

Herbert J. Kellner

Value of Investment

**Neue Evaluierungsmethoden für
Personalentwicklung und Bildungscontrolling**

GABAL
management

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Informationen sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 10: 3-89749-634-8

ISBN 13: 978-3-89749-634-7

Lektorat: Coaching & More Limited, Untermeitingen
(www.coachingandmore.de)

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Umschlagfoto: plainpicture, Hamburg

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg

(www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Aalex Druck, Großburgwedel

Copyright © 2006 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Dank

Dieses Buch ist das Ergebnis langjähriger Forschungsarbeit und des Inputs von mehreren Kollegen, denen ich hiermit herzlich danken möchte. Herrn Prof. Dr. Werner Correll von der Universität Gießen danke ich für seine wertvollen Anregungen auf dem Gebiet der Motivations-, Konflikt- und Kommunikationspsychologie. Herr Dr. Scott B. Parry von der New York University hat durch seine Empfehlungen, sein objektives Feedback und das großzügige Bereitstellen von Forschungsergebnissen wesentlich zum Gelingen beigetragen.

Unseren Forschungspartnern B.A.T, DuPont, 3M und Toyota danke ich dafür, dass sie uns im Rahmen unserer Kompetenzstudien finanziell unterstützt haben.

Unseren Kooperationspartnern Herrn Dr. Donald L. Kirkpatrick und Herrn Dr. Jack J. Phillips danke ich für ihren wertvollen Input zum Evaluieren von Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen.

Außerdem danke ich noch meinen Kollegen Herrn Prof. Peter Hardegger und Herrn Prof. Dr. Peter Bosch, die in langjähriger Zusammenarbeit mit *ITD International* wesentliche Beiträge zu den verschiedenen Forschungsprojekten geleistet und aktiv an der praktischen Erprobung der hier dargestellten Methoden mitgewirkt haben.

Schließlich danke ich noch Herrn Dipl.-Päd. Ernst Gensberger und Herrn Thomas Müller für ihren kreativen Beitrag.

Inhalt

Warum Bildungscontrolling? 9

1 Evaluierungsmethoden im Brennpunkt 11

Basismessungen: der Vier-Stufen-Plan 11

Mikro-Betrachtungsweise: die ROI-Methodologie 18

Makro-Betrachtungsweise: das VOI-System 18

2 Das interne Bildungscontrolling 23

Was das Bildungscontrolling leistet 23

Das traditionelle Bildungscontrolling 26

Das strategische Bildungscontrolling 26

3 Das externe Bildungscontrolling 27

Die *ASTD-Kompetenzstudie* 27

Die *ISPI-Performance-Standards* 27

Das *Human Resource Development Audit* 28

4 Wirtschaftskrise oder Vertrauenskrise? 49

Die wahren Gründe für schwindende Budgets 49

Vertrauen im Schnellgang herstellen 50

Bildungsetats langfristig absichern 59

5 Unternehmens- und Lernziele synchronisieren 61

Warum es ohne klare Ziele nicht geht 61

Die Grundlagen für die VOI-Messung schaffen 63

Das Ziel absichern: *GoalNavigator* 64

6 Am Anfang steht der Realitäts-Check	73
Wann ROI-Berechnungen sinnvoll sind	73
Warum der Nutzen oft ausbleibt	75
Die Basis testen: <i>QuickCheck</i>	76
7 Den Schritt vom ROI zum VOI vollziehen	87
Warum das ganze Bild wichtig ist	87
Nutzen identifizieren und verdeutlichen	94
Nutzenanalyse: <i>ValueFinder</i>	95
8 Vom Konzept zum Ergebnis	103
Blueprints für Projekte	103
Der Nutzen des <i>ProjectMapping</i>	104
Die Orientierungshilfe: <i>ProjectMapping</i>	105
9 Qualität und Transparenz schaffen	113
Das Prinzip der gläsernen Taschen	113
Qualität in Training und Entwicklung absichern	117
Der Standard: <i>PrecisionTraining</i>	126
10 VOI-Ergebnisse überzeugend präsentieren	127
Die Ergebnisse: <i>ResultTracker</i>	127
Der Prozess: <i>SystemGuide</i>	145
Zukunft der nutzenorientierten Personalentwicklung	149
Der Autor stellt sich vor	155
Quelle für Performance Professionals	157

Warum Bildungscontrolling?

Immer mehr Bildungsexperten in aller Welt fragen sich, ob die Forderung der Manager nach Bildungscontrolling eine Modeerscheinung ist, oder ob dies auf den Anfang einer neuen Entwicklungsphase in der beruflichen Weiterbildung hindeutet. Die Topmanager suchen nach wirksameren Steuerungs- und Führungsinstrumenten, um mit geringeren Kosten maximale Ergebnisse zu erzielen, und lassen dabei nichts unversucht. Sie wollen mehr Transparenz erreichen und gleichzeitig ein aussagefähiges Bildungscontrolling schaffen. Investitionen in Qualifizierungsmaßnahmen müssen sich lohnen; deshalb suchen sie nach brauchbaren Ansätzen und Instrumenten.

Ein einheitliches Konzept für Bildungscontrolling gibt es bisher nicht, obwohl seit mehreren Jahren ernsthafte Bemühungen unternommen wurden, um Standards zu entwickeln. Zahlreiche Unternehmen sind bereits von der reinen Kosten-Nutzen-Analyse zur Return-on-Investment-Berechnung vorgezogen.

Kein einheitliches Konzept

Vorbei sind die Zeiten, wo man es sich leisten konnte, größere Summen auf Verdacht auszugeben und zu hoffen, dass irgendwas Brauchbares dabei herauskommt. Heutzutage versucht das Topmanagement, gesunde Investitionsprinzipien auch auf die Weiterbildung anzuwenden.

Weiterbildung als Investition

Dennoch gibt es immer noch Trainer, die sich mit Händen und Füßen dagegen wehren und alle möglichen Gründe anführen, um sich der Messbarkeit zu entziehen. Die Mehrheit der Weiterbilder hat jedoch eingesehen, dass dem Bildungscontrolling höchste Bedeutung zukommt, und sich bereits intensiv mit diesen neuen Verfahren beschäftigt. Sie haben erkannt, dass damit ihre Existenzberechtigung steht oder fällt.

Bildungscontrolling ist wichtig

Obwohl die Return-on-Investment-Berechnung in der Weiterbildung eigentlich zum Standard gehören müsste, sind ca. 75 % aller Personalentwickler immer noch unsicher und nicht in der Lage, für ihre Weiterbildungsprojekte präzise Return-on-Investment-Berechnungen zu erstellen. Woran liegt das?

In zahlreichen Gesprächen mit Weiterbildungsverantwortlichen haben wir immer wieder gehört:

- Wir sind noch nicht ausreichend mit der Methodik vertraut.
- Die Fachliteratur liefert nicht genügend aussagekräftige Fallbeispiele, die wir auf unsere eigene Praxis übertragen können.
- Wir haben noch keine brauchbaren Programme und Tools gefunden.

**Bildungsetats
absichern**

Was außer diesen Gründen immer wieder zum Ausdruck kam, war die Angst, dass ein negativer Return-on-Investment zu Budgetkürzungen führen könnte oder dass Programme ersatzlos gestrichen würden. Die Tatsache, dass Messverfahren wie der Return-on-Investment (ROI) und der Value-of-Investment (VOI) in Wirklichkeit wesentlich zur Absicherung von Bildungsetats beitragen, hat sich offensichtlich noch nicht überall herumgesprochen.

Buch und CD-ROM

Dieses Buch und die beiliegende CD sollen Ihnen die erforderliche Sicherheit vermitteln, damit Sie nicht nur Return-on-Investment-Kalkulationen, sondern auch Value-of-Investment-Berechnungen durchführen können.

1 Evaluierungsmethoden im Brennpunkt

Basismessungen: der Vier-Stufen-Plan

Als Donald Kirkpatrick vor fast 30 Jahren zum ersten Mal seine Methoden zum Evaluieren von Trainingsprogrammen vorstellte, löste er damit eine Revolution in der Weiterbildung aus. Sein Vier-Stufen-Plan zur Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen hat bis heute Gültigkeit und wird von den meisten Trainingsabteilungen auch heute noch angewandt. Seit einigen Jahren betonen Kritiker jedoch, dass mit Kirkpatrick's Modell die Auswirkungen von Training auf den Geschäftserfolg nicht deutlich genug herausgearbeitet werden können. Jack Phillips fügte deshalb dem Konzept von Kirkpatrick eine fünfte Stufe hinzu, die sich auf die finanziellen Ergebnisse von Trainingsmaßnahmen konzentrierte und den Return on Investment verdeutlichte. Damit rückte die Trainingswelt etwas näher an die Businesswelt, denn die Manager waren mit der ROI-Sprache eher vertraut als mit dem Bewertungs-Latein der Weiterbildner. Bei vielen Trainingsmanagern herrscht jedoch immer noch die Meinung, dass Lernen und Training eine Sonderrolle spielen und deshalb vom normalen Prozess der Geschäftsbewertung ausgeschlossen werden müssten.

Das von Weiterbildnern anerkannte und geschätzte Modell von Kirkpatrick wird komplett mit allen vier Stufen weltweit nur von etwa 11 % aller Weiterbildungsabteilungen eingesetzt, ermittelte die *American Society for Training and Development (ASTD)* in ihrem *State of the Industry Report*. Kirkpatrick's Stufe 1 dagegen, in der es darum geht, Teilnehmerreaktionen zu messen und festzustellen, ob sie mit einem Seminar oder einem Workshop zufrieden wa-

Teilnehmerreaktionen messen

ren, nutzen nahezu sämtliche Trainer und Weiterbildungsveranstalter.

ROI in der Weiterbildung

Auch Stufe 2 kommt noch in hohem Maße zum Einsatz, indem vor und nach den Lernprozessen Lernzuwachstests durchgeführt werden. Wenn es jedoch weiter zu Stufe 3 geht und der Transfer des Verhaltens vom Seminar zum Arbeitsplatz und in die Praxis gemessen werden soll, schrumpft die Gruppe derer, die diesen Schritt vollziehen, um mehr als die Hälfte. Kirkpatrick fordert in seiner Stufe 4, die konkreten Auswirkungen des neuen Verhaltens auf das Geschäftsergebnis zu messen. Damit ist er der erste Vordenker des ROI in der Weiterbildung.

Jack Phillips und das ROI-Network

Jack Phillips hat diesen Gedanken erweitert und ein System entwickelt, das die Ermittlung des Return on Investment erleichtert. Verblüffend ist jedoch, dass Kirkpatrick vor nahezu 30 Jahren schon erkannt hat, worum es eigentlich geht. Wenn er zum damaligen Zeitpunkt auch noch Hilfsmittel und Instrumente zur Ermittlung des ROI entwickelt hätte, würde heute niemand über Jack Phillips und das ROI-Network sprechen.

Das Value-of-Investment-System

Was beide Experten jedoch nicht berücksichtigt haben, ist die Tatsache, dass die qualitative Wertschöpfung von Weiterbildungsmaßnahmen meistens die wichtigere Komponente im Gesamtprozess ist. Aus diesem Grund hat das Forschungsteam von *ITD International* unter der Leitung von Herbert J. Kellner das Value-of-Investment-System entwickelt.

Mit der Ergänzung des Kirkpatrick-Modells durch den ROI von Jack Phillips wurde ein erheblicher Fortschritt erzielt. Jedoch erst durch die Erweiterung um das Value-of-Investment-System ist es heute möglich, Weiterbildungsprozesse einer ganzheitlichen Messung zu unterziehen.

Diese Messung schließt eine kritische Analyse der qualitativen Wertschöpfung ein und vermittelt dadurch das gesamte Spektrum der Auswirkungen von Weiterbildungsmaßnahmen.

Evaluieren von Trainingsmaßnahmen

Stufe 1: Reaktion

Das Messen der Teilnehmerreaktion entspricht dem Messen der Kundenzufriedenheit. Wenn Training effektiv sein soll, ist es wichtig, dass die Teilnehmer positiv darauf reagieren.

Teilnehmerreaktionen und Kundenzufriedenheit

Richtlinien für Stufe 1:

- Legen Sie fest, was Sie herausfinden möchten.
- Entwerfen Sie ein Formular, um die Reaktionen zu quantifizieren.
- Ermutigen Sie schriftliche Kommentare und Empfehlungen.
- Streben Sie 100 % unmittelbare Reaktionen an.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie ehrliche Antworten erhalten.
- Entwickeln Sie akzeptable Standards.
- Vergleichen Sie die Reaktionen mit den Standards und ziehen Sie die Schlüsse daraus.
- Geben Sie die Ergebnisse bekannt.

Vorteile der Evaluierung auf Stufe 1:

- Gewinnung einer Vergleichsbasis für Teilnehmerzufriedenheit,
- Erhalt eines sofortigen Echtzeit-Feedbacks für eine Investition,
- Möglichkeit, Lehrmaterial-Produzenten, Trainer, Kurse, Tagungshotels und Lehrmethoden zu messen und zu managen,
- Mittel, Kosten zu kontrollieren und das Budget strategisch sinnvoll einzusetzen,
- bei guter Durchführung, Möglichkeit, das Return-on-Learning-Investment zu messen.

Stufe 2: Lernen

Stufe 2 ist ein »Test«, um herauszufinden, ob ein Lerntransfer stattgefunden hat. Es ist wichtig, Lernen zu messen, da keine Verhaltensänderung erwartet werden kann, bevor eines oder mehrere Lernziele erreicht wurden. Lernen zu messen bedeutet, eine oder mehrere der folgenden Fragen zu beantworten:

So wird Lernen messbar

- Welches Wissen wurde erlernt?
- Welche Einstellungen wurden verändert?
- Welche Fertigkeiten wurden entwickelt oder verbessert?

Richtlinien für Stufe 2:

- Wenn möglich, setzen Sie eine Kontrollgruppe ein.
- Evaluieren Sie Wissen, Fähigkeiten und / oder Einstellungen vor und nach dem Programm.
- Benutzen Sie einen »Test«, um Wissen und Einstellungen zu messen.
- Streben Sie 100 % Reaktionen an.
- Benutzen Sie die Ergebnisse, um Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Vorteile der Evaluierung auf Stufe 2:

- Die Teilnehmer müssen den Lerntransfer demonstrieren.
- Liefert den Trainingsmanagern überzeugende Beweise der Trainingseffektivität.

Stufe 3: Verhalten

Der Einfluss von Training am Arbeitsplatz

Stufe 3 evaluiert den Einfluss von Training auf das Verhalten am Arbeitsplatz. Was passiert, wenn die Teilnehmer das Seminar verlassen und an ihren Arbeitsplatz zurückkehren? Wie viel Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten werden übertragen? Mit anderen Worten: Welche Verhaltensänderung findet statt, weil Mitarbeiter an einem Trainingsprogramm teilgenommen haben?

Richtlinien für Stufe 3:

- Wenn möglich, setzen Sie eine Kontrollgruppe ein.
- Erwarten Sie keine sofortige Verhaltensänderung.
- Falls machbar, evaluieren Sie vor und nach dem Programm.
- Befragen Sie Trainees, Manager, Mitarbeiter und andere, die das Verhalten der Teilnehmer beobachten.
- Streben Sie 100 % Reaktionen an.
- Wiederholen Sie die Evaluierung in angemessenen Abständen.

Vorteile der Evaluierung auf Stufe 3:

- Liefert Hinweise dafür, wie lange es dauert, bis Veränderungen am Arbeitsplatz zu beobachten sind.
- Zeigt den Einfluss des Trainings auf den Arbeitsplatz (Kosten, Qualität, Zeit, Produktivität).

Stufe 4: Ergebnisse

Stufe 4 ist die wichtigste und vielleicht auch die schwierigste von allen. Hier werden die Ergebnisse des Trainings für das Unternehmen gemessen.

Was bringt ein Training?

Richtlinien für Stufe 4:

- Wenn möglich, setzen Sie eine Kontrollgruppe ein.
- Expecten Sie keine sofortigen Ergebnisse.
- Wiederholen Sie die Evaluierung zu einem späteren Zeitpunkt.
- Setzen Sie eine Kosten-Nutzen-Analyse ein.
- Geben Sie sich mit Annahmen zufrieden, wenn Beweise nicht erbracht werden können.

Vorteile der Evaluierung auf Stufe 4:

- Ermitteln, welchen Einfluss Training »unterm Strich« hat.
- Training mit den Unternehmenszielen verknüpfen.

Stufe 5: Return on Investment

Stufe 5 ist nicht Bestandteil des von Dr. Donald L. Kirkpatrick entwickelten vierstufigen Plans. Indirekt weist jedoch auch er auf ROI hin, wenn er Training mit den Unternehmenszielen verknüpft. Im Laufe der Zeit wurde der Return-on-Investment-Faktor für die Unternehmen so wichtig, dass Dr. Jack J. Phillips eine fünfte Stufe hinzufügte. Dr. Phillips hat zahlreiche Bücher zum Thema ROI geschrieben und herausgegeben. In seinem unten genannten Buch bezieht er sich ausführlich auf die 5. Stufe.

Verknüpfung von Training und Unternehmenszielen

Richtlinien für Stufe 5:

- Falls machbar, setzen Sie eine Kontrollgruppe ein.
- Expecten Sie keine sofortigen Ergebnisse.
- Erstellen Sie eine Kalkulation der direkten Trainingskosten.
- Messen Sie die Produktivität oder Performance vor dem Training.

- Messen Sie die Produktivität oder Performance nach dem Training.
- Messen Sie den Produktivitäts- oder Performance-Zuwachs.
- Errechnen Sie den finanziellen Wert der Performance-Steigerung.
- Subtrahieren Sie die Trainingskosten vom finanziellen Wert.
- Kalkulieren Sie den ROI.

Die vorstehenden Ausführungen zum Thema »Evaluierung von Trainingsmaßnahmen« wurden mit freundlicher Genehmigung von *GeoLearning* (www.geolearning.com) vom Englischen ins Deutsche übertragen.

Literaturtipps Weitere Einzelheiten finden Sie in nachstehenden Publikationen:

- Donald L. Kirkpatrick: *Evaluating Training Programs: The Four Levels*; Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, 1998
- Jack J. Phillips: *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*; Gulf Publishing, Houston, TX, 1997

Checkliste: Trainings-Evaluierung

Nach Ablauf eines Programms sollte jedes Mal erfasst werden, welchen Einfluss das Training auf die Teilnehmer hatte. In der nachstehenden Tabelle werden vier verschiedene Aktionen in der Reihenfolge dargestellt, wie sie in einem Trainingsprogramm ablaufen. Wir haben die wertsteigernden Komponenten jeder Phase identifiziert und beschrieben, wie der Wert bemessen wurde.

	Aktion	Wertsteigernde Komponenten	Art der Wermessung
Stufe 1: Reaktion	Forschung, Design oder Auswahl eines Trainingsprogramms; Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsanalyse durchführen • Design des Trainingssystems checken • Trainingsunterlagen testen • Kompetenz der Trainer überprüfen • Lehereinrichtungen checken • Programmabläufe simulieren • Adressatenanalyse durchführen 	Evaluierungsformulare messen die Reaktion der Teilnehmer in Bezug auf: <ul style="list-style-type: none"> • Inhaltsrelevanz, Einsatz • Format, Methoden, Medien • Lesbarkeit, Graphiken, Bilder etc. • Tempo, Klarheit, Spaß etc. • Komfort, Seminarort, Bewirtung etc. • Zeitpunkt, Dauer etc. • Homogenität, Networking
Stufe 2: Lernen	Das Trainingsprogramm (Kursinhalt) wird den Teilnehmern vermittelt.	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen wird vermittelt (Fakten, Regeln, Abläufe, Praktiken, Konzepte, Theorien etc.) • Einstellungen werden geformt (Wertvorstellungen, Ansichten, Motivationen etc.) • Fertigkeiten werden trainiert, um Kompetenz und Selbstsicherheit zu entwickeln (verbale, kognitive, manuelle, psychomotorische Fertigkeiten etc.) 	Die Teilnehmer werden während des Trainings laufend beobachtet, um festzustellen, wie gut sie lernen. Falls angebracht, wird ein Abschlusstest durchgeführt.
Stufe 3: Anwendung	Teilnehmer transferieren das neue Verhalten in Performance am Arbeitsplatz.	Leistungsverbesserung in Bezug auf: <ul style="list-style-type: none"> • Quantität der Arbeit • Qualität der Arbeit • schnelleres Erreichen der Kompetenz 	Die Leistung der Teilnehmer wird gemessen; Selbst- oder Fremdeinschätzung; Performance in Simulationen oder Aktivitäten, die »offline« stattfinden (im Seminarraum); Kompetenz-Assessment.
Stufe 4: Ergebnisse	Das Unternehmen erntet die Früchte in Form von besserer Leistung am Arbeitsplatz.	Leistungsverbesserung in Bezug auf: <ul style="list-style-type: none"> • allgemeine Produktivität des Unternehmens, der Abteilung etc. • Marktanteile • Rentabilität • Arbeitsteams ohne Supervision • Kostenreduzierung für Klagen, Versicherungsansprüche, Unfälle, Kundenabwanderung etc. • niedrigere Reklamationsquoten 	Kosten-Nutzen-Analyse oder Vergleich der Daten, die bereits im System sind, mit den Pre- und Post-Trainingsdaten.

Mikro-Betrachtungsweise: die ROI-Methodologie

Die Forschungsarbeiten von Jack Phillips haben bewirkt, dass die klassische Return-on-Investment-Berechnung nun auch in der Weiterbildung eingesetzt wird. Phillips hat mit der Entwicklung seines ROI-Prozesses gleichsam die Stufe Fünf im Kirkpatrick-Modell entwickelt. Durch anschauliche Beispiele aus der Praxis, in denen er ROI-Berechnungen für die Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen herangezogen hat, gelang es ihm, im Management der Unternehmen großes Interesse zu wecken. Mittlerweile hat das von ihm gegründete *ROI-Institute* Seminare entwickelt, in denen sich Weiterbildungsverantwortliche mit den neuesten Methoden und Best-Practices der ROI-Methode vertraut machen können.

Weltweit im Einsatz Eine Kooperation mit der *American Society for Training and Development* (ASTD), dem mit ca. 70 000 Mitgliedern größten Berufsverband für Trainer weltweit, hat das *ROI-Netzwerk* hervorgebracht, das nun in Workshops und auf Kongressen Trainern die höheren Weihen der ROI-Berechnung verleiht.

CD-ROM zum Buch Auf der CD-ROM zu diesem Buch finden Sie eine PowerPoint-Präsentation, die ein Beispiel für die ROI-Berechnung und die entsprechende Formel beinhaltet. Zudem enthält die CD-ROM einen ROI-Kalkulator.

Makro-Betrachtungsweise: das VOI-System

Den wahren Wert einer Investition in Weiterbildung zu ermitteln, ist eine komplexe Aufgabe, die sowohl von der methodischen Seite als auch von der fachlichen Qualifikation her hohe Anforderungen stellt. Der Return on Investment ist nur ein Teil des Gesamtprozesses, den wir als Value of Investment bezeichnen. ROI-Berechnungen verdeutlichen, ob eine Maßnahme finanziell gerechtfertigt ist. Bei der VOI-Betrachtung gehen wir davon aus, dass der ROI oftmals ein negatives Ergebnis zeigen kann, aber ein Projekt dennoch einen hohen Wert hat und deshalb auch durchgeführt werden sollte.

Beispiele:

- Die Maßnahme trägt wesentlich zur Verbesserung des Betriebsklimas bei und verringert dadurch die Mitarbeiterfluktuation.
- In einem Managementtraining werden Führungskräfte mit neuen Methoden der Entscheidungsfindung vertraut gemacht, sodass Entscheidungsprozesse enorm beschleunigt werden können und eine schnellere Markteinführung möglich ist.
- Mitarbeiter besuchen ein Seminar zum Thema »Das Lernen lernen«. Dadurch erhöht sich die Lernbereitschaft, Selbstlernprozesse nehmen deutlich zu und das gemeinsame Lernen im Team fördert die Zusammenarbeit.

Mehrwert von Weiterbildung

Es ist wichtig, den ROI für Trainings- und Entwicklungsprojekte zu berechnen. Ohne eine ausführliche Analyse der Wertfaktoren wird jedoch nur ein Bruchteil dessen erfasst, was wirklich von Bedeutung ist. Um alles überblicken zu können, ist neben der ROI-Methodologie auch das VOI-System erforderlich.

Das gesamte Spektrum

Ein Beispiel kann dies veranschaulichen. Wenn Sie vor einem Bild stehen und es fast mit der Nase berühren, nehmen Sie nur einen kleinen Ausschnitt wahr. Gehen Sie aber einige Schritte zurück und betrachten das ganze Bild, sind Sie in der Lage, seine gesamte Schönheit und seinen vollen Wert zu erkennen. Genauso ist es auch bei der Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen. Sie brauchen ein System, das sicherstellt, dass Sie keinen wichtigen Schritt überspringen und jeden Wertfaktor gebührend berücksichtigen.

Alle Wertfaktoren berücksichtigen

Das VOI-System umfasst sechs Phasen, die wir hier kurz darstellen und anschließend noch ausführlich erläutern.

Sechs Phasen

Phase 1

Hier kommt der *GoalNavigator* zum Einsatz. Dieses Instrument basiert auf 30 Fragen, die Ihnen helfen sollen, die folgenden Teilbe-

GoalNavigator

reiche näher zu analysieren, bevor Sie mit der Umsetzung eines Projekts starten:

- Bedarfsanalyse
- Zielbeschreibung
- Zielbedingungen
- Kompetenzen
- Zielsicherheit
- Zeitrahmen

Dadurch, dass Sie sich im Vorfeld eines Projekts mit diesen wichtigen Voraussetzungen für das Gelingen befassen, stellen Sie sicher, dass Ihr Projekt ein tragfähiges Fundament hat.

Phase 2

QuickCheck Hier benutzen Sie den *QuickCheck*, um festzustellen, ob die Bedingungen für eine erfolgreiche VOI-Berechnung erfüllt sind. Der *QuickCheck* beinhaltet insgesamt 20 Checkpunkte, die schnell beantwortet werden können und einen guten Überblick über Ihr Projekt vermitteln. *QuickCheck* ist eine zuverlässige Gap-Analyse, die Ihnen sofort zeigt, wo Ihr Projekt gefährliche Lücken aufweist.

Phase 3

ValueFinder Hier verwenden Sie den *ValueFinder*. Dieses Instrument beinhaltet 16 Nutzenkategorien mit insgesamt 80 Nutzenbeschreibungen für die Mitarbeiter, das Management, das Unternehmen und die Kunden.

Phase 4

ProjectMapping Hier setzen Sie das *ProjectMapping* ein. Dieses Instrument ermöglicht es Ihnen, sämtliche Details, die für ein Weiterbildungsprojekt wichtig sind, zu erfassen, Beziehungen herzustellen und die wechselseitigen Abhängigkeiten zu verdeutlichen. *ProjectMapping* liefert die erforderlichen Grundlagen für erfolgreiches Performance Improvement, hält den Prozess übersichtlich und hilft, die Ergebnisse sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Bereich zu messen.

Phase 5

Hier setzen Sie das Qualitätsfilter *PrecisionTraining* ein. Dieses Instrument ermöglicht Ihnen Benchmarking mit allen weltweit anerkannten Qualitätsstandards in der Weiterbildungsbranche.

PrecisionTraining

Phase 6

Hier fassen Sie schließlich Ihre Ergebnisse mit dem *ResultTracker* zusammen, bereiten sie auf und präsentieren sie der Geschäftsleitung und den übrigen Stakeholders.

ResultTracker

Der Autor stellt sich vor

Prof. Dr. Herbert J. Kellner, Carlsbad, Kalifornien, ist Gründer und Präsident von *ITD International* und der *United States Online University*. Er studierte Psychologie und Kommunikation und lehrte an renommierten Hochschulen wie *Pepperdine* und der *New York University*. Er veröffentlichte zahlreiche Artikel in Trainings- und Weiterbildungsmagazinen, ist Autor und Co-Autor von mehreren Büchern sowie Forschungsautor der Serie *Creating Your Future – Action Guides for a Better Tomorrow* (Co-Autoren: Dr. Stephen Covey, Dr. Billy Graham, Art Linkletter, Dr. Betty Youngs, Zig Ziglar et al.).



Dr. Kellner entwickelte und produzierte über hundert Video-Trainingsprogramme für verschiedenste Organisationen, unter denen auch acht Fortune-100-Unternehmen zu finden sind. Sein Programm *Sales Talent Assessment Review* (STAR) ist ein internationaler Bestseller, der in vier Sprachen angeboten wird.

Die Leser des amerikanischen Magazins *Training* zeichneten Dr. Kellner mit dem *2003 APX Award* (Achieving Performance eXcellence) für das beste Instructional Systems Design aus. Die *American Society for Training and Development* (ASTD) verlieh ihm den *Professional Contribution Award*. Außerdem erhielt er den *European Award of Masters for Innovation* und den *TOP 100 Producer Award*. Dr. Kellner gilt international als einer der führenden Experten auf dem Gebiet des Performance Improvement und speziell des Bildungscontrolling.

Dr. Kellners private Vorlieben sind Segeln und Tauchen. 1987 segelte er mit seiner Frau und Tochter auf einer 12-Meter-Yacht von Deutschland nach Kalifornien und erwarb die amerikanische Staatsbürgerschaft.

Informationen zu *ITD International* und der *United States Online University*:

Internet: www.itd-international.com

E-Mail: herbert.kellner@itd-international.com

Quelle für Performance Professionals

ITD International begann im Jahre 1969 in Deutschland als *General Training Center (GTC)* und verlagerte seinen Hauptsitz 1989 in die Vereinigten Staaten. *ITD* ist weltweit als Performance-Consulting-Firma und als Trainings- und Verlagsunternehmen anerkannt und betreut über tausend Kunden. *ITD* arbeitet mit Trainern und Performance Professionals, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Produktivität, Kompetenz und Leistung am Arbeitsplatz zu steigern. Sämtliche *ITD*-Programme und -Services sind so strukturiert, dass sie Kompetenzen und Unternehmensziele miteinander verbinden und Trainings- und Entwicklungsaktivitäten praxisrelevant und messbar machen.

ITD International

1363 Sparrow Road, Carlsbad, California 92009

Tel 001 (760) 930-0268, Fax (760) 930-0278

info@itd-international.com

www.itd-international.com

Kooperationen und Lizenzen

ITD International lizenziert selbstständige und firmeninterne Trainer in Deutschland, der Schweiz und Österreich für den Einsatz des Value-of-Investment-Systems. Anfragen richten Sie bitte an: www.itd-international.com/de/partners