

22. Juli 2005

Einleitungsvortrag 4. Fachtagung Agentur Q Stuttgart

## **Was ist Weiterbildung wert? Planung und Bewertung betrieblicher Weiterbildung**

Wieder einmal steigt die Begründungsnotwendigkeit: Angesichts wachsenden Kostendrucks muss nachgewiesen werden, was Weiterbildung nützt. Dabei kennzeichnet viel durchaus Praktikables aber wenig fundierend Grundsätzliches den Stand der Diskussion um die Sicherung und Überprüfung des Erfolgs von Personalentwicklung und von Weiterbildungsaktivitäten:

- Zum einen wachsen angesichts härterer Konkurrenz in den Unternehmen die Legitimationsnotwendigkeiten, indem nachgewiesen werden soll, was der Effekt von Strategien der Kompetenzentwicklung und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg ist.
- Zum andern beschränkt sich der Horizont oft auf kurzfristige instrumentelle Rezeptionen, die möglicherweise langfristige, strategische Konzepte eher erschweren.

So wird einerseits die Erwartung geäußert, ein neues Instrumentarium für eine Strategie zu finden, um immer wieder festgestellte Mängel der Weiterbildungsaktivitäten, Kurse und Programme auszumerzen und so deren Ertrag zu sichern. Andererseits wird betont, dies alles sei doch so neu gar nicht. Im Zusammenhang von Evaluationsansätzen habe man sich schon seit Jahrzehnten darum bemüht, Durchführung und Erfolg von Lernverfahren und Veranstaltungen aus-

zuwerten – mit begrenztem Erfolg.

Wenn man überlegt, welche Botschaft angesichts der unübersichtlichen Lage hauptsächlich zu senden sei, so ist zum einen zu warnen vor Rezeptillusionen, zum andern muss hartnäckig nach Brauchbarem gesucht werden, um Argumente gegen kurzfristige Finanz- und Controllingstrategien zu belegen. Es geht, wenn man nach dem Wert von Weiterbildung fragt um drei sich überschneidende Problemkomplexe bzw. Zugriffsweisen mit hochbelasteten Begriffen:

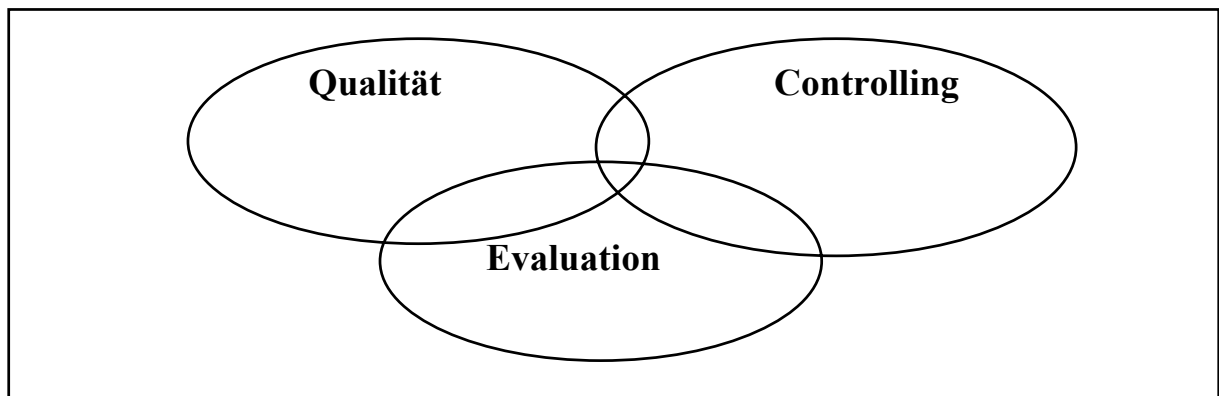


Abb. 1: Verschiedene Konzepte der Erfolgsbewertung

Es hat sich darum herum eine durch viel Imponiergehabe aufgeladene Qualitäts-, Controlling- und Evaluationsprache angesiedelt, Um noch wenigstens einigermaßen Übersicht zu behalten, müssen die verwendeten Begriffe wenigstens ansatzweise geklärt und die dahinterstehenden Positionen eingeschätzt werden. Dazu sechs Schritte:

1. Unklarheiten der Qualitäts-, Controlling- und Evaluationsdiskussion
2. Bildungscontrolling
3. Systematik der Qualitätsaspekte
4. Methodeninstrumentarium der Evaluation
5. Reflexive Evaluation
6. Nutzen der Weiterbildung

Warnend vorab: Ein fertiges Rezeptbuch oder ein Methodenkoffer ist nicht im Angebot. Dies zu erwarten, wäre eine instrumentelle Illusion. Aber es können Schwierigkeiten aufgedeckt und Machbares angestrebt werden.

### **1. Unklarheiten der Qualitäts-, Controlling- und Evaluationsdiskussion**

Wenn man unter der scheinbar einfachen Fragestellung „Was ist gute Weiterbildung?“ die ausufernde Diskussion über Qualität, Evaluation und Controlling sieht, um entsprechende Erträge für die Kompetenzentwicklung fruchtbar zu machen, stützt das Ergebnis eine eher skeptische Haltung: Die Erträge sind begrenzt, obwohl Strategien eines instrumentellen Bildungscontrolling um sich greifen und gleichzeitig die Evaluationsdebatte ausufert. Die in vielen Unternehmen immer wieder neu entwickelten und kaum noch zu überblickenden Materialien erzeugen trotz ihrer Vielfalt einen Eindruck von Selbstgestricktheit, und es entsteht eine Unzufriedenheit aufgrund der hohen Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Es könnte sogar sein, dass vorschnelle, instrumentelle, d.h. auf eine einfache Ziel-Mittel-Steuerung bezogene Konzepte weiterführende Strategien eher einschränken, und dass so Chancen zur langfristigen Verbesserung von Weiterbildung verschenkt werden.

Qualität, Controlling und Evaluation sind zu Modewörtern in verschiedensten Bereichen geworden. Controlling und Evaluation durchziehen Entwicklungspolitik, Umweltpolitik, Bildungspolitik und eben auch Managementstrategien der Unternehmen (vgl. Stockmann 2004). Dabei erhalten Qualitätsdiskussion und Evaluationsdebatte mehrfache Funktionen: Zum einen geht es um **Effizienz** des Mitteleinsatzes, zum anderen geht es um **Legitimation**, das heißt Rechtfertigung gegenüber unterschiedlichen Interessen. Es könnte aber auch möglich sein, in einer dritten Variante, die Qualitätsdiskussion konstruktiv zur **Verbesserung** der Weiterbildungsleistungen zu nutzen.

Wenn wir dem Verdacht nachgehen, dass hinter den Modewellen von Sprachspielen um „Qualität“, „Controlling“ und „Evaluation“ grundlegend veränderte Probleme stehen, stoßen wir auf eine hochbewertete Modewelle von „Selbst“.

Regulationsaufgaben durch Qualitätssicherung werden Individuen und Organisationen „selbst“ zugewiesen.

Dies ist ein Hinweis auf eine veränderte Struktur betrieblicher und gesellschaftlicher Kontrolle: Angesichts wachsender Flexibilität der Leistungserbringung in informationstechnisch basierten Organisationen und steigender Intransparenz der Umwelten und Märkte ist die herkömmliche Steuerung durch Hierarchie nur noch begrenzt sinnvoll oder machbar. Der Appell ergeht dann an Individuen oder auch Organisationen, „sich Selbst zu steuern“ und zu überprüfen, also Qualität der eigenen Leistungen zu sichern. Statt vorlaufender intervenierender Vorgaben greifen nachträgliche evaluative Bewertungen als Qualitätssicherung. Es bleiben aber sich sogar verstärkende instrumentelle Zugriffe und Messversuche. Dies vorausgeschickt, folgen als vorläufige Begriffsbestimmungen:

**"Qualität** = Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen" (DIN EN ISO 8402 – Begriffe).

**Evaluation** geht es darum, Qualität eines Produktes, Prozesses oder eines Programms zu erfassen und entsprechend zu bewerten (Wottawa/Thierau 1990, 9). Evaluation hat das Ziel, „praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden“ (ebd.).

Angezogen wird damit ein **erfolgsbezogener** Begriff von Qualität. Dabei wird deutlich, dass Qualität immer nur zweckbezogen, d. h. interessenorientiert festzustellen ist. Qualität ist **anwenderbezogen** hinsichtlich des unterschiedlichen Gebrauchs der möglichen Ergebnisse. Möglich ist es aber auch, wenn man das Ergebnis schwer messen kann, seine Erstellung in den Vordergrund zu stellen. Insofern kann Qualität auch **herstellungsbezogen** zu formulieren versucht werden, indem die Einhaltung von Verfahren überprüft werden. Zweifellos ist deutlich, dass Qualität nicht an und für sich bestimmbar ist, sondern im Verhältnis zu dem dahinterstehenden Aufwand und die bewertenden Anwender zu sehen ist.

## **2. Probleme des Bildungscontrolling**

Zunächst werden Ansätze der Qualitätssicherung einbezogen in den Rahmen eines umfassenden Bildungscontrolling als einer tauschwertbezogenen Qualitätssicherung gemessen in Kosten-Nutzen-Relationen. Die betriebliche Bildungsarbeit wird damit in den Zusammenhang quantitativ orientierter Rationalisierungsstrategien gebracht, die alle Bereiche der Unternehmen durchdringen. „Controlling“ meint ein betriebswirtschaftliches Regulationskonzept ausgehend von entscheidungsorientierten Weiterentwicklung des Rechnungswesens – besonders der Kosten- und Leistungsrechnung. „Bildungscontrolling“ ist für das Management deshalb so attraktiv, weil es die instrumentelle Illusion einer Plan- und Messbarkeit betrieblicher Qualifikationspolitik stützt und verspricht, diese einzubinden in Strategien des „Return of Investment“.

Prinzipiell schätzen die meisten Betriebe – insbesondere die Großbetriebe – Bildungscontrolling als eine permanente Aufgabe im betrieblichen Bildungsprozess ein. Sie gehen davon aus, dass Bildungscontrolling ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Bereitstellung künftiger Qualifikationen ist und in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Konkret steht dem gegenüber, dass Bildungscontrolling bisher nur in wenigen Unternehmen tatsächlich Anwendung findet. Jedenfalls gibt es eine deutliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit – möglicherweise wegen Anspruchsüberlastung.

Gemeinsam ist Controlling-Ansätzen, dass sie nicht erst als Ergebniskontrolle in der Endphase der Leistungserstellung ansetzen, sondern dass sie den Gesamtprozess von der Planung bis zur Erfolgssicherung umfassen.

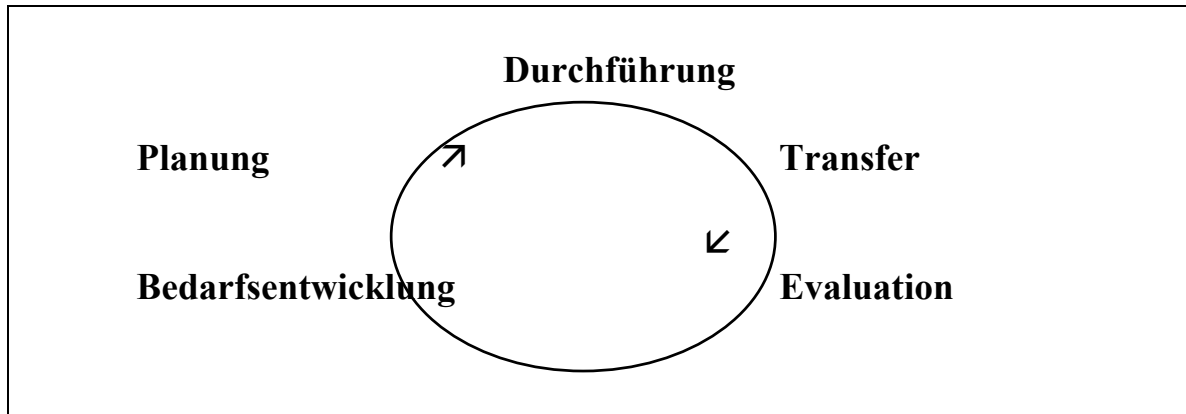


Abb. 2: Phasen des Controlling-Zyklus

Controlling soll im Funktionszyklus betrieblicher Bildungsarbeit fünf Aufgaben erfüllen:

- Bedarfsentwicklung
- Planungsvorgaben
- Durchführungsregulation
- Transfersicherung
- Evaluationsfeststellung.

Als **Entscheidungshorizonte** werden unterschieden **Operatives Controlling**, die Frage, ob die gesetzten Ziele erreicht werden und **Strategisches Controlling**, die Frage, ob die Ziele richtig gesetzt sind.

Bezogen auf die **Kontrollbereiche** werden die beiden Seiten der Kosten-Nutzen-Relation und ihre Beziehung betrachtet: Kostenkontrolle, Erfolgskontrolle und Rentabilitätskontrolle.

**Kostenkontrolle** erhebt möglichst vollständig die verschiedenen Arten entstehender Kosten und deren Umfang.

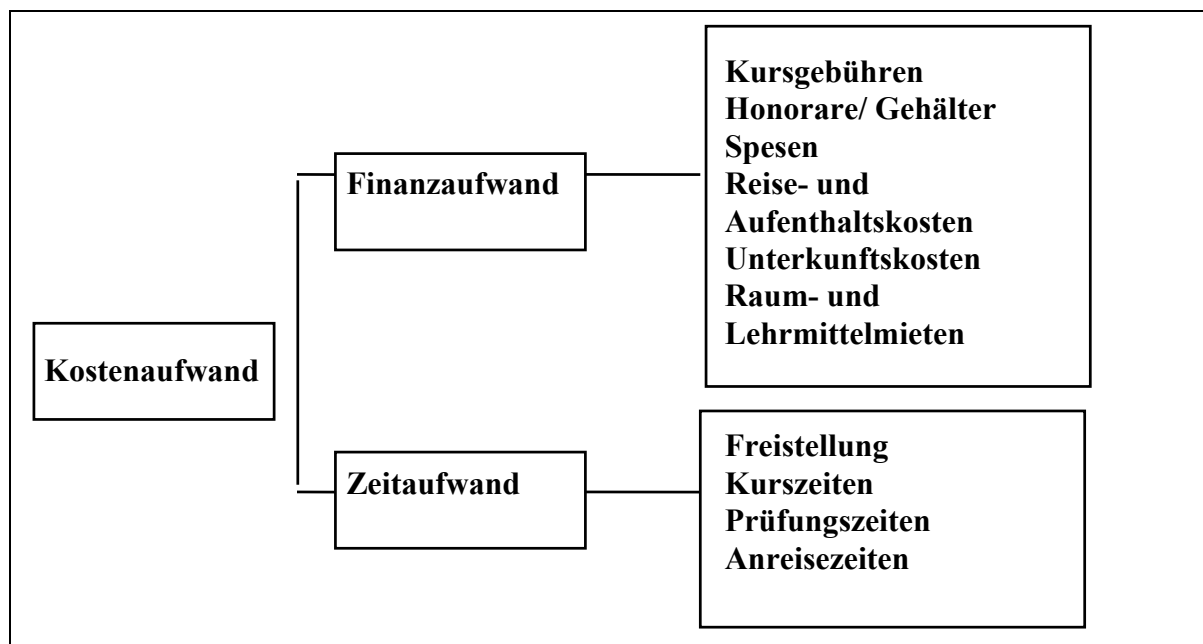


Abb. 3: Aspekte des Kostencontrolling

**Erfolgskontrolle** ist für Personalentwicklungsaktivitäten ein wesentlich schwierigeres Vorhaben. Die Indikatoren des „Erfolgs“ sind nur schwer festlegbar und unterscheiden hinsichtlich erworbener Kompetenz und Transfer ins Funktionsfeld. Die Zurechenbarkeit des Erfolgs zu einzelnen Maßnahmen ist aufgrund der Vielzahl in der Organisation verknüpfter Variablen kaum gegeben. Die Methoden der Evaluation sind unterschiedlich aufwendig und verändern durch ihren Einsatz selbst das Untersuchungsfeld. Insofern können nicht kausale Abhängigkeiten, sondern höchstens begründete Argumente für Erfolg belegt werden.

**Rentabilitätskontrolle** von Bildungsmaßnahmen ist also höchstens in Ansätzen möglich. Daraus folgt die prinzipielle Asymmetrie von Kosten und Nutzen: die Kosten sind kurzfristig anfallend und „hart“ monetär ermittelbar; die Nutzen treten eher langfristig auf und mit „weichen“ sozialen Indikatoren belegbar. Insofern besteht die Gefahr, dass Controlling eine „Kurzfrist-Ökonomie“ unterstützt, bei der nur noch finanziert wird, was nach kurzer Zeit monetären Nutzen abwirft.

### 3. Erweiterte Systematik der Qualitätsaspekte

Mit dieser Einsicht erfolgt eine Problemerkweiterung bei der Bildungscontrolling einbezogen wird in die umfassendere Diskussion um Qualitätssicherung. Dabei werden mehr oder weniger umfassende Systematiken von Qualitätsaspekten vorgelegt, welche als formal messbar und instrumentell herstellbar sein sollen. Eigentlich handelt es sich um Merkmalslisten und Frageraster, die zusammentragen, auf was man alles achten könnte, wenn man nach Qualität sucht. Allerdings wird durch diese Aspektesystematiken ein Schein von Umsetzbarkeit und Messbarkeit vorgespiegelt, der dahinterstehende, grundsätzliche Fragen ausblendet.

Für den weiteren Fortgang der Qualitätsdiskussion ist es zum einen notwendig, die vorhandenen vielfältigen Ansätze zu systematisieren und einen höheren Konsens über die Relevanz der Aspekte zu erzeugen. Zum andern ist es notwendig, sich um stärkere theoretische Klarheit zu bemühen. Die schon lange geführte Debatte über Qualität ermöglicht mittlerweile, eine umfassende Systematik vorzulegen.

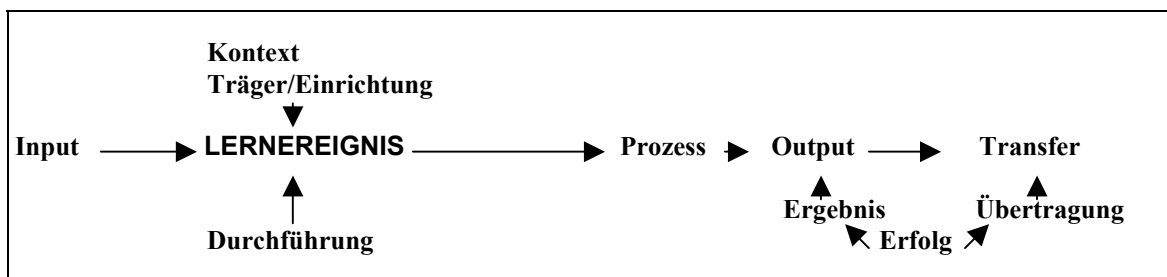


Abb. 4: Kombiniertes Qualitätskonzept

Eine solche Systematik kann Vereinseitigungen verhüten. Es geht nicht darum, wie besonders bei Sparstrategien erhofft, die input-Steuerung durch finanzielle Ressourcen und juristische Prämissen einfach zu ersetzen durch Bewertung des output. Vielmehr müssen die verschiedenen Phasen des Qualitätssicherungsprozesses einbezogen werden. Letztlich kommt es aber auf den Erfolg im Handlungsfeld an: The proof of the pudding is the eating.



Die einzelnen Qualitätssegmente können dann, bezogen auf die relevanten Aspekte und empirische Zugriffe differenziert werden. Eine entsprechende Systematik von Qualitätsaspekten für die Weiterbildung gliedert sich in vier Bereiche:

- **Träger-/Einrichtungsqualität:** Rechtsform, Wirtschaftslage, Personal, Ausstattung, Standort, Erfahrung, Angebotsbreite der Institution.
- **Durchführungsqualität:** Organisation, Personal, Technik und Didaktik in den einzelnen Programmen.
- **Ergebnisqualität:** Arbeitsplatzbezogene Kompetenzen, gesellschaftsbezogene Kompetenz, Persönlichkeitsentfaltung und Abschlüsse.
- **Übertragungsqualität:** Effekte auf Personal, Organisation, Technik und Markt des Unternehmens.

Die Horizonte der zu erfassenden Qualität haben entsprechend unterschiedliche Reichweite:

- Erstens erstellen sie die **Dokumentation** von Kontext und Institution.
- Zweitens erfassen sie die **Einschätzung der Zufriedenheit** der Lernenden.
- Drittens beschreiben sie **Lernfortschritte**, gewonnenes **Wissen** und neue **Kompetenzen** der Lernenden.
- Viertens versuchen sie ein verändertes **Handeln** zu begreifen.

Um dies empirisch zu erheben und evaluativ zu bewerten, müssen die Problemkomplexe übersetzt werden in Analyseaspekte, in Kriterien und dann in erfassbare Indikatoren. Entsprechend ist das geeignete Methodeninstrumentarium auszuwählen.

Dabei ist das vorrangige Ziel von Evaluation die Verbesserung praktischen Handelns und nicht die theoretische Erkenntnis aus wissenschaftlicher Perspektive. Entsprechend hat die „Deutsche Gesellschaft für Evaluation“ (DeGEval) die Standards **Nützlichkeit** und **Durchführbarkeit** betont.

#### 4. Methodeninstrumentarium der Evaluation

Bei der Suche nach geeigneten Erhebungsverfahren geht es zunächst darum, die Segmente begrifflich zu differenzieren und daraus empirisch fassbare Indikatoren zu entwickeln. Dazu steht aus der Evaluationsdiskussion ein differenziertes Methodeninstrumentarium zur Verfügung. Das Spektrum zeigt, was alles möglich wäre.

Durchführungsqualität	Erfolgsqualität	
	Ergebnis (Kompetenz)	Übertragung (Transfer)
Bewertungsbögen Beobachtungen Einzel-/Gruppen- gespräche	Befragungen Beobachtungen Kontrollfragebögen Tests Projektive Techniken	Nachbefragung Beobachtungen Transferfragebögen
Interaktionsanalysen Rollenspiele	Planspiele Fallstudien	Ergebnisberichte Leistungskennziffern Beurteilung durch Vorgesetzte o.ä. Follow-up-Termine

Abb. 5: Evaluationsmethoden

Dabei ist es notwendig zu unterscheiden zwischen den zu beachtenden Aspekten und ihrer Bewertung. Die verschiedenen Aspekte werden erst dann zu Kriterien von Qualität, wenn sie interessenorientiert verwendet und gleichzeitig die verschiedenen Zweckmäßigkeiten transparent werden. Qualitätskriterien haben aus Sicht des Managements ein anderes Gewichts als in der Perspektive der Lernenden oder der Lehrenden.

#### 5. Plädoyer für eine „Reflexive Evaluation“

Damit wird deutlich, dass die Einordnung von Qualitätsansätzen immer auch Grundfragen berührt. Gegenüber einem naiven, instrumentellen Controllingkonzept käme es darauf an, Verfahren reflexiver Evaluation in Gang zu setzen, welche sich den Halbheiten bisheriger Strategien entziehen.

<b>Ansatz</b>	<b>Instrumentelles Controlling</b>	<b>Reflexive Evaluation</b>
Methode	Messen	Belegen
Gegenstand	Gleichartig	Vielfältig
Organisations- konzept	triviale Maschine	komplexes System
Funktion	Bewerten	Beraten Verbessern
Position	Neutral Wertfrei	Interessenorientiert Wertbehaftet

Abb. 6: Kontrastive Betrachtung von Qualitätsansätzen

Während „instrumentelles Controlling“ abzielt auf Messbarkeit und Herstellbarkeit, ist eine „reflexive Evaluation“ ausgerichtet auf eine Verbesserung der Abläufe bei der Bereitstellung von Lernmöglichkeiten. Dazu muss das einfach klingende, aber – wie gezeigt – äußerst schwierige Problem, was den „gut“ oder gar „besser“ sei bei einem Lernangebot, explizit geklärt werden.

Im Vordergrund stehen dabei „Nützlichkeit“ und Anwenderbezug. Es geht darum, Probleme aufzudecken, Potentiale aufzuweisen und zur Diskussion zu stellen. Resultate der Evaluation sind aufgrund des notwendigen methodischen Pragmatismus immer unvollkommen und vorläufig. Sie laden ein zur Auseinandersetzung um mögliche – auch kontroverse – Einschätzungen. Damit ist nicht das Ende, sondern der Anfang von Aushandlungsprozessen über den Wert von Weiterbildung gesetzt. Es geht darum, Argumente mit Belegen zu fundieren.

## **6. Zusammenfassend: Nutzen der Weiterbildung**

Die Frage nach dem Wert der Weiterbildung hat sich also als noch schwieriger herausgestellt als es zunächst schien: Je hartnäckiger man nach Belegen sucht, desto größer werden die theoretischen und empirischen Probleme. Nun wäre es aber fatal, vor den Schwierigkeiten auszuweichen. Die Lage betrieblicher Weiterbildung ist gegenwärtig sowieso durch Verteidigungsstellung gekennzeichnet. Je höher der Kostendruck wird, desto notwendiger wird es angemessene Verfahren zu entwickeln, welche den Nutzen von Weiterbildungsanstrengungen für die verschiedenen beteiligten Interessenpositionen belegen.

Dies können nach dem kritischen Durchgang durch die Evaluationsdebatte keine eindeutigen, „harten“ Kalküle sein. Die verschiedenen Evaluationsinstrumente können aber sehr wohl positive Effekt durch Kennzahlen und Belege von Einschätzungen nachweisen. Allerdings sollten sie ihre Reichweite nicht überschätzen, um nicht in die Falle monetärer Controllingstrategien zu geraten.

Wenn es darum geht, eine personalorientierte Unternehmensentwicklung zu stützen, kommt man nicht umhin, Nachweise und Belege für den Wert der Weiterbildung zu entwickeln. Wenn es richtig ist, dass „objektive“, gar monetäre Messgrößen nur begrenzt zu gewinnen und beschränkt aussagekräftig sind, müssen „subjektive“ Einschätzungen und Bewertungen herangezogen werden.

Hier zeigt sich ein sehr positives Bild des Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen. Nach einer Untersuchung des BIBB sehen drei Viertel der Teilnehmenden einen sehr hohen oder hohen Nutzen für ihre persönliche Weiterentwicklung wie für die Verbesserung der beruflichen Leistungsfähigkeit. Zwei Drittel geben eine erfolgreiche Anpassung an neue Tätigkeitsanforderungen an. Demgegenüber spielen verbesserte Aufstiegschancen und höherer Verdienst keine große Rolle (Beicht u.a. 2004 (b), 8).

Dies kann konfrontiert werden mit den Resultaten von Untersuchungen über Nicht- oder Nie-Teilnehmende. Der wichtigste Hinderungsgrund für Teilnahme ist außer fehlenden zeitlichen oder finanziellen Ressourcen die fehlende Kenntnis über möglichen Nutzen (Beicht u.a. 2004 (a)).

Wenn also betriebliche Weiterbildungsteilnahme gefördert werden soll, kommt es darauf an, ein Klima in den Betrieben zu erzeugen und zu verbreiten, in dem der Wert der Weiterbildung von allen Beteiligten hochgeschätzt wird: sowohl für den Unternehmenserfolg, als auch für die Arbeitsplatzsicherheit wie für die individuelle Entfaltung.

## Literatur

- Beicht, U./Schiel, S./Timmermann, D.: Berufliche Weiterbildung – wie unterscheiden sich Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2004) H.1, 5-10
- Beicht, U./Krekel, E. M./Walden, G.: Berufliche Weiterbildung – welchen Nutzen haben die Teilnehmer. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2004) H.5, 5-9 (b)
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation: Standards für Evaluation  
<http://www.degeval.de/index.php?class=seite&id=9025>
- Faulstich, P.: Qualitätskriterien für die Erwachsenenbildung. In: ZWB (1991) H.7, 572-581
- Faulstich, P.: Strategien der betrieblichen Weiterbildung. München 1998
- Faulstich, P.: Kompetenzentwicklung und Erfolgsqualität. In: Bildung und Erziehung (1999) H.2, 157-172
- Faulstich, P./Gnahn, D./Sauter, E.: Systemqualität in der beruflichen Weiterbildung. Bonn 2004 <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/02584.pdf>
- Faulstich, P./Wittwer, W. (Hrsg.) Weiterbildungsqualität – zwischen System und Subjekt. Bielefeld 2004
- Landsberg, G. v./ Weiss, R. (Hrsg.): Bildungscontrolling. Stuttgart 1992
- Reischmann, J.: Weiterbildungs-Evaluation. Neuwied 2003
- Stockmann, R.: Evaluationsforschung. Opladen 2004 (2.Aufl.)
- Wittwer, W.: Qualität von beruflicher Weiterbildung aus der Sicht der lernenden Subjekte. In: Faulstich/Wittwer (2004) 9-24
- Wottawa, H./Thierau, H.: Evaluation. Bern 1990