Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

www.erwachsenenbildung.at/magazin

Ausgabe 12, 2011

Qualität ist kein Zufall

Zwischen Rhetorik und Realität von Qualitätsmanagement

Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling

Das Modell von Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Phillips und Kellner

Renate Birgmayer

ISSN 1993-6818
Ein Produkt von www.erwachsenenbildung.at
Erscheint 3x jährlich online

bm:uk Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur

esf Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur

Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling

Das Modell von Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Phillips und Kellner

Renate Birgmayer

Birgmayer, Renate (2011): Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling. Das Modell von Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Phillips und Kellner.
In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 12, 2011. Wien.
Online im Internet: http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf.
Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: Bildungscontrolling, Qualitätssicherung, betriebliche Bildung, Erfolg messen

Kurzzusammenfassung

Der Artikel gibt eine Einführung in den Bereich des Bildungscontrollings als Maßnahme der Qualitätssicherung vor allem in der betrieblichen Weiterbildung. Dazu werden das bewährte Modell von Donald L. Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Jack Phillips und Herbert Kellner vorgestellt und wird anhand von Beispielen aufgezeigt, wie einzelne Schritte daraus realisiert werden können. Bildungscontrolling wird als eine tiefer gehende Methode der Steuerung von Bildung dargestellt, die andere gängige Methoden der Evaluierung von Weiterbildung ergänzt und so zu einer höheren Qualität von Weiterbildung beitragen kann.

06

Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling

Das Modell von Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Phillips und Kellner

Renate Birgmayer

Bildungscontrolling nach der Methode von Kirkpatrick einschließlich seiner Erweiterungen durch Phillips und Kellner stellt momentan sowohl ein gut erforschtes wie auch ein vielfältig praktiziertes Instrument der Qualitätssicherung im Bildungsbereich dar. Es ist gut an die vielfältigen Herausforderungen moderner Qualitätssicherung in der Bildung angepasst und dadurch ein komplexes Instrument, das einer sorgfältigen Handhabung durch Professionals bedarf.

Älter und traditionsreicher als Bildungscontrolling (kurz: BC), um Weiterbildungsmaßnahmen zu bewerten sowie die Effekte von Weiterbildungsangeboten kritisch zu betrachten, ist im deutschsprachigen Raum die Evaluation. Im Zentrum der Evaluation steht die – wie wortwörtlich aus dem Lateinischen übersetzt – „Aus-Wertung" von Bildungsmaßnahmen, eine Tätigkeit, die meist im Nachhinein, also reaktiv erfolgt und die die Reaktion der Teilnehmenden, die Qualität der Trainingsmaßnahmen, die Qualität der Organisation u.v.m. festzustellen versucht.

Bildungscontrolling hingegen[1] ist proaktives Tun (vgl. Buchhester 2005, S. 71) und setzt schon vor der Weiterbildungsmaßnahme (z.B. von MitarbeiterInnen in einem Betrieb) an, also bevor materielle oder immaterielle Aufwendungen – wie etwa Fahrtkosten oder Weiterbildungszeit – getätigt werden. BC ist damit ein Prozess, der nicht nur die „Messung des Messbaren" von Weiterbildungsveranstaltungen beinhaltet, sondern auch im Sinne von „Controlling" eine vorausschauende oder begleitende Steuermaßnahme darstellt (vgl. Weiß 2005, S. 7) und den nachhaltigen Nutzen von Maßnahmen sichern will. BC ist ein kybernetisches Modell, das *„über ein einvernehmliches Zielvereinbarungssystem"* (Gust 2005, S. 27) alle Ebenen einer Organisation durchläuft. Es beinhaltet zwar die Analyse von Zahlen und beschäftigt sich mit der Frage von Kosten, ist aber viel mehr als bloß eine Kostenkontrolle. Wie Elisabeth Krekel und Ursula Beicht (2004) treffend zusammenfassen, ist BC *„ein Instrument zur Optimierung der Planung, Steuerung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildung. Es ist an den einzelnen Phasen des gesamten Bildungsprozesses ausgerichtet und reicht von der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs über die Zielbestimmung der Weiterbildung, die Konzeption, Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle und Sicherung des Transfers ins Arbeitsfeld. Die Bildungsarbeit wird dabei nicht nur*

1 Zur Unterscheidung von Evaluation und Controlling siehe Habersam/Piber 2009.

unter pädagogischen Gesichtspunkten betrachtet, sondern vor allem auch unter Beachtung ökonomischer Kriterien überprüft und bewertet. Fragen nach Effizienz und Effektivität und nach dem Nutzen von Weiterbildung stehen somit im Vordergrund" (Krekel/Beicht 2004, o.S.).

Der Beweis, dass eine Leistungsveränderung der MitarbeiterInnen eindeutig auf eine absolvierte Weiterbildungsmaßnahme zurückzuführen ist, ist in den seltensten Fällen einfach zu erbringen. Die Steigerung der betrieblichen Arbeitsleistung wurde in den letzten Jahrzehnten immer wieder verschiedentlich erklärt. Und durch den Einsatz möglichst „guter" Weiterbildungsmaßnahmen wollte man solche Erfolge duplizieren – durch „gute" fachlich hochqualifizierte TrainerInnen, „gute" Seminarbedingungen, Trainingsmaßnahmen mit qualitativ hochwertigen Inhalten, an hochwertigen Orten usw. Damit kamen 98% der Unternehmen bisher auch aus (vgl. Gust 2005, S. 25f.). Nicht immer führt dieses von linearem Denken geprägte Schlussfolgern aber auch zu den gewünschten Resultaten, sprich Leistungen, wie folgender Erfahrungsbericht zeigt:

Auf der LEARNTEC 2005, einem großen europäischen Kongress mit Fachmesse für den Bereich Bildung in Karlsruhe, Deutschland eröffnete ein Personalverantwortlicher eines großen Elektronikkonzerns seinen Vortrag über BC mit einem Beispiel aus der Praxis: In seiner Firma hatte sich im Zusammenhang mit Weiterbildungsmaßnahmen der Begriff „Friday Height" gebildet. Dieser bezeichnete Trainings oder Seminare, bei denen die TeilnehmerInnen Freitagmittag, also am Ende des Seminars bei den Feedbackbögen sehr euphorische Rückmeldungen gaben. Alles war bestens – das Seminar war interessant gewesen, die Lehrenden sehr kompetent, das Hotel bestens und die Teilnehmenden hätten sehr viel gelernt. Als dieselben Personen am darauf folgenden Montag wieder an ihre Arbeitsplätze zurückkehrten, taten sie allerdings alles genauso wie vorher. Es hatte sich nichts geändert, es war kein Lerneffekt feststellbar. Da diese Art von Weiterbildung den Konzern zu teuer kam, war damit die Geburtsstunde der Einführung einer effektiveren Methode der Weiterbildungssteuerung, nämlich des BCs, gekommen.

Vorliegend wird vorgeschlagen, die Trennung zwischen *„Bildung als Beitrag zur Unternehmensentwicklung und Bildung als selbstregulierender Beitrag zur Individualentwicklung*" (Buchhester 2005, S. 67) aufzuheben, damit die Grenzen zwischen rein betrieblicher Weiterbildung und individueller Erwachsenenbildung verschwimmen.

Abb. 1: Die 4 Stufen des Kirkpatrick-Modells

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kellner 2006, S. 11-15 (grafisch bearbeitet von der Redaktion)

Das Modell von Donald L. Kirkpatrick

Donald L. Kirkpatrick war in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts Professor am Management Institut der Universität Wisconsin, Madison und Präsident der ASTD (American Society for Training und Development). Von ihm stammt das vermutlich älteste explizit bekannte Modell von Bildungscontrolling, das 1959 zum ersten Mal publiziert wurde. Das Modell beinhaltet sowohl quantitative als auch qualitative Messungen, fasst also auf sehr verschiedene Arten messbare Größen zusammen.

Stufe 1 – Reaktion der Teilnehmenden

Stufe 1 erfasst die unmittelbare Reaktion der Teilnehmenden auf eine Weiterbildungsmaßnahme. Sie sollen das persönliche Erleben der fachlichen Inhalte, der TrainerInnenkompetenz, der organisatorischen Rahmenbedingungen etc. rückmelden. Auch individuelle Kommentare der Teilnehmenden sollten hier ihren Platz haben.

Stufe 2 – Lernen, Wissenserwerb

Stufe 2 will erkunden, welches Wissen oder welche Fähigkeiten die Teilnehmenden durch die Weiterbildungsmaßnahme erworben haben. Um diesen Wissens- oder Fähigkeitenzuwachs zu ermitteln, kann eine Testung vor und eine Testung nach der

Weiterbildungsmaßnahme erforderlich sein. Gemessen wird die Zielerreichung des Wissens. Erstrebenswert ist, dass sich alle Teilnehmenden einer solchen Testung unterziehen.

Handelt es sich um rein fachliches Wissen, so kann das erworbene Wissen relativ einfach mithilfe von Tests abgefragt werden. Auch die Frage, wie Fähigkeitenwissen (vgl. dazu Willke 2001, S. 11) gemessen werden kann, ist zumindest für gewisse Formen von Wissen gelöst.[2] Ausgenommen sind ausdrücklich Wissenskomponenten wie etwa „tacit knowledge" (implizites oder stilles Wissen; Anm.d.Red.).

Stufe 3 – Verhalten

Stufe 3 misst, wie viel des in der Weiterbildungsmaßnahme erworbenen Wissens und wie viele der Fähigkeiten von den TeilnehmerInnen am Arbeitsplatz tatsächlich angewandt werden. Diese Messung muss nicht direkt nach der Weiterbildungsmaßnahme erfolgen und sollte in angemessenen Abständen wiederholt werden. Gleichermaßen sollten hierzu Vorgesetzte und Mitarbeitende befragt und sinnvollerweise auch Vergleichsgruppen gebildet werden.

Eine solche Messung zeigt den Einfluss der Weiterbildungsmaßnahme auf das gezeigte Verhalten am Arbeitsplatz und ermöglicht es abzuschätzen, wie lange es dauert, bis Veränderungen greifen oder eben auch, ob diese nach einiger Zeit wieder verloren gehen. Durchführbar ist sie zum Beispiel durch das von der arbeitspsychologischen Arbeitsgruppe Ekkehart Frielings an der Universität Kassel entwickelte Lern-Transfer-System-Inventar (siehe Kauffeld et al. 2008), das festzustellen vermag, inwieweit die Generalisierung neuen Wissens und neuer Fähigkeiten am Arbeitsplatz auch tatsächlich gelingt.[3]

Stufe 4 – Ergebnisse für das Unternehmen, die Organisation

Die Voraussetzung dafür, dass sich hier aussagekräftige Werte ablesen lassen, ist, dass am Beginn der Weiterbildungsmaßnahme Ziele definiert und operationalisiert wurden, die mit den Unternehmenszielen in Zusammenhang stehen. Auch für diese Stufe sollte man die Evaluierung zu einem späteren Zeitpunkt wiederholen und keine schnellen Ergebnisse erwarten. Zu berücksichtigen ist, dass Verbesserungen durch eine Weiterbildungsmaßnahme sich möglicherweise auch auf andere Faktoren zurückführen lassen. Dies ist beim Entwurf mit zu denken.

Einsatz des Modells von Kirkpatrick

Laut Erhebungen der American Society for Training und Development wird das BC-Modell von Kirkpatrick, obwohl es sich einer hohen Wertschätzung erfreut, „nur" von elf Prozent aller Weiterbildungsabteilungen eingesetzt (vgl. Kellner 2006, S. 11). Die Stufe 1, also die Messung der TeilnehmerInnenreaktionen wird von nahezu allen erwähnten Weiterbildungsabteilungen eingesetzt; viele Abteilungen führen auch noch Messungen der Stufe 2 in Form von Lernzuwachstests durch. Stufe 3 wird nur mehr von der Hälfte derer angewandt, die Stufe 2 durchgeführt haben (vgl. ebd.). BC als proaktives Tun beginnt jedoch erst mit der Festlegung der Ziele – also mit Stufe 3 oder Stufe 4! Auch in Deutschland dürften die Gegebenheiten nicht viel anders sein, wie der deutsche Psychologe und Wirtschaftswissenschafter Mario Gust mir 2006 in Berlin mitteilte.

Meines Erachtens beschränken sich damit viele Unternehmen und Non-Profit-Organisationen bei

2 Als Beispiel dafür sei die Methode „Humatics" (siehe Kreft 2005), eine Begriffskonstruktion aus „Humanwissenschaft" und „Mathematik", genannt: Der deutsche Physiker Hans-Diedrich Kreft entwickelte diese relativ komplexe Methode, um unter Verwendung von naturwissenschaftlichen Funktionen das in einem Unternehmen vorhandene Wissen berechnen zu können. In einem ersten Schritt wird der Umsatz des Unternehmens auf die Mitarbeitenden umgelegt. Anschließend werden von allen Mitarbeitenden sowohl Kenntnisse – wie zum Beispiel ein berufliches Abschlusszeugnis – als auch Fähigkeiten – wie zum Beispiel das Organisationstalent – erfasst, um daraus sogenannte „Wissensfunktionen" für alle Stellen zu generieren. Je besser Stellenbeschreibungen abgefasst sind, desto einfacher ist es, diese Wissensfunktionen zu erstellen. Dann wird eine mathematische Zuordnung zwischen Umsatz einerseits und Kenntnissen und Fähigkeiten andererseits vorgenommen. Aus allen Wissensfunktionen kann man dann die Wissensbilanz eines Unternehmens erstellen, die aussagekräftiger ist als reine Controlling-Daten. Wechseln etwa MitarbeiterInnen von einer Abteilung in einer andere, so kann sich die Wissensbilanz ändern, obwohl sich der MitarbeiterInnenstand nicht ändert. Wenn nach einem MitarbeiterInnenwechsel andere Kenntnisse und Fähigkeiten an der neuen Stelle besser genützt werden können, so erhöht sich die Wissensbilanz dieses Unternehmens. Auf Grund reiner Controlling-Daten hätte man bei einem solchen internen Wechsel keine Änderungen feststellen können.

3 Zahlreiche Beispiele zur Messung der Transfer-Wirkung von Führungskräftetrainings, Teambuilding, Meetingkultur sowie kollegialem Teamcoaching finden sich in Kauffeld et al. 2008.

der Feststellung des Nutzens ihrer Bildungsmaßnahmen auf leichter erfassbare Parameter, wie etwa organisatorische Bedingungen und Zufriedenheit der Lernenden. Die länger dauernden Auswirkungen werden kaum erfasst.

Erweiterung des Modells von Kirkpatrick

Die Frage, ob sich Weiterbildung überhaupt für Unternehmen „rechnet“, wurde vom US-Amerikaner Jack Phillips, der graduierter Physiker und Mathematiker ist und im Bereich „Human Resources“ promovierte, 1970 aufgegriffen. Phillips entwickelte im Trainingskontext den Begriff des ROI (Return on Investment), der ursprünglich aus der Kapitalwirtschaft stammt und eingesetztes Kapital und erhaltene Zinsen zueinander in Beziehung setzt. Damit fügte er dem Modell von Kirkpatrick eine 5. Stufe hinzu, die den Gewinn für ein Unternehmen, den eine Weiterbildungsmaßnahme ergeben hat, abzüglich aller Kosten für das Training erschließt (siehe Phillips 1997). Dieses Modell wurde wiederum vom deutschen Psychologen Herbert Kellner 2005 um eine weitere, sprich 6. Stufe ergänzt, den VOI (Value of Investment). Diese 6. Stufe dient der qualitativen Auswertung einer Bildungsmaßnahme. Mittel- und langfristige, qualitative Ergebnisse von Weiterbildungsprojekten sollen so messbar werden. Um dies zu leisten, hat Kellner als ersten Schritt einen „Value Finder“ (siehe Kellner 2005) entwickelt. Dieser soll den Nutzen des gesamten Projektes beschreiben und wird von allen Beteiligten – den „NutzenpartnerInnen“ erstellt. Kellner stellt für den langfristigen Erfolg einer Bildungsmaßnahme den qualitativen Nutzen vor den monetären Nutzen eines Projektes. Als wesentliche PartnerInnen betrachtet er das Unternehmen selbst, die Mitarbeitenden sowie die KundInnen. Wichtige Größen in Stufe 6 sind auch das Betriebsklima und die Unternehmenskultur. Ziele und Werte, die Bestandteil einer speziellen Unternehmenskultur sind, dürfen nicht nur beschrieben werden, sondern müssen überzeugend kommuniziert werden.

Abb. 2: Die 6 Stufen der Erweiterungen des Modells von Kirkpatrick

Stufe 1: Reaktion

Stufe 2: Lernen/Wissen

Stufe 3: Verhalten

Stufe 4: Ergebnisse

Stufe 5: Return on Investment

Stufe 6: Value of Investment

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kellner 2006, S. 11-15 (grafisch bearbeitet von der Redaktion)

Praktische Anwendungen

Wie diverse Studien ergaben, wird BC wegen des Aufwands vorzugsweise in größeren Unternehmen eingesetzt (für Österreich vgl. Markowitsch/Hefler 2003, S. 52). Ein praktisches Beispiel für angewandtes Bildungscontrolling, bei dem einzelne Schritte detailliert beschrieben sind, findet sich bei Wiebke Albers (siehe Albers 2005). Sie behandelt das Bildungscontrolling des deutschen Papierherstellers Nordland. Die Schritte sind nachvollziehbar dargestellt und könnten dadurch Weiterbildungsverantwortlichen die Scheu vor der Anwendung nehmen. Für Klein- und Mittelbetriebe werden Schritte eines Bildungscontrollings, die Parallelen zu jenen im vorgestellten Modell aufweisen, ausführlich von Norbert Kailer und Freimuth Daxner beschrieben (siehe Kailer/Daxner o.J.).

BC und E-Learning

Ein anderes Modell, das auch die „hard“ und „soft facts“ von Weiterbildung berücksichtigt, ist die „Learning Scorecard“ von Erwin Ihm, Jörg Sander und Andreas Närmann. In Anlehnung an die „Balanced Scorecard“ aus der Betriebswirtschaft wurde hier ein Modell entwickelt, das ebenfalls vier Bereiche berücksichtigt, nämlich die KundInnenperspektive, die Finanzstrategie, die Prozessperspektive und die Ressourcenperspektive. Die beschriebene Anwendung der Learning Scorecard ist für den Bereich E-Learning und Blended Learning ausgerichtet (siehe Ihm/Sander/Närmann 2005).

BC im öffentlichen Dienst

Reimund Scheuermann diskutiert, inwieweit Bildungscontrolling schon ein Bestandteil der Weiterbildung im deutschen öffentlichen Dienst geworden ist (vgl. Scheuermann 2005, S. 312-323). Deutsche Beamte und Beamtinnen haben die Pflicht, sich fortzubilden. In Österreich ist dem nicht so – zumindest bei LehrerInnen besteht keine Fortbildungspflicht. Scheuermann zeichnet ein positives Bild einer sehr zeitgemäßen Weiterbildung im öffentlichen Dienst Deutschlands.

BC in der betrieblichen Erwachsenenbildung Österreichs

In österreichischen Betrieben ist Bildungscontrolling nur teilweise in die strategische Unternehmensplanung eingebunden. Die Bewertung befasste sich bis vor einem Jahrzehnt noch vorwiegend mit Kostenfragen (siehe Krekel et al. 2000). In ähnlicher Weise zeigen Jörg Markowitsch und Günter Hefler in ihrer Analyse der 2. Europäischen Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS II), dass in Österreich – und das betrifft alle Unternehmensgrößen – seltener ein Bildungsplan existiert als im europäischen Durchschnitt (vgl. Markowitsch/Hefler 2003, S. 52). Zum Einsatz von Bildungscontrolling in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben stellen Kailer und Daxner fest: *„BC als ganzheitlicher und bewusst gestalteter, systematischer Prozess ist in der betrieblichen Praxis von Kleinbetrieben bisher kaum vorzufinden“* (Kailer/Daxner o.J., o.S.).

Wenn man sich vergegenwärtigt, dass für betriebliche Weiterbildung große Summen ausgegeben werden, (vgl. Salfinger/Sommer-Binder 2007, S. 1116) so ist das Fehlen von strategischer und ganzheitlicher Bildungsplanung nach dem Modell von Kirkpatrick in seinen Erweiterungen durch Phillips und Kellner ein Versäumnis, das Unternehmen vermutlich nicht unbeträchtliche Unkosten verursacht. Überdies könnte mittels Einsatz dieses Modells der/die Bildungswillige leichter und besser eine Bildungsentscheidung treffen.

Auch im Bereich der Bildungsberatung von Einzelpersonen ließe sich das vorgestellte Modell gut einsetzen. Gerade für Personen, die sich in einer beruflichen Umorientierungsphase befinden, können sich durch den Einsatz von Fragen, die sich auf Stufe 4 bis Stufe 6 beziehen, wertvolle Reflexionsanregungen ergeben. Analog zum Value Finder eines Unternehmens könnte man beispielsweise mit den Werten einer Einzelperson beginnen, die den Nutzen des Weiterbildungsprojekts beschreiben. In meiner eigenen Beratungspraxis wende ich dieses Modell seit etwa fünf Jahren insbesondere für Personen nutzbringend an, die sich privat den Erwerb eines neuen beruflichen Standbeins finanzieren wollen. Schon so manche Fehlentscheidung konnte dadurch abgewendet werden.

Weiterbildungsinstitutionen könnten mithilfe des vorgestellten BC-Modells das eigene Angebot hinsichtlich dessen tatsächlichen Nutzen für die Teilnehmenden kritisch durchleuchten und so dasselbe punktgenauer präsentieren und Interessierte gezielter beraten. Bildungscontrolling mit fünf oder allen sechs Schritten wäre ein hohes Qualitätsmerkmal einer Einrichtung. Das IT-Unternehmen InfoPro etwa verwendet das Modell von Kirkpatrick in seiner Erweiterung durch Phillips, um angebotene Trainings zu evaluieren (siehe InfoPro o.J.).

Resümee

Bildungscontrolling nach dem Modell von Kirkpatrick, einschließlich seiner Erweiterungen nach Phillips und Kellner stellt momentan sowohl ein gut erforschtes wie auch ein vielfältig praktiziertes Instrument der Qualitätssicherung im Bildungsbereich dar. Es ist gut an die vielfältigen Herausforderungen moderner Qualitätssicherung in der Bildung angepasst und dadurch ein komplexes Instrument, das einer sorgfältigen Handhabung durch Professionals bedarf.

Wie die Erfahrungen der Autorin bei Einsatz dieses Instruments im Rahmen des Masterlehrgangs „Erwachsenenbildung“ der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich ergaben, stößt es auf äußerst positives Echo. Ein Großteil der LehrgangsteilnehmerInnen (BildungsveranstalterInnen bis hin zu Leitenden aus dem Schulwesen) hat zwischenzeitlich das Modell für seine Zwecke adaptiert und setzt es nutzbringend ein. Laut Aussagen der Teilnehmenden hat es eine bis dahin bestehende Lücke geschlossen, es könne die Qualität von Bildung effizient sicherstellen.

Da Weiterbildung und Erwachsenenbildung zu einem großen Wirtschaftsfaktor geworden sind, (vgl. Gruber 2004, S. 31) der noch dazu in hohem Maße von privatem Kapital bezahlt wird, wäre es auf jeden Fall sinnvoll, zu Zwecken der Qualitätssicherung und Sinnhaftigkeit des eingesetzten Kapitals Bildungscontrolling verstärkt zu forcieren bzw. zu implementieren.

In Zeiten von Wirtschaftskrise, steigenden Staatsschulden und zunehmenden ökonomischen Zwängen auch im Privatbereich wäre es schade, ein so wirkungsvolles Instrument ungenutzt zu lassen und weiterhin Geld im Bildungsbereich zu ungezielt, unkontrolliert und/oder schlicht gesprochen – falsch – auszugeben.

LeserInnenbefragung
Ihre Meinung ist uns wichtig!
http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/befragung

Literatur

Verwendete Literatur

Buchhester, Stephan (2005): Bildungscontrolling – Der Einfluss von individuellen und organisatorischen Faktoren auf den wahrgenommenen Weiterbildungserfolg. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis. 3. Aufl. München: USP-Publishing, S. 67-82.

Gruber, Elke (2004): Berufsbildung in Österreich – Einblicke in einen bedeutenden Bildungssektor. In: Verzetnisch, Fritz/Schlögl, Peter/Prischl, Alexander/Wieser, Regine (Hrsg.): Jugendliche zwischen Karriere und Misere. Wien: ÖGB-Verlag, S. 17-38.

Gust, Mario (2005): Resultatsorientiertes Bildungscontrolling und Werkzeuge eines strategischen Wissensmanagements. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis. 3. Aufl. München: USP-Publishing, S. 25-46.

Kailer, Norbert/Daxner, Freimuth (o.J.): Bildungscontrolling in KMU. In: Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen. Hrsg. von Netzwerk Humanressourcen. Online im Internet: http://www.netzwerk-hr.at/1465_DEU_HTML.php [Stand: 2011-01-19].

Kellner, Herbert (2006): Value of Investment. Neue Evaluierungsmethoden für Personalentwicklung und BC. Offenbach: Gabal.

Krekel, Elisabeth/Beicht, Ursula (2004): Bildungscontrolling in kleineren und mittleren Unternehmen. In: Limpact 3/2001. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn. Auch online im Internet: http://www.bibb.de/de/limpact13247.htm [Stand: 2011-01-07].

Markowitsch, Jörg/Hefler, Günter (2003): Ergebnisse und Analysen der 2. Europäischen Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS II). In: Materialien zur Erwachsenenbildung 1/2003, Wien. Auch online im Internet: http://erwachsenenbildung.at/downloads/service/materialien-eb_2003-1_11396_PDFzuPubID5.pdf [Stand: 2011-01-19].

Salfinger, Brigitte/Sommer-Binder, Guido (2007): Erhebung über Betriebliche Bildung (CVTS3). In: Statistische Nachrichten 12/2007. Hrsg. von Statistik Austria, Wien. Online im Internet: http://www.statistik.at/web_de/static/erhebung_ueber_betriebliche_bildung_cvts3_statistische_nachrichten_122007_035598.pdf [Stand: 2010-12-27].

Scheuermann, Reimund (2005): Bildungscontrolling und öffentlicher Dienst. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis. 3. Aufl. München: USP-Publishing, S. 312-323.

Weiß, Reinhold (2005): Messung des Messbaren. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis. 3. Aufl. München: USP-Publishing, S. 4-24.

Willke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Weiterführende Literatur

Albers, Wiebke (2005): Bildungscontrolling bei der Nordland Papier GmbH. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis. 3. Aufl. München: USP-Publishing, S. 271-279.

Habersam, Michael/Piber, Martin (2009): Controlling kommunaler sozialer Dienstleistungen. In: Verlag neue praxis, Heft 1/2009, S. 34-59.

Ihm, Erwin/Sander, Jörg/Närmann, Andreas (2005): Learning Scorecard: Bildungscontrolling für zukunftsweisende Lernarchitekturen. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis. 3. Aufl. München: USP-Publishing, S. 280-289.

InfoPro (o.J.): Kirkpatrick and Phillips Evaluation Models – InfoPro Worldwide´s Experience. Online im Internet: http://www.infoproworldwide.com/images/Kirkpatrick_and_Phillips_Evaluation_Models_InfoPro_Worldwides_Experience.pdf [Stand: 2011-01-19].

Kauffeld, Simone/Bates, Reid/Holton, Elwood F./Müller, Annette (2008): Das deutsche Lern-Transfer-System-Inventar GLTSI. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 7, Nr. 2.

Kellner, Herbert (2005): Nutzen verdeutlichen mit dem „Value of Investment". In: Wirtschaft und Weiterbildung Juli/August 2005, S. 24-27.

Kirkpatrick, Donald L. (1998): Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kreft, Hans-Diedrich (2005): Humatics: Quantitative Grundlagen einer Wissensbilanzierung in Bildungscontrolling und Wissensmanagement. In: Gust, Mario/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit: Konzepte – Methoden – Instrumente – Unternehmenspraxis. 3. Aufl. München: USP-Publishing, S. 98-120.

Krekel, Elisabeth/Beicht, Ursula/Kraavyanger Gert/Mayrhofer, Johanna (2000): Planung und Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten im europäischen Vergleich. Bundesinstitut für Berufsbildung (= BWP. Heft 6).

Phillips, Jack J. (1997): Return on Investment in Training and Performance Improving Programs. Houston: Gulf Publishing.

Foto: K.K.

Mag.ª Dr.in Renate Birgmayer

info@thinkpaed.at
http://www.thinkpaed.at
+43 (0)7245 25644

Renate Birgmayer ist Leiterin und Gründerin des Erwachsenenbildungsinstituts THINKPäd. Derzeit ist sie Mitarbeiterin der Privaten Pädagogischen Hochschule Linz im Bereich Schulentwicklung sowie für die Öffentlichkeitsarbeit des Beratungszentrums verantwortlich. Sie ist zudem Lektorin des Masterlehrgangs „Erwachsenenbildung" der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich in den Bereichen „Handlungsfelder der Erwachsenenbildung, Qualitätsmanagement, BC" sowie „Kommunikation, Konfliktmanagement" und Lektorin der Fachhochschule Wels. Sie hat drei akkreditierte Lehrgänge universitären Charakters entwickelt und geleitet. Seit 1994 betreibt sie eine Praxis für pädagogisch-psychologische Beratung und hält Vorträge und Seminare zur praktischen Umsetzung von neurobiologischen Erkenntnissen sowie Bildungsmanagement und Wissensmanagement in Organisationen und Unternehmen.

A Practical Introduction to Educational Evaluation

Kirkpatrick's Model and its Expansions by Phillips and Kellner

Abstract

The article provides an introduction to educational evaluation as a measure of quality assurance, in particular in continuing education in companies. The well-proven model by Donald L. Kirkpatrick and the expanded versions by Jack Phillips and Herbert Kellner are presented and examples are given of ways of implementing different steps of this model. Educational evaluation is perceived as a more profound method for controlling education which complements other popular methods for evaluating continuing education and can thus contribute to higher quality in continuing education.

Impressum/Offenlegung

Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des BMUKK
Projektträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Koordination u. Redaktion: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: www.erwachsenenbildung.at/magazin

Herstellung und Verlag der Druck-Version:
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)
ISSN: 2076-2879 (Druck)
ISSN-L: 1993-6818
ISBN: 9783842306769

Medieninhaber

bm:uk

Bundesministerium für Unterricht,
Kunst und Kultur
Minoritenplatz 5
A-1014 Wien

bifeb

Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Bürglstein 1-7
A-5360 St. Wolfgang

Herausgeberin der Ausgabe 12, 2011

Univ.-Prof.in Dr.in Elke Gruber (Universität Klagenfurt)

HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.a Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)
Dr.in Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)
Mag. Wilfried Hackl (Geschäftsführender Hrsg., Institut EDUCON)

Fachredaktion

Mag.a Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)
Univ.-Prof.in Dr.in Elke Gruber (Universität Klagenfurt)
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

Online-Redaktion, Satz

Mag.a Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)
Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

Lektorat

Mag.a Laura R. Rosinger (Textconsult)

Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.a Andrea Kraus

Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

Medienlinie

Das „Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs" enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazin erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das Magazin der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Zur Veröffentlichung ausgewählte Artikel werden lektoriert und redaktionell bearbeitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das Magazin erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at" unter der „Creative Commons Lizenz".
BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter www.creativecommons.at.

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an redaktion@erwachsenenbildung.at oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

Kontakt und Hersteller

Magazin erwachsenenbildung.at
Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs
p.A. Institut EDUCON
Bürgergasse 8-10
A-8010 Graz
redaktion@erwachsenenbildung.at
http://www.erwachsenenbildung.at/magazin