

Lutz von Rosenstiel

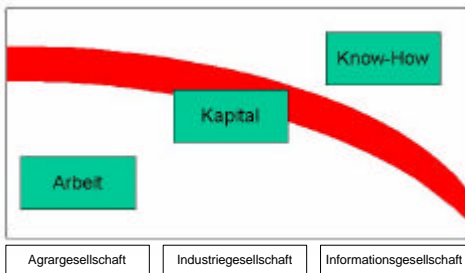
## Betriebliche Personalentwicklung „ein blinder Fleck“ für die Evaluation

Materialien zum Vortrag  
Am 17. 10. 2003  
(DeGEval-Jahrestagung in Mainz)

Lutz v. Rosenstiel: Betriebliche Personalentwicklung – ein „blinder Fleck“ für die Evaluation

1. Personalentwicklung — Facetten eines aktuellen Begriffs
  - 1.1 Das Aggregationsproblem
  - 1.2 Das Zielproblem
  - 1.3 P.E. — mehr als Aus-, Fort- und Weiterbildung
  - 1.4 „Vier Säulen“ der Personalentwicklung
2. P.E. als Investition: Um welche Summen bzw. Kosten geht es?
3. „Weiterbildung — ein Mythos zerbricht“
4. Evaluation — wissenschaftlicher Anspruch und praktische Möglichkeiten
5. Was tun? Beispiele formativer und summativer Evaluation
6. Schritte des Vorgehens
7. Probleme
  - 7.1 Wirkung des „Pakets“ und der „Module“
  - 7.2 Zeitliche Erstreckung: die Nachhaltigkeit
  - 7.3 Zielgruppe — Inhalt — Methode Kontext: Zu den Haupteffekten und zur Interaktion
  - 7.4 Zur Dynamik der Situation
8. Ansätze der ökonomischen Nutzensanalyse
  - 8.1 Kosten oder Investition?
  - 8.2 P.E. oder Substitute?
  - 8.3 P.E. — die Wahl zwischen den Wegen
  - 8.4 Probleme der Bestimmung direkter oder indirekter Kosten, sowie direkten oder indirekten Nutzens
9. Perspektiven künftiger Entwicklung

Lutz v. Rosenstiel: Betriebliche Personalentwicklung – ein „blinder Fleck“ für die Evaluation



Bedeutungszunahme von „Know-How“ im  
Rahmen der Wertschöpfung

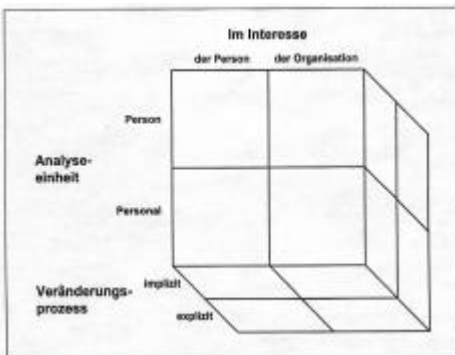
Lutz v. Rosenstiel: Betriebliche Personalentwicklung – ein „blinder Fleck“ für die Evaluation

### Personalentwicklung – Spannungsfelder eines aktuellen Begriffs

Personalentwicklung „umfasst die ....systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten des Mitarbeiters in Abstimmung mit seinen Erwartungen und unter besonderer Berücksichtigung der Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeiten...“. (Rüter)

„Personalentwicklung ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens.“ (Neuberger)

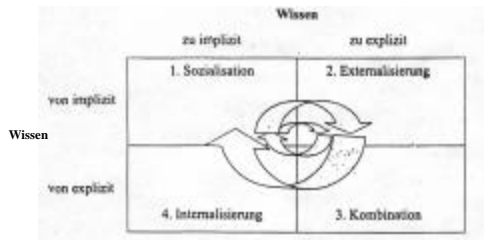
Lutz v. Rosenstiel: Betriebliche Personalentwicklung – ein „blinder Fleck“ für die Evaluation



### Felder der Kompetenzentwicklung

1. Lernen im Prozess der Arbeit  
- meist informell und implizit
2. Lernen im sozialen Umfeld  
- meist informell und implizit/explicit
3. Lernen in Weiterbildungsinstitutionen  
- meist formell und explizit
4. Lernen im Netz und Multimedia  
- sowohl formell als auch informell,  
- sowohl implizit als auch explizit

**Formen der Wissensübertragung**



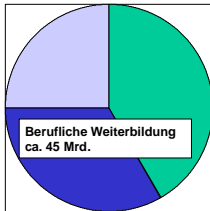
Quelle: Nonaka/Takeuchi 1997, S. 84

Handlung			
Beobachtung			
Instruktion	Weiterbildung Wissensmanagement		
	Explizites Wissen	Implizites Wissen	Fertigkeiten

**Größenordnung der Investitionen für Weiterbildung**

Weiterbildung insgesamt knapp 60 Mrd.

Berufliche Weiterbildung  
ca. 45 Mrd. Euro  
davon  
Betriebliche Weiterbildung  
ca. 20 Mrd.



Unternehmen (17 Unternehmen)	Unternehmensgröße (Umsatz bzw. Bilanzsumme * in Mrd.)	FK-Weiterbildungsausgaben (intern + extern in Mio DM)	Konzern-FK in Dtl.	Ausgaben pro Führungskraft (in DM)
Allianz AG	75	2,0	900	2222
Bayer AG	48	9,5	5150	1845
Bay.Vereinsbank AG	403,6	3,5	2000	1750
Commerzbank AG	451*	8	2500	3200
Daimler Benz AG	106	10	4200	2381
Deutsche Bank AG	900*	6,5	7000	929
Deutsche Lufthansa AG	20	3	1350	2222
Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp	24	12	5000	2400
Henkel KGaA	16,3	14	2663	5257
Siemens AG	94,18	18	34000	529

Investierte Summen für die Weiterbildung in deutschen Unternehmen

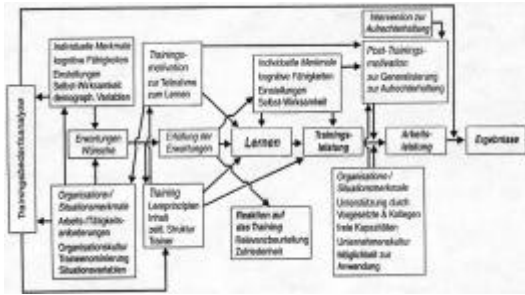
Die berufliche Situation hat sich bei Teilnehmern an Weiterbildung zwar „etwas häufiger verbessert und etwas seltener verschlechtert als bei den Nichtteilnehmern“ (Behringer, 1996, S. 96),

die Unterschiede sind aber insgesamt gering.

„Nach den ... Ergebnissen lässt sich noch nicht endgültig entscheiden, ob scheinbare Nutzlosigkeit der Weiterbildung oder Nutzenillusion der Teilnehmer größere Bedeutung haben“ (Behringer, 1996, S. 104)

Studien über die Arten des Lernens haben schon frühzeitig auf einen 80%-Anteil selbständigen Lernens (Tough, 1980) und damit die Bedeutung der Handlungsfähigkeitsentwicklung durch eigene Erfahrungen hingewiesen und das vielgepriesene duale Modell der gewerblichen Berufsausbildung folgt Längst unbewusst - wohl aufgrund positiver Praktischer Erfahrung – in etwa diesen Aufteilungsregeln.

Für die konventionelle institutionalisierte Weiterbildung oder die explizite Wissensvermittlung bleibt also bestenfalls ein Beitrag von 20%.



Das Tannenbaum-Rahmenmodell zur Trainingseffektivität

**Kriterien des Erfolgs** (in Anlehnung an Kirkpatrick)

1. **Subjektive Bewertung**
  - z.B. Hat es Ihnen gefallen? Glauben Sie das Gelernten nutzen zu können
2. **Wissen und Wissenszuwachs**
  - z.B. Kenntnis neuer Bestimmungen des Arbeits- bzw. Betriebsverfassungsrechts
3. **Verhalten in Lernsituation**
  - z.B. Kritikgespräch im Rollenspiel vor und nach dem Trainingsmodul

Transfer-Barriere

4. **Verhalten am Arbeitsplatz**
  - z.B. Beurteilung des Verhaltens durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden bei Trainierten und Untrainierten
5. **Resultate**
  - z.B. Umsatzsteigerung, Zahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge, Fehlzeiten- und Fluktuationsentwicklung

**Inhaltliche Felder der Entwicklung**  
(gewichtige Beispiele)

- Motorische und verbale Fertigkeiten
- Wahrnehmen
- Wissen
- Denken
- Entscheiden
- Lernen
- Einstellungen
- Emotionen
- Motivation
- Volition
- Soziales Handeln
- Interkulturelle Kompetenz, etc.

**Design zur Messung (M) von Effekten der P.E.-Maßnahmen (P.E.)-Beispiele**

Nach der Maßnahme	PE - M
Vor und nach der Maßnahme	M <sub>1</sub> - PE - M <sub>2</sub>
Maßnahmenbegleitend	M <sub>1</sub> - PE <sub>1</sub> - M <sub>2</sub> - PE <sub>2</sub> - M <sub>3</sub> - PE <sub>3</sub> ...
Nachhaltigkeitsprüfung	M <sub>1</sub> - PE - M <sub>2</sub> - M <sub>3</sub> - M <sub>4</sub> - M <sub>5</sub>
Kontrollgruppendesign	M <sub>1</sub> - PE - M <sub>2</sub> M <sub>1</sub> ..... M <sub>2</sub>
Kontroll- und Placebogruppen-Design	M <sub>1</sub> - PE - M <sub>2</sub> M <sub>1</sub> - Placebo - M <sub>2</sub> M <sub>1</sub> ..... M <sub>2</sub>
Und eine Utopie -Solomon-Design	M <sub>1</sub> - PE - M <sub>2</sub> M <sub>1</sub> - Placebo - M <sub>2</sub> M <sub>1</sub> ..... M <sub>2</sub> .....M <sub>2</sub>

**Funktionen der P.E. - Evaluation**  
(exemplarisch)

1. Legitimationsfunktion (wurden die Ziele erreicht?)
  2. Verbesserungsfunktion (mit Blick auf Inhalte, Methoden, Programme, Strategien, etc.)
  3. Entscheidungsfunktionen (Steuerung unternehmenspolitischer Entscheidungen)
  4. Prognosefunktion (Konzeption künftiger Maßnahmen)
  5. Rationalisierungsfunktion (Einsparen von Ressourcen)
- etc.

**P.E. - Evaluation**

1. Warum wird evaluiert?
2. In wessen Auftrag wird evaluiert?
3. Wer führt die Evaluation durch?
4. Welche Ziele verfolgt die Evaluation?
5. Was wird evaluiert?
6. Wer wird evaluiert?
7. Wie wird evaluiert?
8. Was kostet die Evaluation und welchen Nutzen bringt sie?

**Formative und summative Evaluation**

**Formative Evaluation:**

Die durch den Evaluationsprozess gewonnenen Erkenntnisse werden bereits während der zu überprüfenden Maßnahme in deren Veränderung umgesetzt um Optimierungseffekte zu erreichen.

**Summative Evaluation:**

Die zu evaluierende Maßnahme wird während des Evaluationsprozesses konstant gehalten, um an deren Ende eine Wertung vornehmen und Konsequenzen einleiten zu können.

**Formative Evaluierung von Weiterbildung (nach Pawlowsky)**

Prozess-Stufe	Nutzung
1. Ermittlung der Qualifikationsanforderungen	66 %
2. Ermittlung des Qualifikationspotentials	41 %
3. Angebotsplanung	74 %
4. Durchführung interner Maßnahmen	71 %
5. Transfererhöhung	49 %
6. Erfolgskontrolle	48 %

	Vor dem Kurs 1962 - 1964		Nach dem Kurs 1964 - 1969	
Unternehmerisch aktiv	18%	22%	51%	25%
Mehr als 8 Arbeitsstunden p. Tag	7%	11%	20%	7%
Konkurse	-	-	25%	7%
Neugründung von Geschäften	4%	7%	22%	8%
Neue Kapitalinvestitionen	32%	29%	74%	40%
Einkommensverbesserungen	75%	57%	80%	76%
Anstieg der Beschäftigtenzahl	35%	31%	59%	33%

Tabelle 17: Vergleich der Teilnehmer der Trainingsgruppe (TG) mit denen der Kontrollgruppe (KG) bei einzelnen unternehmerischen Aktivitäten in der Zeit vor und nach dem Kurs (zusammengestellt nach McClelland & Winter, 1969)

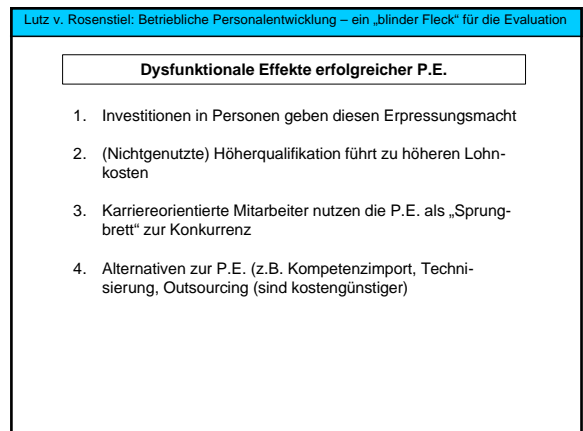
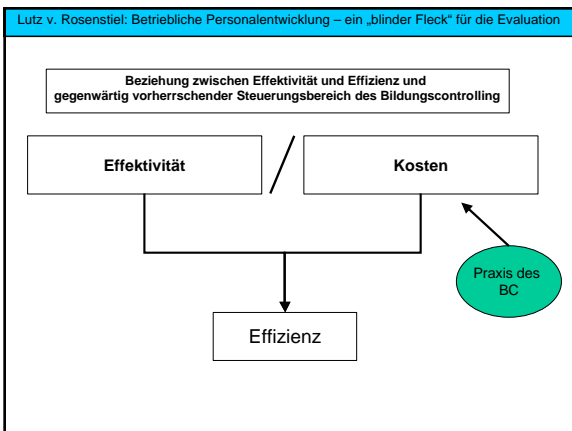
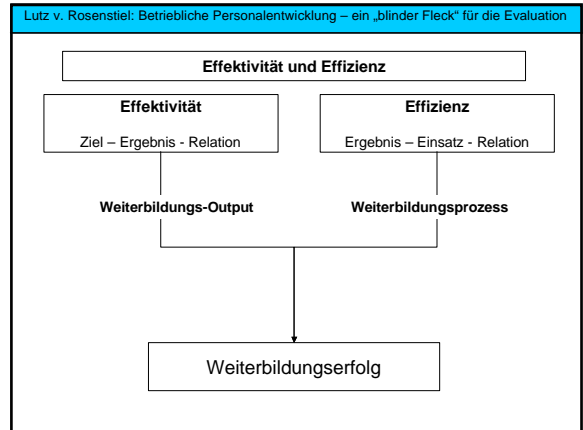
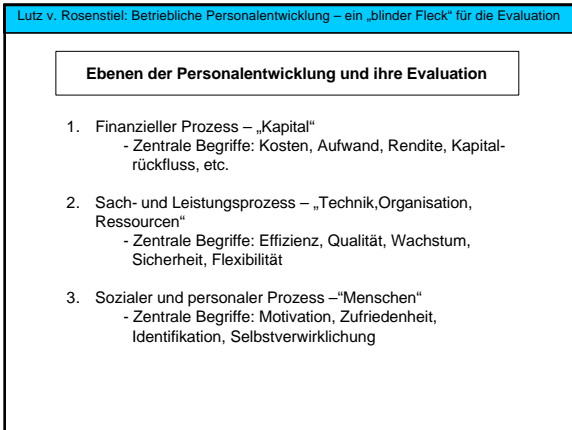
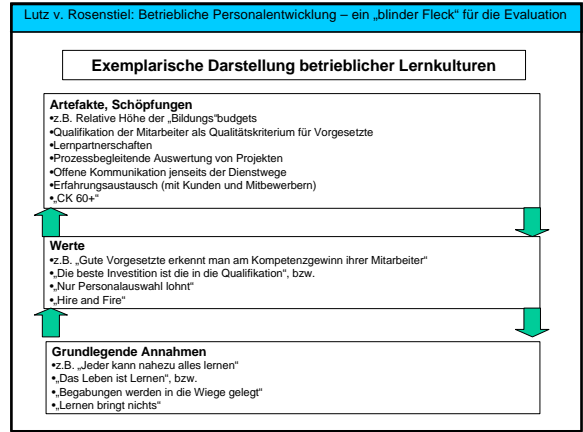
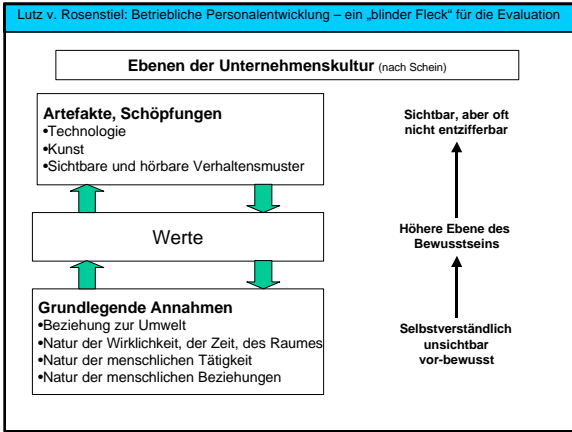
Verhaltensänderungen	Nach 4 Mon.	Nach 8 Mon.
- sie unterbrechen weniger	-	-
- sie hören besser zu	+	-
- sie stellen mehr Rückfragen	+	+
- sie erfragen die Meinung anderer	+	+
- sie zeigen mehr Eigeninitiative in Konferenzen und Besprechungen	+	+
- sie sprechen häufiger Konflikte an	+	+
- sie äußern mehr Anerkennung	+	-
- sie äußern mehr Kritik	+	+
- sie vertragen mehr Kritik	+	+
- sie beziehen Mitarbeiter in ihre Entscheidungen mit ein	+	-
- sie suchen das Gespräch	-	-
- sie geben mehr Informationen weiter	+	-
- sie urteilen behutsamer	+	-
- sie zeigen mehr Ruhe und Gelassenheit	+	-

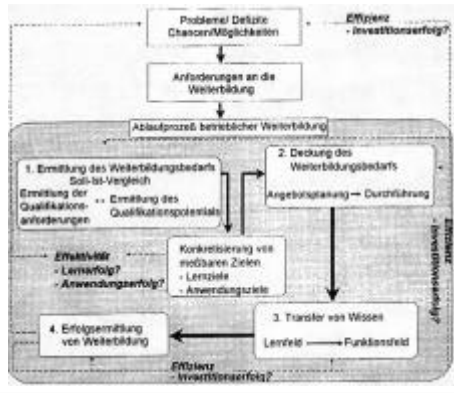
**Follow-up Erfragung zu Verhaltensänderungen**  
 + bedeutet signifikante Veränderung im Vergleich zur Kontrollgruppe  
 - bedeutet keine signifikante Veränderungen im Vergleich zur Kontrollgruppe



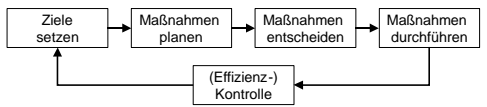
**Schritte der Evaluation von P.E.-Maßnahmen**

1. Klärung der inhaltlichen Fragestellung der Maßnahme
2. Ableitung der Evaluationsfragen
3. Planung der Evaluationsstudie
4. Datenerhebung und -auswertung
5. Ergebnisrückmeldung und Berichterstattung
6. Prozessbegleitende Maßnahmen
7. Meta-Evaluation zum Abschluss

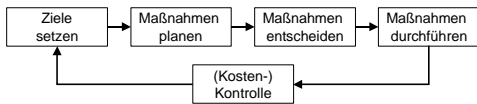




Prozessschema des Personalentwicklungs-Controlling



Idealtypische Funktionsfelder eines Controlling

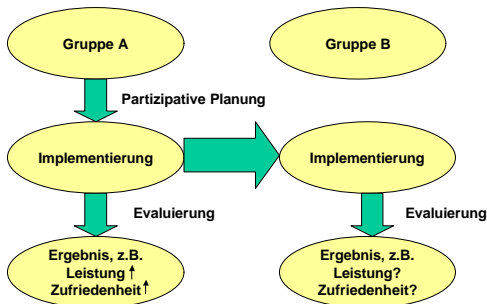


Dominierendes Funktionsfeld eines Bildungscontrolling

P.E. – optimieren oder substituieren?

1. Einkauf von Kompetenz
2. Rationalisierung – Ersetzen von Personal durch Technik
3. Verlagerung – z.B. in „Billiglohnländer“
4. Ersetzen von Arbeit durch z.B. Vorprodukte
5. Externalisierung durch P.E. an die Bundesanstalt für Arbeit

Das „Master-Slave-Design



Vom „Oberlehrer“ zur „Kompetenzhebamme“

- Keine Lernziele vorformulieren, sondern offen sein für das Arbeits- und Lebensfeld der Lernenden!
- Nicht von den heutigen Anforderungen ausgehen, sondern gemeinsam abwägen, was kommen könnte!
- Unterstützung geben beim Bewusstmachen impliziten Wissens!
- Das Weitergeben expliziten Wissens fördern!
- Vernetztes, gemeinsames Lernen anregen, damit jeder erkennt, was der Andere besonders gut kann!
- Statt eines Curriculums von Kursen ein systematisch aufeinander aufbauendes Curriculum der Arbeiterfahrungen gestalten!
- Helfen, dass Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen in die Arbeitssituation übertragen werden!
- Dazu beitragen, dass die Arbeitsgruppe und/oder das Unternehmen zur offenen Gesellschaft mit einer Vertrauenskultur wird!