


Messbare Erfolge?



Ein Beitrag von
Martin Scheele

Unternehmen investieren immer stärker in Weiterbildung. Aber macht sie sich überhaupt bezahlt? Nur wenige Firmen erforschen die tatsächlichen Effekte ihrer Seminare und Trainings. Wissenschaftler sehen Handlungsbedarf.

Foto: Katerina Kolupaeva / EyeEm



Mit der 49 Milliarden Euro schweren Übernahme des US-Konzerns Monsanto steigt der Dax-Konzern Bayer zum weltgrößten Anbieter von Pflanzenschutzmitteln und Saatgut auf. Momentan laufen die Arbeiten an der Integration des US-Unternehmens bei den deutschen Aufkäufern auf Hochtouren. Mittendrin ist Sebastian Kolberg. Der 38-Jährige leitet beim Bayer-Konzern den Bereich „Learning & Training“ und ist damit Ansprechpartner für weltweit insgesamt 80 Landesgesellschaften und deren knapp 100.000 Mitarbeiter.

Mit Bekanntwerden der Pläne, den US-Konkurrenten zu übernehmen, wurde auch Kolbergs Funktion bedeutender. Vor allem die klassischen Führungskräfte Trainings und die Trainings für Veränderungen musste Kolbergs Team jetzt genauer unter die Lupe nehmen. Also jene Trainings für Mitarbeiter, die von der Fusion betroffen sind.

Weiterbildung wird in der deutschen Wirtschaft generell immer wichtiger, das belegen die gestiegenen Investitionen. 2016 steckten deutsche Unternehmen einer Auswertung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zufolge 33,5 Milliarden Euro in die Weiterbildung, pro Kopf sind das durchschnittlich 1.067 Euro pro Mitarbeiter. Davon entfallen 17,6 Milliarden Euro auf direkte Kosten wie Teilnahmegebühren oder Aufwendungen für Dozenten. Das sind gut elf Prozent mehr als im Jahr 2013. Durchschnittlich hat jeder Mitarbeiter im Jahr 2016 etwa 17 Stunden an Weiterbildung in Anspruch genommen.

Schwer messbare Ergebnisse

Wo Geld ausgegeben wird, wird auch ermittelt, inwiefern die Investition zum Erfolg eines Produkts beiträgt. Personaler stehen damit unter dem Druck, den aufgewendeten externen und internen Kosten einen entsprechenden Nutzen gegenüberzustellen. Offenbar tun sie das aber nur selten. Einer Studie des Bundesinstituts für berufliche Bildung aus dem Jahr 2015 zufolge kontrollieren nur 40 Prozent der Unternehmen die Ergebnisse von Weiterbildungen.

Die Unternehmen, die ein Controlling-Konzept anwenden, nutzen zumeist das Vier-Stufen-Modell des 2014 verstorbenen US-Wissenschaftlers Donald Kirkpatrick. Inhalt der ersten Stufe dieses Konzepts ist das Einholen eines direkten Feedbacks direkt im Anschluss an eine Weiterbildungsmaßnahme. In einem

„Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter befragen, geht es um subjektive Einschätzungen, die schwierig zu interpretieren sind.“

Susanne Seyda, Weiterbildungsexpertin vom
Institut der deutschen Wirtschaft in Köln

zweiten Schritt soll der Wissenserwerb gemessen werden, idealerweise indem die neue Kompetenz geprüft wird durch Testläufe vor und nach der Maßnahme. Bereits hier kann es kompliziert werden, wenn es nicht um reines Fachwissen geht, das einfach abgefragt werden kann. Softskills etwa sind schwer zu greifen und noch schwerer zu messen.

In Stufe drei wird die tatsächliche Anwendung des Gelernten erfasst, um die es letztendlich geht – „Lerntransfer“ genannt. Der Schritt von der Schulbank zur Umsetzung ist hierbei oft schwieriger als vermutet. Neben Wissen und Fähigkeiten sowie Motivation und Wille müssen natürlich auch die Möglichkeiten und Freiheiten zur Anwendung des Gelernten im betrieblichen Umfeld gegeben sein.

In Stufe vier geht es dann um die konkrete Messung der Ergebnisse des Gelernten für das Unternehmen. Das ist aber nur dann sinnvoll, wenn vor der Maßnahme Lernziele definiert wurden, die im unmittelbaren Zusammenhang mit den strategischen Zielen des Unternehmens stehen. Ist etwa die Internationalisierung des Geschäfts ein strategisches Ziel, so ergeben sich daraus neue Kompetenzanforderungen. Diese müssen als Lernziele in Maßnahmen ausdifferenziert und anschließend in der praktischen Umsetzung „gemessen“ werden. Solche Ziele können in einer verbesserten Kommunikation oder der Reduzierung von Konflikten bestehen.

Halten sich Unternehmen an die vierte Stufe des Kirkpatrick-Modells, ist aber keineswegs garantiert, dass sich die Maßnahme letztendlich auch rechnen wird. Die US-Wissenschaftler Jack Phillips und Frank Schirmer haben deswegen das Modell um eine fünfte Stufe erweitert, in der der konkrete Nettogewinn für das Unternehmen berechnet wird.

Wo stehen deutsche Unternehmen?

Der Bayer-Konzern prüft die Qualität seiner Weiterbildung nach eigenen Angaben seit über zehn Jahren. „Direkt nach dem Training bewerten die Teilnehmer die Qualität der Maßnahme

auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (sehr gut)“, erläutert Weiterbildungschef Kolberg. „Nach 90 Tagen wiederholen wir die Abfrage.“ Dieses Vorgehen sei nach Erkenntnissen von Martin Krzywdzinski vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung nur unter Großkonzernen üblich. Nach Untersuchungen des Statistischen Bundesamts aus dem Jahr 2015 lassen 49 Prozent der Unternehmen die Zufriedenheit der Teilnehmer durch einen Fragenbogen messen.

Im Bayer-Konzern liege, so Weiterbildungschef Kolberg, der Wert für die Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen seit Jahren konstant im Durchschnitt bei 4,5. Zudem hat der Konzern einen hohen Anspruch festgelegt. Wenn eine Trainingsmaßnahme von den Teilnehmern mit nur 4,0 Punkten oder schlechter bewertet wird, erhält der Trainer automatisch den Hinweis, den Kurs zu verbessern. Der Automatisierungsgrad in Kolbergs Abteilung ist schon jetzt hoch. Kolberg kann auf Knopfdruck etwa den Wert der vergangenen fünfzig Führungskräfte trainings abrufen.

Der Autozulieferer Continental aus Hannover teilt mit, dass das Unternehmen sich am Kirkpatrick-Modell orientiere. „Die Bewertung erfolgt mit Fragebögen, die nach den Schulungen eingesetzt werden“, sagt eine Firmensprecherin. „Neben den direkten Rückmeldungen von Teilnehmern und Führungskräften im Zusammenhang mit einer Maßnahme ist die Mitarbeiterzufriedenheit eine wichtige Größe.“ Die Firmensprecherin verweist darauf, dass bei der vergangenen Mitarbeiterbefragung die Zufriedenheit „mit der Entwicklungsperspektive durch Schulungen“ in den letzten drei Jahren gestiegen sei. Ein weitergehendes Bildungscontrolling gibt es nicht.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich beim Bosch-Konzern ab. Seit über 20 Jahren dokumentieren die Stuttgarter die Qualität von Bildungsmaßnahmen. „Zum Beispiel besprechen im jährlichen Mitarbeitergespräch Führungskraft und Mitarbeiter, welche Kompetenzaufbaumaßnahmen sinnvoll sind und welchen Erfolg die bisherigen Maßnahmen hatten“, sagt Ingo Rendenbach, Leiter des Bosch Training Centers. „Sobald die Mitarbeiter ein

Training absolviert haben, bewerten sie die Maßnahme in zehn Kategorien. Die durchschnittliche Bewertung 2017 lag weltweit bei rund 1,5 nach dem Schulnotenprinzip“, sagt Rendenbach. Wie der Mitarbeiter das Gelernte am Arbeitsplatz umsetze, werde zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besprochen und bewertet.

Selbst Großkonzerne wie Bosch, Bayer oder Continental errechnen aber keinen Return on Investment – und nennen dafür plausible Gründe. „Mit zunehmendem Fokus auf selbst-gesteuertes Lernen sehen wir einen größeren Anteil an informellen Lernangeboten wie Video- und Community-basiertem Lernen, deren Messbarkeit schwieriger ist“, sagt Bosch-Manager Rendenbach.

Weiterbildung erhöht Arbeitgeberattraktivität

In der deutschen Wissenschaft sind Skeptiker der Erfolgsmessung von Weiterbildungsmaßnahmen nicht selten. Eine Ausnahme ist Thomas Zwick, Professor für Personal und Organisation an der Universität Würzburg. Die Ergebnisse seiner aktuellen Studie sprechen dafür, dass Weiterbildungsangebote die Mitarbeiterbindung erhöhen: So steigt bei vorhandenem Schulungsangebot die Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter auch im nächsten Jahr noch im Betrieb ist, um mehr als zehn Prozent. „Selbst bei Weiterbildungen, die den Beschäftigten einen offensichtlichen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt einräumen, weil sie nützlich, transparent und glaubhaft auch für andere Arbeitgeber interessant sind, kann ein positiver Bindungseffekt erzielt werden kann“, resümiert Zwick.

Einer der meinungsstärksten Vertreter auf dem Gebiet ist Christian Scholz, Professor für Organisation, Personal- und

Informationsmanagement an der Universität Saarbrücken. Er sagt, dass nur ein kleiner Teil der deutschen Unternehmen überprüfe, ob Trainingsmaßnahmen qualitativ gut sind. „Die Bewertung einer Trainingsmaßnahme durch die Teilnehmer unmittelbar nach der Veranstaltung durch Fragebogen bringt nichts, weil die Teilnehmer zu diesem Zeitpunkt die Qualität der Maßnahme nicht beurteilen können. Das ist wie in der Schule: Glückliche Schüler bedeuten nicht, dass der Unterricht gut war“, sagt Scholz.

Florian Schramm, Professor für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hamburg, glaubt, dass Weiterbildung eher eine Belohnung für erfolgreiche Mitarbeiter in prosperierenden Zeiten sei: „In Boomphasen investieren die Unternehmen stark in Weiterbildung, aber dahinter muss kein systematischer Ansatz stecken. Weiterbildung ist auch eine abhängige Variable des Firmenerfolgs und konkret der Gewinne. Sinken die Gewinne, sinkt auch die Investition in Weiterbildung.“ Weiterbildung habe dann eher den Charakter einer betrieblichen Sozialleistung.

Auch Susanne Seyda, Weiterbildungsexpertin vom Institut der deutschen Wirtschaft in Köln, ist skeptisch. „Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter befragen, geht es um subjektive Einschätzungen, die schwierig zu interpretieren sind.“ Seyda weist darauf hin, dass Mitarbeiter strategisch antworten, weil sie mit ihrer Antwort etwas erreichen wollen. Auch Führungskräfte würden nicht zu Protokoll geben, dass Weiterbildung nichts gebracht hat, weil sie selbst dann ein Problem bekämen. •

ANZEIGE



Frische Vitamine für Ihr Unternehmen

