

Evaluation in der Personalentwicklung - Umgang mit Komplexität in der Praxis

16. Jahrestagung der Gesellschaft für Evaluation
11.-13. September 2013 in München

Dr. Julia Hapkemeyer
StatEval GmbH – Gesellschaft für Statistik und Evaluation

Warum Evaluation von Personalentwicklung?

- | Die Aus- und Weiterbildung von qualifizierten Mitarbeiter/innen ist ein strategischer Wettbewerbsfaktor.
- | Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2011): Deutsche Unternehmen investierten 2010 über 28 Milliarden Euro in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/innen.
- | Statistisches Bundesamt (2008): 6 % der Unternehmen bewerten in Anschluss an eine Weiterbildungsmaßnahme den Praxistransfer.

Ziele und Nutzen der Evaluation in der Personalentwicklung



Qualitätssicherung
Systematische Erfassung und Bewertung der Qualität von Personalentwicklung

Systematisierung
Personalentwicklung ist auf den Entwicklungsbedarf der Organisation abgestimmt

Nutzenanalyse
Bewertung der Wirkungen einer Personalentwicklungsmaßnahme

Erfolgreiche Personalentwicklungsstrategie
Es wird sichergestellt, dass die Personalentwicklung ihre Ziele erreicht und dass die Kompetenzen der Beschäftigten auch den künftigen Anforderungen gerecht werden.

Evaluation in der Personalentwicklung
3

Typische Evaluationsfragen



- | Wie ist die Qualität der bestehenden Angebote zu bewerten?
- | Werden die gesetzten Ziele durch ein Angebot erreicht?
- | Wie wirkt sich eine PE-Maßnahme auf die Tätigkeit/ die Arbeitsabläufe der Teilnehmenden aus?
- | Welches sind fördernde und hemmende Einflussfaktoren für den Erfolg einer PE-Maßnahme?

Evaluation in der Personalentwicklung
4

STAT^{EVAL}

Unternehmensbefragung

- | Evaluieren Unternehmen ihre Personalentwicklungsmaßnahmen?
- | Mit welchem Ziel erfolgt Evaluation von Personalentwicklung in Unternehmen?
- | Bis zu welcher Ebene wird die Personalentwicklung in Unternehmen evaluiert?

Evaluation in der Personalentwicklung 5

STAT^{EVAL}

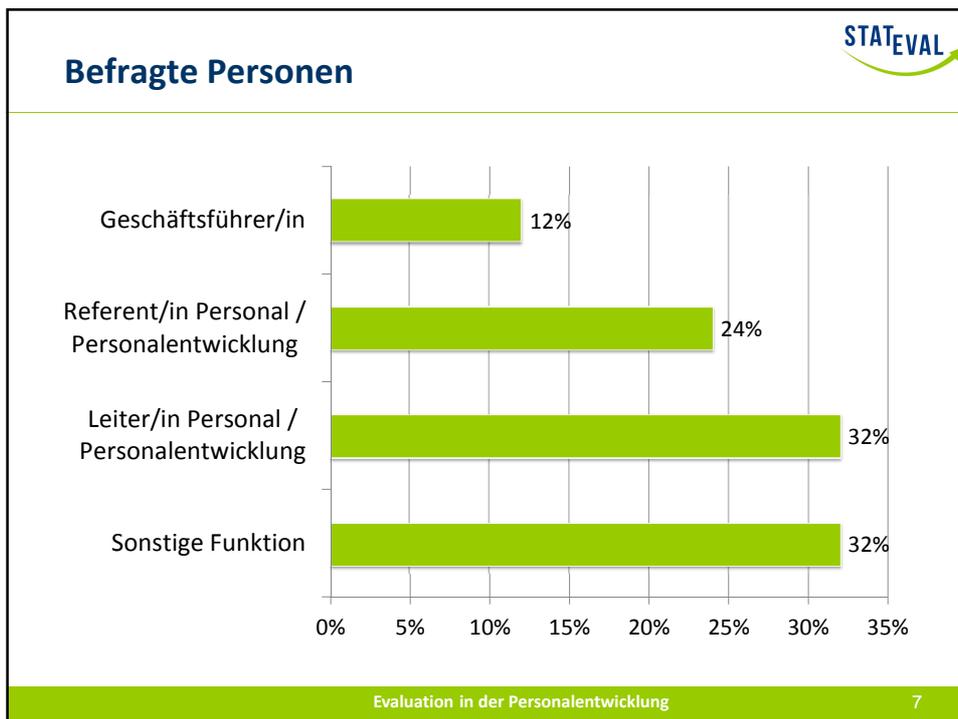
Stichprobe der Unternehmensbefragung

- | 91 Unternehmen
- | Unternehmensart:
 - 29% Öffentliche Einrichtungen
 - 70% Privatwirtschaftliche Unternehmen
 - 1% fehlende Angabe

Bar chart showing the distribution of companies by employee count:

Mitarbeiter/innen	Anteil
unter 10 Mitarbeiter/innen	7%
10-49 Mitarbeiter/innen	13%
50-249 Mitarbeiter/innen	17%
250-499 Mitarbeiter/innen	5%
mehr als 499 Mitarbeiter/innen	57%
keine Angabe	1%

Evaluation in der Personalentwicklung 6



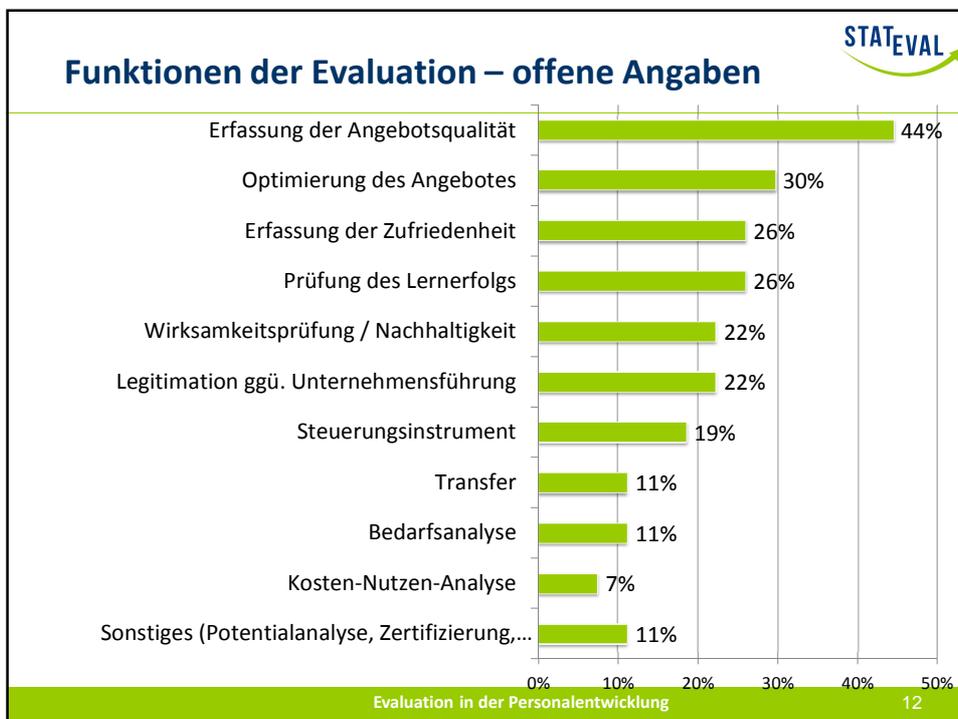
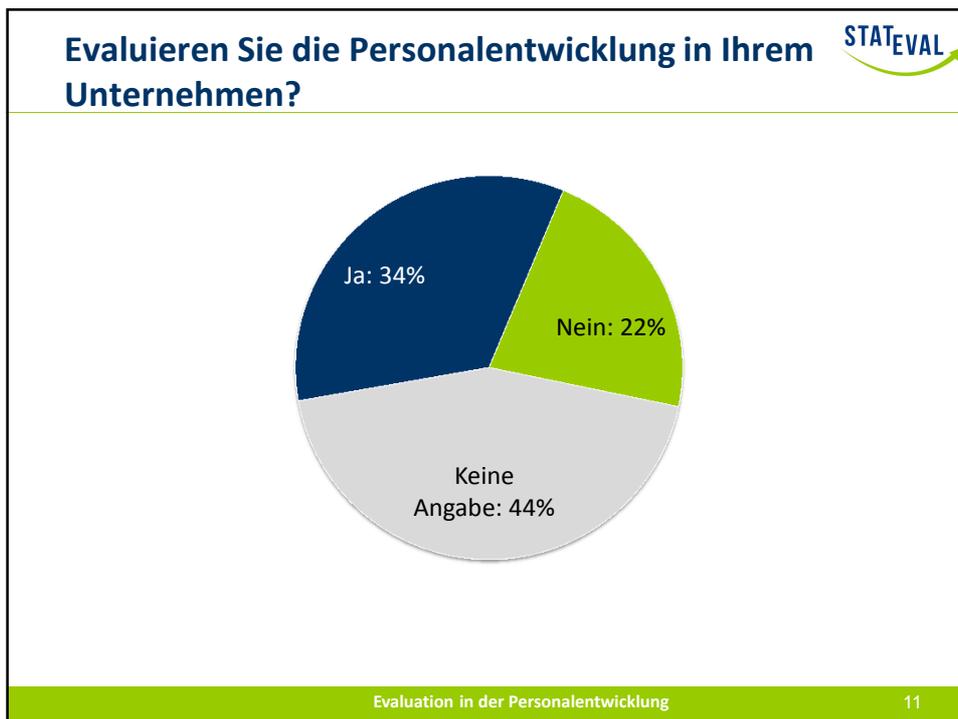
Pro-Kopf-Budget für Personalentwicklung

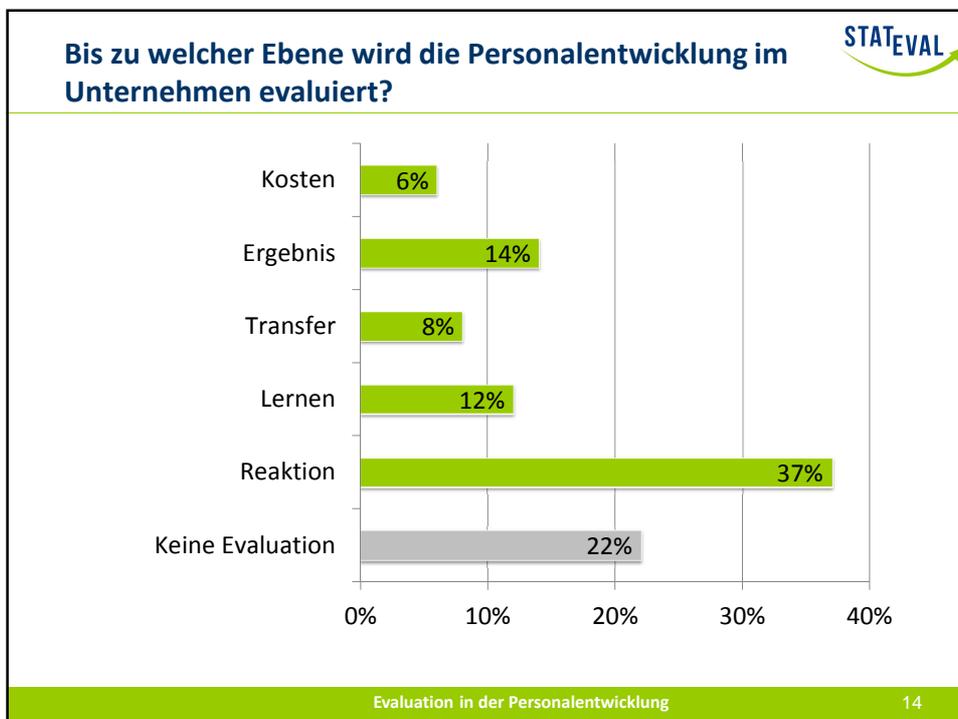
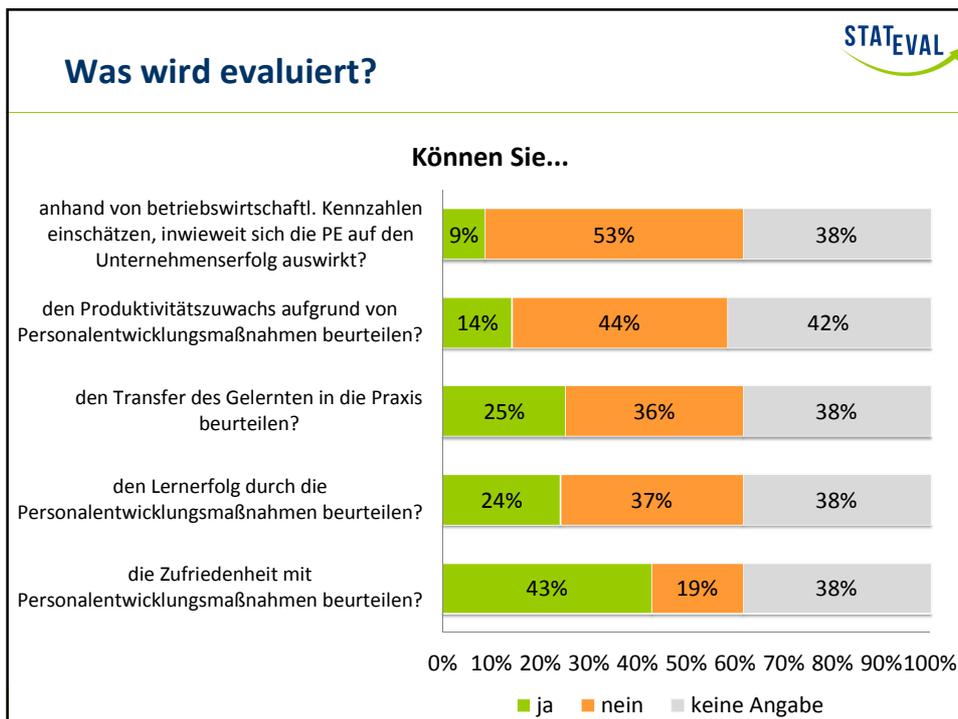
Pro-Kopf-Budget	Mitarbeiter/innen	Führungskräfte
Median	850 €	1.000 €
Minimum	45 €	100 €
Maximum	2.000 €	10.000 €

STAT^{EVAL}

Evaluation in der Personalentwicklung 8







STATEVAL 

Evaluationsansätze in der Praxis

Evaluations-ebene	Evaluationskriterium (Beispiel)	Methode (Beispiel)	Zeitpunkt	
Reaktion	Zufriedenheit mit der Maßnahme	Selbsteinschätzung	Direkt am Ende der Maßnahme	kurzfristige Maßnahmen
Lernen	Lernzuwachs und Zugewinn neuer Einsichten	Selbsteinschätzung	Zeitnah im Anschluss an die Maßnahme	
Transfer	Verbesserung bestimmter Führungskompetenzen	Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung (z.B. durch Vorgesetzte)	3-6 Monate nach der Maßnahme	langfristige Maßnahmen
Ergebnis	Verbesserung des Teamklimas	Vorher-Nachher-Befragung	6-12 Monate nach der Maßnahme	
Kosten	Return on Investment	Kennzahlen	12-24 Monate nach der Maßnahme	

Evaluation in der Personalentwicklung 15

STATEVAL 

Wahrgenommene Hürden

- | Fehlendes Wissen über den Nutzen von Evaluation
- | Fehlendes Wissen über Evaluationsansätze

- | Zufriedenheitsabfragen reichen als Legitimation

- | Komplexität der Evaluationsdesigns wirkt abschreckend
- | Aufwand der Evaluation wird größer als der Nutzen wahrgenommen

Evaluation in der Personalentwicklung 16

STATEVAL 

Umgang mit Hürden bei der Evaluation von PE

Mangelnde Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Unternehmenskommunikation • Einbeziehung der Stakeholder
Unterschiedliche Interessenlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung einer Steuerungsgruppe • Kommunikation
Erfassung personenbezogener Daten	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Transparenz bezüglich Zielstellung der Evaluation • Entwicklung einer Leitlinie zum Umgang mit den Ergebnissen
Mangelnde Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Überschaubarer Ressourceneinsatz durch standardisierten Evaluationsprozess

Evaluation in der Personalentwicklung 17

STATEVAL 

Fazit

- | Die Evaluation von Personalentwicklung hat einen sehr unterschiedlichen Stellenwert in den Unternehmen.
- | In den meisten Unternehmen erfolgt eine Evaluation nur auf der Ebene der Zufriedenheit.
- | Evaluation wird häufig als ressourcen- und kostenintensiv angesehen.
- | Die Komplexität von Evaluationen in der Personalentwicklung wirkt häufig abschreckend.
- | Eine systematische Evaluation muss die individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens berücksichtigen und dabei alle betroffenen Interessengruppen mit einbeziehen.

Evaluation in der Personalentwicklung 18



Kontakt: Dr. Julia Hapkemeyer
Fon: 030 - 609 85 85 21
Mail: Julia.Hapkemeyer@stateval.de



Herausforderungen bei der Evaluation von Personalentwicklung

- | Wie erklären Sie sich die Diskrepanzen zwischen den angestrebten Zielen der Evaluation und der tatsächlichen Umsetzung in der Praxis?
- | Welche Hürden sehen Sie bei der Evaluation von Personalentwicklung?

Evaluation in der Personalentwicklung 20