

Modul 3 / Kapitel 3

5-stufiger Evaluationsprozess

3.1	Lernziele	2
3.2	Einführung	3
	Strategisches Bildungscontrolling	3
	Arten von Bildungscontrolling	4
	Vorteile des Bildungscontrollings	5
	Praxis	6
3.3	ROI-Phasen-Modell	7
3.4	Wertschöpfungsberechnungen	8
	Allgemeines	8
	Neuer Trend	8
	Begriffserklärung	8
	Leistungskennzahlen: Harte Daten	9
	Leistungskennzahlen: Weiche Daten	10
	Häufig verwendete Formeln	11
	Kostenzusammenstellung	12

3.1 Lernziele



Die Teilnehmenden

- wählen für die jeweiligen Situationen und Ebenen selbstständig geeignete Qualitätssicherungssysteme aus.
- setzen eigenständig definierte Qualitätssicherungsmassnahmen um und überwachen und koordinieren deren Umsetzung.
- entwickeln unter Berücksichtigung institutioneller Richtlinien und Gepflogenheiten sowie von Vorgaben geltender Qualitätssicherungssysteme Evaluationskonzepte und Evaluations-Instrumente.
- überprüfen selbstständig die Angemessenheit der eingesetzten Evaluationsverfahren und Instrumente und verbessern diese.
- werten Ergebnisse von Evaluationen aus leiten nach Abwägung verschiedener Faktoren Verbesserungsmaßnahmen ab und begründen ihre diesbezüglichen Prioritäten.
- gestalten Kooperationen oder Entwicklungsprojekte im Bildungsbereich mit und engagieren sich in Fachgremien, welche sich mit der Qualitätsanforderung oder allgemein mit der Bildungsförderung befassen.

3.2 Einführung

Strategisches Bildungscontrolling

Von strategischem Bildungscontrolling spricht man, wenn eine Firma über ein umfassendes Planungs-, Bewertungs- und Infosystem bezüglich Aus- und Weiterbildung verfügt und dieses vollumfänglich auf die Unternehmensziele abgestimmt hat. So werden Weiterbildungsaktivitäten, Weiterbildungserfolg und Unternehmenserfolg miteinander verknüpft.

Das Controlling ist also sehr viel umfassender, als einfach «Kontrollen» durchzuführen. Beim Controlling geht es darum, Leitplanken zu setzen und «Frühwarnsysteme» aufzubauen, um Fehler zu vermeiden.

Arten von Bildungscontrolling

Erste Unterscheidungsvariante

Monetäres Controlling:

Hier steht die Berechnung einer Bildungsrendite im Vordergrund.

Beispiele: ROI-Berechnung, Kostenentwicklung, Payback-Periode usw.

Nichtmonetäres Controlling:

Hier geht es vorwiegend um qualitative Bewertungen.

Beispiele:

jegliche Arten von Erfolgskontrollen (Lernzielüberprüfung usw.)

Zweite Unterscheidungsvariante

Strategisches Controlling:

Im Fokus steht die laufende Abstimmung der Personalentwicklungsziele mit den Unternehmenszielen.

Operatives Controlling:

Im Fokus steht die Messung der Effektivität (= Eignung der Massnahme) sowie der Effizienz (= Verhältnis Input/Output) und das Kostencontrolling.

Vorteile des Bildungscontrollings

Die Vorteile des Bildungscontrolling sind vielfältig. Vorteile bieten sich für alle Beteiligten: für das Management, die Personalentwicklungsabteilung, die Trainer, die Teilnehmenden und deren Vorgesetzte.

- Überprüfung der Investition
- Überprüfung der Zielerreichung
- Erkennen von Verbesserungspotenzial
- Standortbestimmung

Häufig genannte Gründe gegen Evaluationen

Seitens der Unternehmensleitung

- Fehlendes Interesse (z.B. unzureichende Problemkenntnis)
- Unzureichende Vorgaben (z.B. mangelnde Zielsetzungen für die Personalentwicklung)
- Ressourcenbeschränkung und -konzentration (z.B. Zeitmangel)

Seitens der Personalentwicklungsabteilung

- Informationsdefizite (z.B. fehlendes Wissen zum Nutzen)
- Methodische Probleme (z.B. Methoden für Messungen unbekannt)
- Interpretationsprobleme (z.B. unklare Vorstellungen vom Vorgehen)

Seitens der Trainer

- Extreme Selbstüberschätzung
- Angst vor Akzeptanzverlust bei Teilnehmenden aufgrund neuer «Kontroll-Rolle»
- Angst vor negativen Teilnehmenden-Feedbacks

Seitens der Teilnehmenden

- Angst vor Bewertungen und deren Auswirkungen
- Zweifel am Nutzen des Controllings

Diese Hindernisse bei den betroffenen Personen gilt es so weit wie möglich auszuräumen.

Praxis

In einer früheren WEKA-Umfrage wurden Firmen befragt, in welcher Form ein Bildungscontrolling eingeführt ist in ihren Unternehmungen. Hier die (bedenklichen) Antworten:

- Strategisches Controlling: 14 %
- Effektivitätskontrollen: 8 %
- Effizienzkontrollen: 2 %
- Kostenkontrollen: 42 %
- Kein Controlling: 48 %

Obwohl die Studie einige Jahre alt ist – sehr stark haben sich die Grundtendenzen kaum verändert. So können Sie mit grosser Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass Sie in heutiger oder zukünftiger Position in die Situation kommen, ein Bildungscontrolling aufzubauen.

3.3 ROI-Phasen-Modell

→	Evaluationsplanung / Planung Qualitätsmanagement usw.
	1. Zufriedenheit der Teilnehmenden Wie fanden die TN das Seminar?
	2. Kontrolle Lernzielerreichung Was haben die TN gelernt?
	3. Umsetzungsgrad im Alltag Wenden die TN das Erlernte an?
	4. Nutzen im Alltag (in CHF) Welche Geschäftsergebnisse wurden erzielt?
	5. ROI-Berechnungen (Rendite) Wie hoch ist der ROI?
→	Ergebnisbericht

3.4 Wertschöpfungsberechnungen

Allgemeines

Bisher verwendete Kennzahlen im Aus- und Weiterbildungsbereich:

- Kosten pro Trainingstag
- Kosten pro Teilnehmende/n
- Durchschnittliche Dauer von Veranstaltungen
- Stornoquote
- Durchschnittliche Teilnehmenden-Zahl
- Auslastungsgrad Trainer
- Ausbildungstage pro Mitarbeitende/n
- Verhältnis von Kosten Personalentwicklung zu Gehaltssumme
- Personalentwicklungskosten für spezifische Mitarbeitenden-Gruppen

Diese Zahlen können aus der eigenen Finanz- bzw. Betriebsbuchhaltung (mehr oder weniger aufwändig) eruiert werden.

Neuer Trend

Immer häufiger genügen diese Kennzahlen dem Management nicht mehr. Es werden vielmehr handfeste Infos verlangt, zum Beispiel die Rendite bezüglich der investierten Gelder. Gefragt wird also nach der Wertschöpfung einer Aktivität. Und dafür werden andere Zahlen benötigt.

Begriffserklärung

Wertschöpfung = Leistung – Vorleistung

Leistungskennzahlen: Harte Daten

Harte Daten sind sehr leicht zu messen und werden vom Management akzeptiert. Daher werden diese Daten meist als Messdaten verwendet. Sie können meist leicht in monetäre Werte konvertiert werden (und ergeben so einen Nutzen bzw. einen Ertrag eines Trainings).

Produktivität	Zeit
Produzierte Einheiten	Rüstzeiten
Verkaufte Artikel	Überstunden
Bearbeitete Formen	Termingerechte Aussendungen
Genehmigte Darlehen	Planungszeiten
Warenumsatz	Verarbeitungszeiten
Besuchte Patienten	Zykluszeit
Bearbeitete Anwendungen	Zeiten für Meetings
Produktivität	Reparaturzeit
Arbeitsrückstand	Effektivität
Aussendungen	Arbeitsstillstand
Erstellte Rechnungen	Zeit für Beantwortungen von Anfragen
	Bericht über Verzögerungen
	Fehlzeiten Krankentage
Kosten	Qualität
Budgetabweichungen	Fehlproduktion
Stückkosten	Ausschuss
Rechnungsausfall	Fehlerhäufigkeit
Variable Kosten	Nacharbeiten
Fixkosten	Materialknappheit
Gemeinkosten	Abweichungen vom Standard
Betriebskosten	Produktmisserfolge
Zahl der Kostenreduktionen	Anpassungen im Warenbestand
Unfallkosten	Rate korrekt erledigter Aufgaben
	Zahl von Unfällen

Leistungskennzahlen: Weiche Daten

Weil viele Trainings dem Zweck dienen, bestimmte Fähigkeiten zu entwickeln, werden weiche Daten für die Evaluation benötigt. Weiche Daten sind subjektiv und verhaltensorientiert. Sie sind manchmal umständlich zu messen und häufig nur schwierig in monetäre Werte zu konvertieren. Sie sind oft weniger glaubwürdige Leistungsparameter.

Arbeitsgewohnheiten	Kundenzufriedenheit
Abwesenheitsrate	Anzahl zufriedener Kunden
Arbeitstempo	Kundenzufriedenheitsindex
Anzahl der Krankenbesuche	Kundenloyalität
Anzahl von Erste-Hilfe-Behandlungen	Kundenbeschwerden
Übertretungen der Sicherheitsbestimmungen	
Übermäßige Arbeitsunterbrechungen	
Arbeitsklima	Entwicklung/Förderung
Beschwerdenanzahl	Anzahl Beförderungen
Anzahl Diskriminierungen	Anzahl von Einkommensanstiegen
Beschwerden der MA	Anzahl der Teilnahme an Trainingsprogrammen
Zufriedenheit am Arbeitsplatz	Anträge für Arbeitsplatzwechsel
Fluktuation	Leistungsbeurteilungen
Konflikte	Zunahmen der Arbeitseffektivität
Anzahl der Arbeitsprozesse	
Einstellung zur Arbeit	Initiative
Zufriedenheit mit der Arbeit	Umsetzung neuer Ideen
Organisatorisches Engagement	Erfolgreiche Projektrealisierungen
Erfüllung der Arbeitsverpflichtungen	Zahl vom implementierten Vorschlägen
Mitarbeiterloyalität	Anzahl von Zielen
Zuversicht in die Zukunft	

Häufig verwendete Formeln

Lohnausfall pro Tag

(notwendig für die Berechnung der Kosten)

Formel: $(\text{Lohn} + \text{Sozialkosten}) / 240 \text{ Tage}$

Verwendung: Häufige Verwendung, Gebrauch von Durchschnittswerten

Amortisierungszeitraum

Formel: $\text{Gesamte Investition} : \text{Jährliche Einsparung}$

Handicap: Inflationsrate nicht berücksichtigt

Verwendung: Eher weniger verwendet

Nutzen-Kosten-Relation

Formel: $\text{Programmnutzen} : \text{Programmkosten}$
2 : 1 heisst: Für jeden ausgegebenen Euro werden zwei erwirtschaftet

Handicap: Keine offiziellen Richtlinien vorhanden, was «genügend» ist

Verwendung: Einfache und häufige Verwendung

ROI-Berechnung

Formel: $(\text{Netto-Programmnutzen} : \text{Programmkosten}) * 100$
 $\text{Netto-Programmnutzen} = \text{Programmnutzen} - \text{Programmkosten}$

Handicap: Oft schwierig, alle notwendigen Zahlen zu eruieren

Verwendung: Immer häufiger

Kostenzusammenstellung

		Summe
Kosten für die Analyse der Aus-/Weiterbildungsaktivität		
Gehälter und Boni der HR-Abteilung (Anzahl Personen x durchschnittliches Gehalt x Bonus-Faktor x Anzahl der Projektstunden)		
Mahlzeiten, Reisen und andere Ausgaben		
Bürobedarf		
Druck, Reproduktion		
Externe Dienstleistungen		
Ausrüstungen		
Anmeldegebühren		
Gemeinkostenzuschlag		
Weitere Ausgaben		
Gesamtkosten der Analyse		
Kosten für die Entwicklung		
Gehälter und Boni der Teilnehmer (Anzahl Teilnehmer x durchschnittliches Gehalt x Bonus-Faktor x Anzahl der Seminarstunden)		
Mahlzeiten, Reisekosten		
Bürobedarf		
Programmierung:		
– CD-ROM		
– Videobänder		
– Kassetten		
– Folien		
– Trainermaterialien		
– Andere		
Druck, Reproduktion		
Externer Service		

		Summe
Ausrüstungen		
Gemeinkostenzuschlag		
Andere Ausgaben		
Gesamtkosten der Entwicklung		
Kosten für die Durchführung der Aus-/Weiterbildungsaktivität		
<i>Entweder Kosten für die Teilnehmer:</i>		
Gehälter und Boni der Teilnehmenden (Anzahl Teilnehmende x durchschnittliches Gehalt x Bonus-Faktor x Anzahl der Seminarstunden)		
Mahlzeiten, Reisen und Übernachtungen (Anzahl Teilnehmende x durchschnittliche Tagespauschale x Seminartage)		
Programmmaterial:		
<i>oder Kosten für den Arbeitsersatz der Teilnehmenden</i>		
<i>oder Produktionseinbussen</i>		
Trainerkosten:		
– Gehalt und Boni		
– Mahlzeiten, Reisen und Übernachtungen		
– Andere Dienstleistungen		
Kosten für die Seminarräume		
Seminarausgaben, Leihgebühren		
Seminarräume Verteilung von Ausgaben		
Ausstattung		
Gemeinkostenzuschlag		
Andere Ausgaben		
Gesamtkosten für die Durchführung		

		Summe
Kosten für die Evaluation der Ausbildungsaktivität		
Gehälter und Boni der Personalbeteiligten (Anzahl Teilnehmende x durchschnittliches Gehalt x Bonus-Faktor x Anzahl der Projektstunden)		
Mahlzeiten, Reisekosten		
Teilnehmendenkosten		
Bürobedarf		
Druck, Reproduktion		
Externe Dienstleistungen		
Ausrüstung		
Gemeinkostenzuschlag		
Andere Ausgaben		
Gesamtkosten für die Evaluation		
Gesamtkosten für das Programm		