



## Value of Investment

Neue Evaluierungsmethoden für Personalentwicklung und Bildungscontrolling  
Von Herbert J. Kellner  
Gabal © 2006, 157 Seiten

### Fokus

Führung & Management  
Strategie  
Marketing & Verkauf  
Finanzen  
▶ **Personalwesen**  
IT, Produktion & Logistik  
Karriere  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen  
Interkulturelles Mgt.  
Verwandte Themen

### Take-Aways

- Zufriedene Mitarbeiter nach einer Weiterbildung freuen zwar den Trainer, weit wichtiger ist es aber, die qualitative Wertschöpfung zu messen.
- Mithilfe des Value-of-Investment-Systems können Sie analysieren, ob Ihr Unternehmen die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter erfolgreich bewerkstelligt.
- Neben dem rein quantitativen Return on Investment berücksichtigt Value of Investment auch qualitative Aspekte.
- Mittels Checklisten finden Sie heraus, ob Ihre Weiterbildungsmaßnahmen mit den Unternehmenszielen übereinstimmen.
- Stellen Sie sicher, dass jeder Beteiligte seinen speziellen Nutzen einer Weiterbildung erkennt; dann ist die Motivation, sich zu engagieren, entsprechend hoch.
- Planen Sie Trainingsmaßnahmen von Anfang an sorgfältig und versorgen Sie alle Beteiligten mit Informationen.
- Weiterbildungsprojekte müssen entkompliziert werden, um das vielerorts verlorene Vertrauen von Managern und Mitarbeitern wieder herzustellen.
- Mit einem am Benchmarking orientierten Qualitätskonzept finden Sie heraus, ob ein spezielles Weiterbildungsprojekt nutzenorientiert ist.
- Die Personalentwicklung muss sich nach der Unternehmensstrategie ausrichten.
- Wenn eine Trainingsmaßnahme sowohl für den Teilnehmer als auch das Unternehmen konkrete Ergebnisse liefert, ebnet das den Weg für künftige Weiterbildungsprojekte.

### Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>

## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) wie Sie den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen messen und 2) dabei sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigen.

### Empfehlung

Seminare, Workshops, E-Learning-Programme – an Möglichkeiten und Angeboten zur Weiterbildung fehlt es zweifellos nicht. Es mangelt aber, so der Autor Herbert J. Kellner, an effektivem Controlling. Das attraktivste Weiterbildungsprojekt nützt nichts, wenn es nicht dem Erreichen der Unternehmensziele dient. Dies gilt es im Vorfeld abzuklären, damit am Ende nicht Trainer, Teilnehmer und Geschäftsleitung enttäuscht sind. Kellner stellt in seinem Buch die von ihm entwickelten Instrumente vor, mit denen sich messen lässt, ob eine Trainingsmaßnahme für die Teilnehmer und für das Unternehmen etwas gebracht hat. Lesespaß vermittelt das Buch nicht; trocken, nüchtern und im Fachjargon liefert es die Fakten, die Personalentwickler und Controller in ihrer Arbeit unterstützen können. *getAbstract* empfiehlt das Buch den Angehörigen eben dieser Zielgruppe, die künftig mit Weiterbildungsmaßnahmen kein Geld mehr zum Fenster hinauswerfen wollen.

## Abstract

### Fünf Stufen zum Messen des Trainingserfolgs

Die meisten Trainer sind daran interessiert zu erfahren, ob ihr Workshop gut angekommen ist, und registrieren deshalb fast alle Reaktionen der Teilnehmer. Nicht zuletzt, weil man ja gerne wieder einmal zu Diensten sein will und Kundenzufriedenheit dafür der Türöffner ist. Es gibt einige brauchbare Kriterien, die zeigen, ob eine Trainingsmaßnahme für die Mitarbeiter mehr war als nur ein abwechslungsreicher Tag. Bisher hat man den Trainingserfolg häufig mittels eines fünfstufigen Modells gemessen:

1. Reaktion der Teilnehmer: Das unmittelbare Feedback gibt Ihnen Aufschluss darüber, ob die Weiterbildung von den Mitarbeitern gut angenommen wurde, ob das Umfeld gepasst hat etc.
2. Wissenstest: Damit erfahren Sie, ob die Mitarbeiter ihr Lernziel erreicht haben, und können ggf. korrigierend eingreifen.
3. Verhaltensänderungen: Sie sollten deutliche Veränderungen in Bezug auf Kosten, Qualität, Zeit und Produktivität erkennen können.
4. Ergebnis für das Unternehmen: Anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse sehen Sie, ob das Training im Hinblick auf die Unternehmensziele etwas gebracht hat.
5. Return on Investment: Die Produktivitätssteigerung lässt sich in Zahlen ausdrücken und ergibt nach Abzug der Trainingskosten den Return on Investment (ROI).

Sie wissen nun zwar zu einem wesentlichen Teil, inwieweit eine Trainingsmaßnahme für das Unternehmen ein Erfolg war. Weit wichtiger aber ist es, die qualitative Wertschöpfung zu messen, um einen Gesamteindruck vom Erfolg oder Misserfolg der Weiterbil-

„Mithilfe des VOI-Systems können Personalentwickler die Nutzenerwartungen aller an einem Projekt Beteiligten erfassen und daraus die konkreten Werttreiber ableiten.“

„Der Return on Investment ist nur ein Teil des Gesamtprozesses, den wir als Value of Investment bezeichnen.“

„Return on Investment (ROI) misst die materiellen ‚harten Faktoren‘, Value of Investment (VOI) repräsentiert den Wert von nicht-monetären, immateriellen Faktoren, den so genannten ‚Soft Factors‘.“

„Wer sich damit beschäftigt, Manager und Mitarbeiter auf ein höheres Kompetenzniveau zu bringen, sollte selbst bereits dort angekommen sein.“

„Es gibt immer noch zu viele Manager und Trainer, die es bevorzugen, zuerst zu schießen und dann die Zielscheibe genau dort aufzuhängen, wo sie getroffen haben.“

„In der Weiterbildung ist es oberstes Ziel, Kompetenzen zu entwickeln, die zu einer Leistungssteigerung führen und damit einen wertvollen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten.“

dungsmaßnahme zu erzielen. Hier setzt das Value-of-Investment-System (VOI) an. Es kann nämlich durchaus sein, dass der ROI negativ, die Maßnahme aber dennoch wertvoll ist, weil sie beispielsweise das Betriebsklima deutlich verbessert, Entscheidungsprozesse beschleunigt oder das künftige Lernen erleichtert.

### **Weiterbildungsabteilungen auf dem Prüfstand**

Ohne kompetente Manager und Mitarbeiter kann ein Unternehmen seine Ziele nicht erreichen und der Erfolg bleibt aus. Kompetenz lässt sich durch Weiterbildung erlangen, wobei heute darunter nicht ein „Lernen auf Vorrat“ verstanden wird, sondern eine ganz gezielte Maßnahme, die sich aus dem aktuellen Bedarf des Unternehmens ergibt. Und wo Weiterbildungsabteilungen sich um die Kompetenzentwicklung von Managern und Mitarbeitern bemühen, möchte die Unternehmensleitung zu Recht erfahren, ob die Investitionen sich auch bezahlt machen. Nicht selten engagiert die Geschäftsleitung dazu einen externen Performance-Consultant für das Bildungscontrolling. Der fühlt dann dem Gesamtpaket auf den Zahn, über das die Personalentwickler verfügen, um das Kompetenzniveau von Managern und Mitarbeitern auf Vordermann zu bringen. Dazu bedarf es einer Analyse, die zehn Erfolgsfaktoren berücksichtigt:

1. Bedarfsermittlung,
2. Zieldefinition,
3. Weiterbildungsstrategie,
4. Maßnahmenselktion,
5. Programmentwicklung,
6. Implementierung,
7. Transferabsicherung,
8. ROI- und VOI-Berechnung,
9. Supportsystem,
10. Aktualisierung.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus dem Erfolgsfaktorenprofil der Personalentwicklung ist, dass diese Hand in Hand mit der Unternehmensstrategie ablaufen muss, andernfalls ist die Weiterbildung für das Unternehmensergebnis nutzlos. Das ist sie natürlich auch dann, wenn der Trainer selbst nicht auf einem hohen Kompetenzniveau steht. Personalentwickler, die unbeweglich auf den Standard von gestern fixiert sind, werden in Bezug auf Leistungssteigerung bei anderen wenig ausrichten. Die Folge ist, dass Unternehmen das Budget für Weiterbildung noch drastischer beschneiden, weil das Vertrauen in die Effektivität derselben vielfach verloren gegangen ist.

### **Weiterbildung im Fokus des Unternehmensziels**

Warum ist Weiterbildung oft nutzlos? Weil sie nicht auf die Unternehmensziele abgestimmt wird. Selbst wenn die Lernziele attraktiv sind und auch erreicht werden, leisten sie keinen messbaren Beitrag für die Wertschöpfung des Unternehmens, wenn sie nicht aus den Unternehmenszielen abgeleitet wurden.

Der GoalNavigator, eine Checkliste mit 30 Fragen, ist das passende Handwerkszeug, um den Bedarf an Kompetenzen zu ermitteln und anschließend die Lern- und Entwicklungs-

„Was wir heute in der Weiterbildung dringend benötigen, sind nicht neue Techniken und Methoden, sondern eine neue Denkweise und Einstellung gegenüber Qualität.“

„Es müssen neue Kommunikationsstrukturen und Kommunikationinstrumente entwickelt werden, die es ermöglichen, die neuen Anforderungen und Kompetenzentwicklungsziele mit den Nutzenexpectationen und Werttreibern der Manager und Mitarbeiter zu synchronisieren.“

„Die Praxis zeigt eindrucksvoll, dass der Kostenaufwand für das VOI-System bereits nach Durchführung eines einzigen erfolgreichen Weiterbildungsprojekts voll gerechtfertigt ist, da die Resultate den finanziellen Einsatz bei Weitem übertreffen.“

ziele so treffend zu formulieren, dass jeder Teilnehmer versteht, worauf es ankommt. Im nächsten Schritt überprüfen Sie, ebenfalls mit den Checklisten des GoalNavigator, ob die Voraussetzungen gegeben sind, damit die Mitarbeiter das in der Weiterbildung erworbene Wissen auch in der täglichen Arbeitspraxis anwenden können. Dieser erste und zugleich entscheidende Schritt im Value-of-Investment-System ist erst abgeschlossen, nachdem Sie kontrolliert haben, welche Kompetenzen zur Zielerreichung entwickelt werden müssen, ob die Gründe für das Weiterbildungsprojekt für alle Beteiligten akzeptabel sind und ob letztlich auch genügend Zeit zur Verfügung steht. Denn mit der Stoppuhr im Nacken wird schon die Planung des Projekts nur eine halbe Sache.

### **Mit dem QuickCheck Lücken schließen**

Das Value-of-Investment-System taugt nicht per se für jedes Unternehmen und nicht für jeden Personalverantwortlichen. Eine Grundvoraussetzung ist der Wille zur Qualität. Wer lieber auf E-Learning-Programme von der Stange setzt, weil ihm der finanzielle Aspekt mehr am Herzen liegt als der qualitative, braucht sich mit Value-of-Investment gar nicht weiter beschäftigen. Manchmal aber fehlen auch nur einzelne Voraussetzungen, um Trainingsprojekte zum Erfolg zu führen, und genau das sollten Sie im Vorfeld abklären. Mit den 20 Fragen des QuickCheck lässt sich relativ schnell abwägen, ob Ihr Weiterbildungsprojekt eine Chance auf Erfolg hat.

Auch hier ist die erste Frage wieder, ob die Trainingsmaßnahmen so gewählt sind, dass damit die Unternehmensziele anvisiert werden. Um bei den Mitarbeitern die notwendige Kompetenzsteigerung zu erlangen, müssen qualitativ hochwertige Trainingsprogramme zum Einsatz kommen, die für die Zukunft wichtige Kompetenzen fördern, auf lernpsychologischen Grundlagen basieren und das Lernziel erreichbar werden lassen. Der QuickCheck verrät Ihnen zudem, ob die Geschäftsleitung hinter dem Projekt steht, ob objektive Mess- und Kontrollverfahren vorhanden sind, wie es um die Vertraulichkeit der Testergebnisse bestellt ist und ob der persönliche Entwicklungsplan der Mitarbeiter berücksichtigt wird.

### **Den qualitativen Nutzen von Training herausfinden**

Trainingsmaßnahmen sind für das Unternehmen dann von Nutzen, wenn sie auf qualitativ hohem Niveau durchgeführt werden und messbare Beiträge zur Wertschöpfung liefern. Das VOI-System ergänzt die ROI-Berechnungen und verdeutlicht, ob die Unternehmensziele aufgrund von Trainingsmaßnahmen erreicht werden. Das funktioniert nur, wenn die Teilnehmer erstens einen persönlichen Nutzen in der Maßnahme erkennen und diese Nutzenerwartung sie zweitens dazu motiviert, sich voll für das Trainingsprojekt zu engagieren.

Das VOI-System bietet Ihnen ein weiteres Instrument, die Nutzenanalyse namens Value-Finder: Mithilfe von Mitarbeiterbefragungen machen Sie sich auf die Suche nach Nutzenerwartungen und legen damit die immateriellen Werte offen, die der Motivation Ihrer Mitarbeiter den entscheidenden Schub verleihen.

### **Sorgfältige Planung mit ProjectMapping**

Das Ergebnis einer Trainingsmaßnahme liegt in den seltensten Fällen unmittelbar auf der Hand; meist muss man Monate oder Jahre warten, um die Wirkung zu erkennen. In dieser Zeit gerät vieles in Vergessenheit und so fehlt später der Zusammenhang. Sie können dies vermeiden, indem Sie die Weiterbildungsmaßnahme so sorgfältig planen,

„Wenn es darum geht, festzustellen, ob die Teilnehmer auch in der Lage sind, neues Verhalten anzuwenden, klinken sich viele Trainer aus dem Messprozess aus.“

„Im Sinne des lebenslangen Lernens in der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen wird durch den nutzenorientierten Ansatz ein neues Motivationsklima geschaffen.“

„Dadurch, dass sich die Weiterbildner hinter ihrer Expertenrolle versteckt und durch einen künstlichen Verkomplizierungsprozess Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen für viele Beteiligte undurchschaubar gemacht haben, hat die Weiterbildung einen enormen Rückschritt erlitten.“

dass jeder Beteiligte mit allen Informationen versorgt und in den Gesamtprozess eingebunden wird. Mit dem Instrument ProjectMapping, das wiederum aus mehreren Checklisten besteht, lässt sich das in drei Phasen bewerkstelligen:

1. Ermitteln Sie den Bedarf an Kompetenzen und Trainingsergebnissen, zuerst auf Grundlage der Unternehmensziele und dann in Bezug auf die Erwartungen der Leistungsträger (Management, Mitarbeiter, Kunden).
2. Analysieren Sie die Erfolgsfaktoren und Werttreiber der jeweiligen Weiterbildungsmaßnahme.
3. Erstellen Sie eine Ergebnisprognose, die u. a. den erwarteten Nutzen der Maßnahme benennt.

ProjectMapping verhindert, dass Sie sich verzetteln, dass wichtige Details vergessen werden oder die Maßnahmen sich mit der Zeit in Luft auflösen. Wichtig ist, dass alle Beteiligten sich in die Planung einbringen; das erleichtert die Kommunikation, die Kooperation und später die Akzeptanz in der Implementierungsphase.

### Transparenz als Basis für Vertrauen

Wer sich nicht in die Karten schauen lässt, hat meistens etwas zu verbergen. Oft wissen Personalentwickler, dass ihre Weiterbildungsprojekte nicht unbedingt das Unternehmensziel im Auge haben, und schützen sich darum durch einen Wall komplizierter Prozesse vor dem Einblick des Topmanagements. Fair ist die Methode sicher nicht und zudem ein Schuss nach hinten, denn sie hat in der Vergangenheit das Vertrauen von Managern und Mitarbeitern in den Nutzen der angebotenen Seminare und Workshops arg ramponiert. Die Forderung der Führungskräfte nach dem „Prinzip der gläsernen Taschen“, d. h. nach mehr Transparenz im Bereich der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen, ist allzu verständlich.

### Den qualitativen Nutzen von Weiterbildung darstellen

Dass es den Teilnehmern eines Seminars gefallen hat, können Trainer meist problemlos belegen. Ob die Leute anschließend ihr neu gelerntes Verhalten auch umsetzen und damit am Arbeitsplatz effektiver sind, das kontrolliert keiner. Dabei lassen sich die quantitativen Ergebnisse (z. B. geringere Kündigungsrate, weniger Krankentage, höhere Gewinnspanne) noch leichter darstellen als die qualitativen (z. B. besseres Arbeitsklima, stärkere Kunden- oder Nutzenorientierung). Das Instrument ResultTracker, das auf den mit dem ValueFinder ermittelten Nutzenerwartungen basiert, greift Ihnen hier unter die Arme, denn mit ihm können sie Trainingsergebnisse nutzenorientiert darstellen. Auf diese Weise können Trainer und Seminarteilnehmer endlich konkret erkennen, was eine Maßnahme gebracht hat, und zwar sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen. Dies ebnet dann auch künftigen Maßnahmen den Weg.

## Über den Autor

Prof. Dr. Herbert J. Kellner ist ein Experte für Bildungscontrolling. Nach seinem Studium der Psychologie und Kommunikation hat er an verschiedenen renommierten Hochschulen, u. a. an der New York University, gelehrt. Kellner ist Gründer und Präsident von ITD International und der United States Online University sowie Koautor des Buches *Performance Shaping*.