser Stelle muss die Evaluation aber ansetzen. So wichtig dies auch sein mag - letztlich zählen nicht nur zufriedene Teilnehmer oder richtig gelöste Übungsaufgaben, sondern die erfolgreiche Umsetzung des erlernten Wissens in den Verwaltungsalltag.

Angesichts des mit den einzelnen 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.

Die Forderung der Finanzverantwortlichen nach „harten Zahlen“ im Zusammenhang mit dem Nutzen von Fortbildung lässt sich in einigen Fällen durchaus durch entsprechende Berechnungen erfüllen. Überwiegend wird es aber schwer fallen, den ermittelten Kosten einer Fortbildungsmaßnahme auch den daraus resultierenden Nutzen in einer monetären Größe (also „in Euro“) gegenüber zu stellen.

Derartigen Forderungen sollte man mit folgender Überlegung begegnen: 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 Fortbildungsmaßnahmen auch Kosten verursacht, die weit höher liegen können als die Kosten für die Mitarbeiterqualifizierung.

Fazit des Fazits:

Es gibt keine Alternative zur Qualifizierung und den damit verbundenen Kosten - erforderlich ist jedoch oft eine bessere Steuerung der Qualifizierungsaktivitäten. Mit der vorliegenden Abhandlung sollen Personalentwickler, Führungskräfte und Mitarbeiter ermutigt und motiviert werden, sich mit dem Thema Fortbildungscontrolling auseinander zu setzen.

Wie so oft gibt es keinen „Königsweg“ - diese Abhandlung 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.

11. Verzeichnis der verwendeten Literatur bzw. Internetquellen:

Fachbücher bzw. Aufsätze / sonstige Publikationen

Adamaschek, Bernd

Interkommunaler Leistungsvergleich - Leistung durch Innovation und Wettbewerb
2. Auflage, Gütersloh, 1997

Bak, Bernd

Grundlagen der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre für Kommunalverwaltungen
Essen, 2002

Präsidium des Deutschen Städtetages

Eckpunkte zur Fortbildung

in Deutscher Städtetag Nordrhein-Westfalen: Eildienst - Informationen für Rat und Verwaltung, Köln, Heft 12, 2003, S. 411 - 414

Fortbildungsprogramm 2007 der Stadtverwaltung Bochum,
Bochum, 2007

Harramach, Niki

TEK - Trainingserfolgskontrolle, München, 1995

Hüttemann, Thomas

Lernen fast nur noch im Expresstempo

in: Städte- und Gemeinderat, Düsseldorf, Ausgabe 1-2/2007, S. 10 - 12

KGSt-Bericht 5/2000

Fortbildung im Wandel - Aufgaben, Anforderungen, Entwicklungen, Köln, 2000

Klümper, Möllers, Zimmermann

Verwaltungsorganisation und Personalwirtschaft

11. Auflage, Münster, Hagen und Wuppertal, 2004

Landesregierung Brandenburg

Rahmenkonzept für die Landesverwaltung Brandenburg, 2004

Marsch, Ulrike

Konzept zur bedarfsorientierten Fortbildung

in: VOP - Verwaltung, Organisation, Personal, Wiesbaden, Ausgabe 3/2001, S. 21 - 24

Reischmann, Jost, Prof. Dr.

- Evaluation von Bildungsprozessen Teil I

Studienbrief der Technischen Universität Kaiserslautern, 2. Auflage, Kaiserslautern, 2004

- Evaluation von Bildungsprozessen Teil II

Studienbrief der Technischen Universität Kaiserslautern, 2. Auflage, Kaiserslautern, 2004

- Evaluation von Bildungsprozessen Teil III

Studienbrief der Technischen Universität Kaiserslautern, 2. Auflage, Kaiserslautern, 2004

Stöver, Gerd
Bildungscontrolling oder: Ist Fortbildung ihr Geld wert?
in KGSt Info 05/2006, Köln, 2006, Seite 3 - 7,

Wöhe, Günter, Dr. Dr. h. c. mult
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
20. neu bearbeitete Auflage, München 2000

Internetquellen:

Autor unbekannt
Bildungscontrolling: Mit Bildungscontrolling vom Cost- zum Profitcenter?
unter www.4managers.de (10.11.2006)

Autor unbekannt
Der Return on Investment (ROI)
unter www.solutionmatrix.com (04.05.2007)

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

Gust, Mario
Es ging doch gut, was ging denn schief? Zur Praxis des Bildungscontrollings
unter www.controllingportal.de (10.11.2006)

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

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

