

## Bildungscontrolling

# So ermitteln Sie den ROI!

Viele Personalentwicklungsabteilungen stehen der Herausforderung gegenüber, ihren spezifischen Beitrag zum Unternehmenserfolg nachzuweisen. Wie kann der Erfolg in monetären Werten belegt werden? Wie kann der Trainingseffekt von anderen Einflussfaktoren isoliert werden? Diese und andere Fragen rund um die Evaluation (Bildungscontrolling) beantwortet der ROI-Experte und Buchautor Dipl. Ing. Frank C. Schirmer, Geschäftsführer von LearnVision.



DI Frank Schirmer ist zertifizierter Trainer und Berater für Führungskräfteentwicklung, Coaching, Teamentwicklung, Vertrieb, Service und Qualität. Er betreute jahrelang Fortune 500 Unternehmen als Experte zur Implementierung von Trainingsmaßnahmen und deren Evaluation.

Die Suche nach Kostenvorteilen und ständig steigender Wettbewerb erhöhen auch den Druck auf die Personalentwicklung (PE) und ihre Budgets. Dabei stellt der kaum nachprüfbare Erfolg von PE-Maßnahmen für Manager (Auftraggeber) einen erheblichen Unsicherheitsfaktor dar. Wird das Nutzen/Kosten-Verhältnis, der Return on Investment (ROI), für die PE-Maßnahmen nicht nachgewiesen werden, kann – insbesondere in schwierigen Zeiten – schnell das Budget gekürzt oder ganz gestrichen werden – aus der Sicht des Managements eine nachvollziehbare Entscheidung.

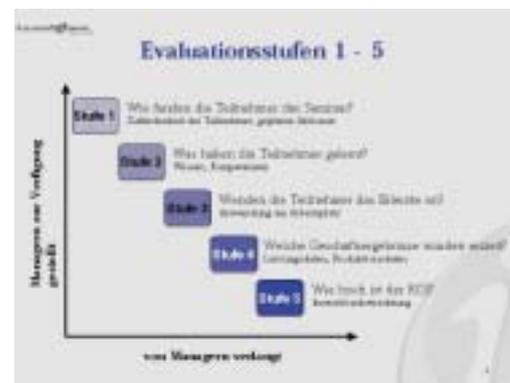
Die Aufgabe der Personalentwicklung kann und muss es sein, den ROI zu ermitteln, um den „Beweis“ ihres Erfolges anzutreten. Erst dann werden die Manager die Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechend würdigen, anerkennen und verstärkt investieren.

Will die Personalentwicklung einen hohen ROI erzielen und nachweisen, kommt sie nicht umhin, eine systematische Evaluation zu implementieren. Ein Vergleichsbeispiel aus dem Sport: Spitzensportler, die das Ziel haben, bei einer Olympiade Gold zu holen, können sich nicht damit begnügen, ein Training umzusetzen. Die regelmäßige Erfassung von Laktatwerten, Ergebnissen von Härte-tests unter verschiedenen Bedingungen sind notwendig, um die Stärken und Schwächen des Spitzensportlers genau analysieren zu können. Diese Werte nehmen wiederum Einfluss auf das Trainingsprogramm. Ohne eine systematische Datenerfassung, deren Analyse und Interpretation und deren Integration in den laufenden Trainingsprozess, kann das Training nicht optimal gestaltet werden und es werden keine Medaillen/Erfolge errungen. Für die PE-Maßnahme bedeutet das, geeignete Messziele zu bestimmen, diese mit geeigneten Methoden zu monitoren und die abgeleiteten Erkenntnisse zeitnah insbesondere in die Qualitätsverbesserung des Trainings und des Lerntransfers zu integrieren. Erst wenn die Personalentwicklung den laufenden Entwicklungsprozess systematisch verbessern kann und nachweislich zum Erfolg der Geschäftskennzahlen beiträgt, erhält sie intern den Stellenwert, den sie auch verdient. Personalentwickler wissen um den Erfolg von ergebnisorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen – „beweisen“ Sie ihn auch anderen.

Nun stellt sich die Frage, wie kann eine ergebnisorientierte Personalentwicklung aussehen? Wie kann der Erfolg in monetären Werten nachgewiesen werden? Wie werden die Effekte des Trainings von anderen Effekten isoliert? Solche Fragen wurden bereits vor über 20 Jahren gestellt. Daraufhin wurde der erste rudimentäre ROI-Prozess entwickelt. Er basiert auf den vier Evaluationsstufen nach Donald Kirkpatrick und wurde durch die 5. Stufe ergänzt – den ROI.

Die Grafik 1 zeigt die weltweit anerkannten 5 Evaluationsstufen. Dabei wird deutlich, dass die Manager eher Daten der Stufe 3 bis 5 verlangen, meist aber lediglich Daten der Stufe 1 und 2 erhalten. Eine Diskrepanz, die über Zeit gelöst werden muss.

Viele Personalentwicklungen fokussieren ihre Anstrengungen momentan auf die Stufe 3, den Lerntransfer. Sicherlich die wichtigste Stufe, denn gelingt der Transfer des Erlernten auf den Arbeitsplatz nicht, verpuffen die Investitionen. Allerdings ist das zu kurz gegrif-



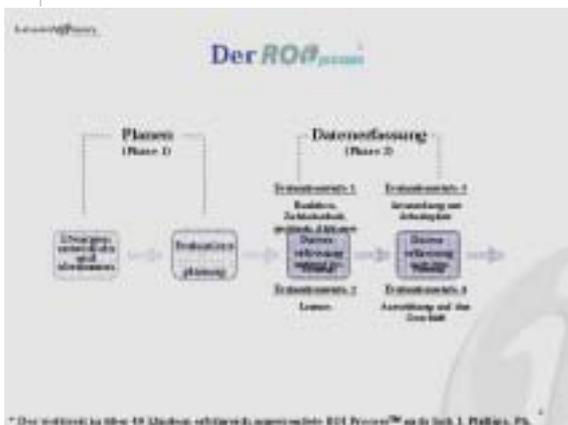
WILL DIE PERSONALENTWICKLUNG EINEN HOHEN ROI ERZIELEN UND NACHWEISEN, KOMMT SIE NICHT UMHIN, EINE SYSTEMATISCHE EVALUATION ZU IMPLEMENTIEREN



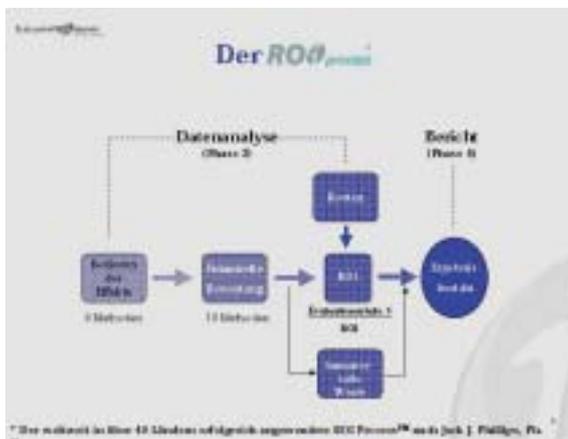
fen: Wird „nur“ der Lerntransfer erfasst, ist noch nicht beantwortet, ob die Lernziele (Stufe 2) und die Anwendungsziele (Lerntransfer, Stufe 3) überhaupt die Auswirkungsziele (Geschäftsergebnisse, Stufe 4) beeinflussen.

Der Königsweg der Evaluation: Auf Grundlage dieser 5 Evaluationsstufen hat Dr. Jack J. Phillips einen Prozess entwickelt, der wichtige Grundsätze, bewährte Methoden und Standards zusammenfasst – den Königsweg der Evaluation. (Grafik 2). LearnVision ist der Exklusivpartner von Dr. Jack J. Phillips, für Deutschland,

Österreich und die Schweiz. Dr. Phillips ist der Entwickler des weltweit in 40 Ländern erfolgreich angewendeten und als Marke geschützten ROI Process™. Zu jedem Prozessschritt gibt es bewährte Methoden, die aus der Erfahrung mehrerer tausend ROI-Auswirkungsstudien entwickelt wurden. Einige Methoden sind Ihnen bereits bekannt, einige werden neu sein. Wichtig dabei ist es, die richtige Methode zur richtigen Zeit beim richtigen Personalentwicklungsprogramm auszuwählen, diese Erkenntnisse zu analysieren und richtig zu deuten. Ein glaubwürdiges Evaluationssystem muss spezifische Daten für alle wichtigen Zielgruppen liefern, wie zum Beispiel Personalentwickler, Management/Auftraggeber, Teilnehmer und Controlling. Falsche Vorstellungen, Angst vor Veränderungen oder Mangel an Kompetenzen halten die Personalentwicklung anfänglich davon ab, aussagekräftige Evaluationssysteme zu implementieren. Solche falschen Annahmen und Vorstellungen sind unter anderem:



Der ROI-Prozess Teil 1 und 2



- Die Auswirkungen eines Trainingsprogramms können nicht genau ermittelt werden.
- Manager wollen die Ergebnisse nicht in monetären Werten ausgedrückt haben.
- Fragt der Vorstand nicht nach einem ROI, wird dieser auch nicht erwartet.
- „Ich habe ein professionelles, kompetentes Team. Deshalb muss ich die Wirksamkeit unserer Programme nicht rechtfertigen.“

Personalentwicklungen, die ein Evaluationssystem wie den ROI-Prozess aufbauen, erkennen den Nutzen und überwinden die Ängste und falschen Annahmen. Der ROI-Prozess ist einfach, kommt ohne komplexe Formeln aus, ist glaubwürdig bei allen Beteiligten, ist auf viele Personalentwick-

lungsmaßnahmen anwendbar und wurde bereits tausendfach angewendet.

Ob Sie einen Fragebogen redesignen oder eine komplette ROI-Auswirkungsstudie durchführen, die Grundphilosophie und die bewährten Methoden werden Ihnen helfen, Ihre Investitionen von Anfang an zielgerichtet und ergebnisorientiert zu tätigen. Diese konsequente Ergebnisorientierung und deren Evaluation in allen Bereichen der Personalentwicklung schafft die Basis für eine lernende Organisation und erhöht die Eigenmotivation der Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Praxis beweist:

- Cirka 70 Prozent der Fortune 500 wurde bereits im ROI-Prozess ausgebildet.

DIE SUCHE NACH KOSTENVORTEILEN  
UND STÄNDIG STEIGENDER WETTBE-  
WERB ERHÖHEN AUCH DEN DRUCK  
AUF DIE PERSONALENTWICKLUNG (PE)  
UND IHRE BUDGETS



- Über 2500 Personen wurden bereits zertifiziert.
- Jährlich werden über 5000 ROI-Auswirkungsstudien durchgeführt.
- Über 110 veröffentlichte Fallstudien (vergleiche [www.LearnVision.de](http://www.LearnVision.de)).
- Der Prozess wird branchenübergreifend in über 40 Ländern angewendet.

Dieser weltweit einzigartige Fundus an Erfahrungen und Know-how hilft Ihnen, die richtigen Schritte für Ihre Ausgangssituation und Zielsetzung auszuwählen und zu implementieren. Aber warum verwenden die Unternehmen den als „das Evaluationssystem und Prozessverbesserungstool“? Hier die Hauptnutzen:

- Sofortige Analysen der Umsetzungsschwierigkeiten – bezogen auf Auswirkungsziele – gewährleisten eine „Steuerung“ der PE-Maßnahmen.
- Er ist der glaubwürdigste, genaueste und am häufigsten angewandte Prozess, um die Auswirkungen von Trainings aufzuzeigen.
- Die Kalkulation des ROI in verschiedenen Programmen zeigt, welche Programme den größten Beitrag für das Unternehmen leisten. Sie ermöglicht damit, die Priorität auf Programme mit hohen ROI-Werten zu legen.
- Er ist ein ergebnisorientierter Prozess, der das Augenmerk auf die Endresultate legt. Der Prozess erfordert, dass alle am Prozess Beteiligten (Entwickler, Trainer, Teilnehmer) sich gemeinsam auf messbare Ziele konzentrieren. Alleine durch diese Vorgehensweise erhöhen Sie die Effektivität Ihrer Maßnahmen im hohen Maße.

Die Ermittlung der ROI-Ergebnisse ist einer der besten Wege, den Respekt des Top-Managements/Auftraggeber zu erlangen. Der Prozess kann das Management davon überzeugen, dass das Training eine Investition darstellt und keine Kosten. Erkennen Manager den wirklichen Beitrag des Trainings zur Erreichung ihrer Ziele, kommt der Personalentwicklung zumeist eine wichtigere Rolle im Unternehmen zu.

Bei folgenden typischen Personalentwicklungsmaßnahmen wird der ROI-Prozess angewendet: Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Vertriebstraining, Servicetraining, Teamtraining, Qualitätsmanagement, E-Learning, Blended Learning, Fachtraining, Sicherheitstraining, Kompetenzsysteme, Einstellungsprozesse, Karriereplanung, EDV-Einführungen, TQM-Konzepte.

Erst durch den Einsatz von standardisierten Evaluationsmethoden und geeigneter Softwaresysteme kann eine kosteneffektive und aussagekräftige Datenerfassung und –analyse gewährleistet werden. Vor einigen Jahren wurde – abgestimmt auf den ROI-Prozess – ein Softwaresystem entwickelt, das mittlerweile mit über 70 Mill. Dateneinträgen als Standard bei Lernanalysen gilt und interne und externe Benchmarks ermöglicht.

So logisch und methodisch ein Prozess auch immer ist, eine systematische Einführung und Umsetzung ist unabdingbar. Erfolgsentscheidend ist eine präzise, auf die individuellen Bedürfnisse und die spezifischen Unternehmenssituationen angepasste Implementierung, die durch fundiertes Expertenwissen gewährleistet wird. Folgende Schritte, um eine ergebnisorientierten Personalentwicklung einzuführen, haben sich bewährt:

- Status und Zielsetzung der Evaluation ermitteln.
- Effektivität von zwei bis drei Personalentwicklungsprojekten analysieren (pilotieren).
- Aufbau beziehungsweise Ausbau der Kompetenzen in der Personalentwicklung als interne „Evaluationsexperten“.
- Masterplan erstellen, um das Evaluationssystem graduell zu implementieren.
- Evaluation institutionalisieren.
- Studien (vergleiche Phillips und Guadet, 2003) belegen: Unternehmen ohne umfassende Evaluation reduzieren oder streichen ihre Personalentwicklungsbudgets, Unternehmen mit umfassender Evaluation investieren mehr.

Buchttipp: Return on Investment in der Personalentwicklung – Der 5-Stufen-Evaluationsprozess von Jack J. Phillips und Frank C. Schirmer, Springer 2005