

## 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<sup>EVAL</sup>

### 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<sup>EVAL</sup>

### Stichprobe der Unternehmensbefragung

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

unter 10 Mitarbeiter/innen 7%

10-49 Mitarbeiter/innen 13%

50-249 Mitarbeiter/innen 17%

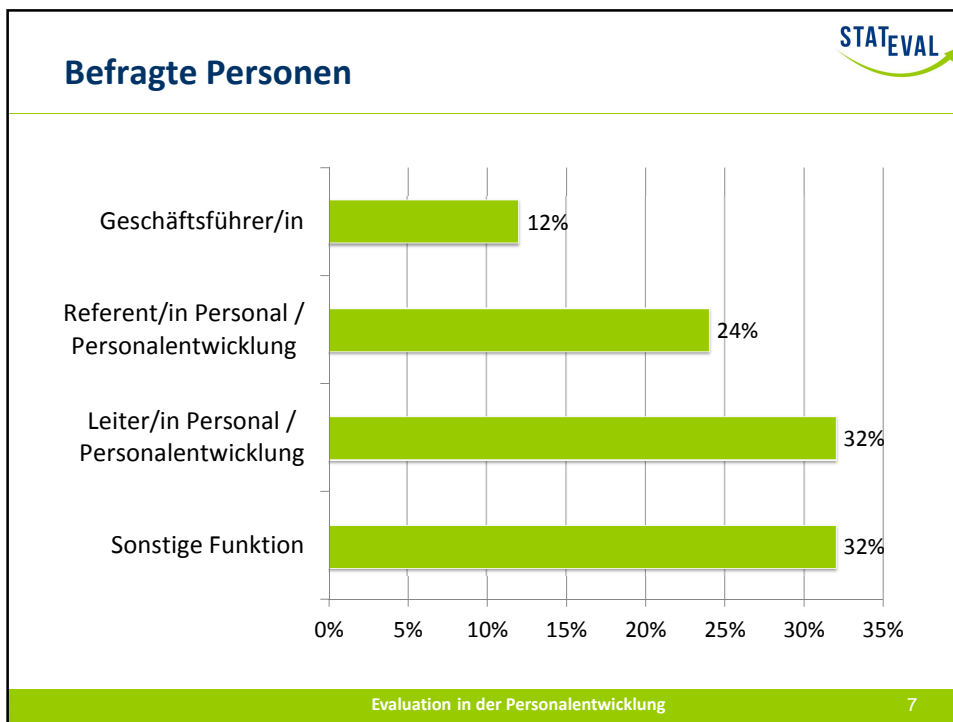
250-499 Mitarbeiter/innen 5%

mehr als 499 Mitarbeiter/innen 57%

keine Angabe 1%

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



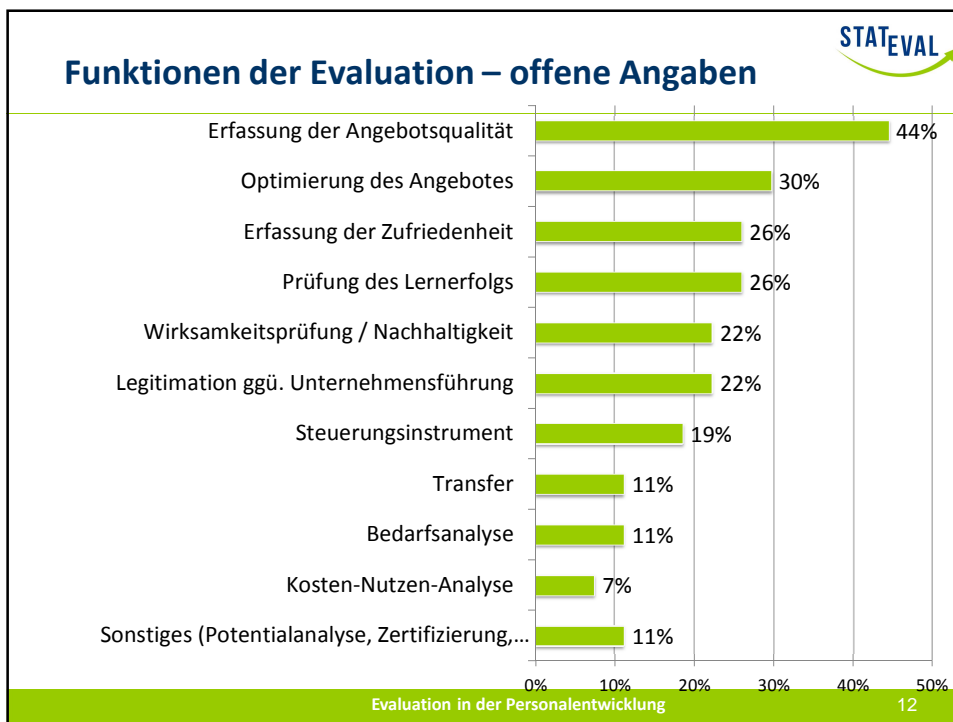
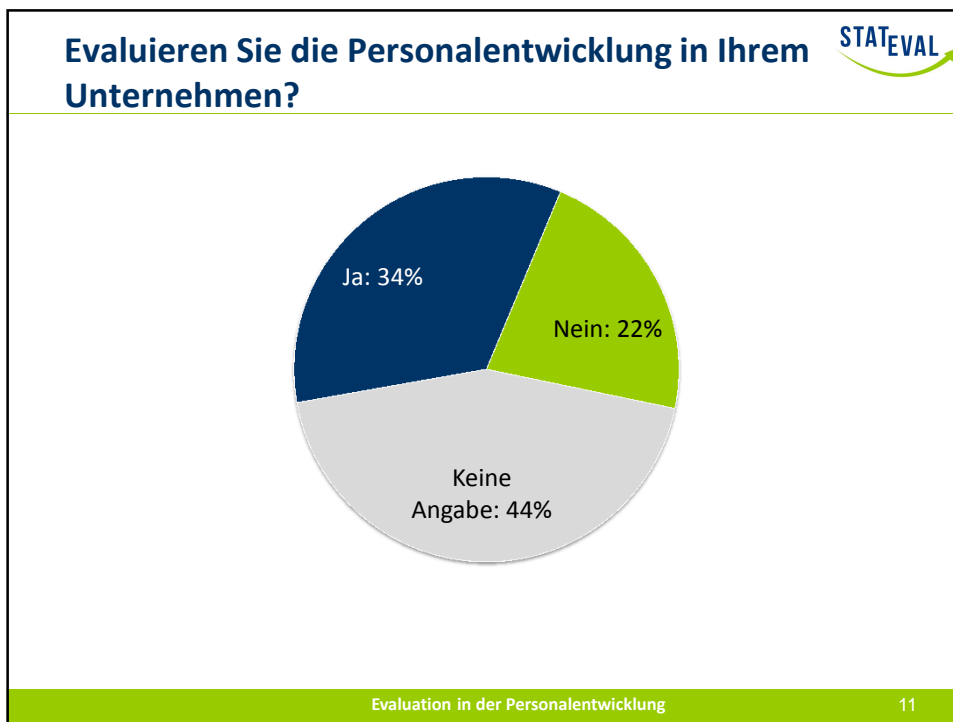
## Pro-Kopf-Budget für Personalentwicklung

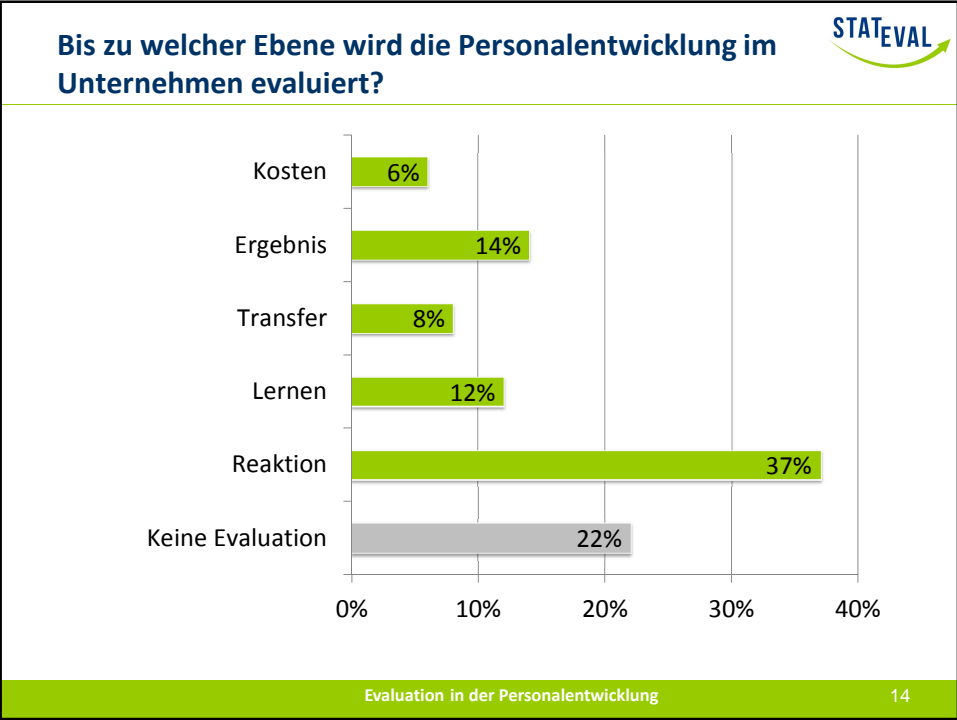
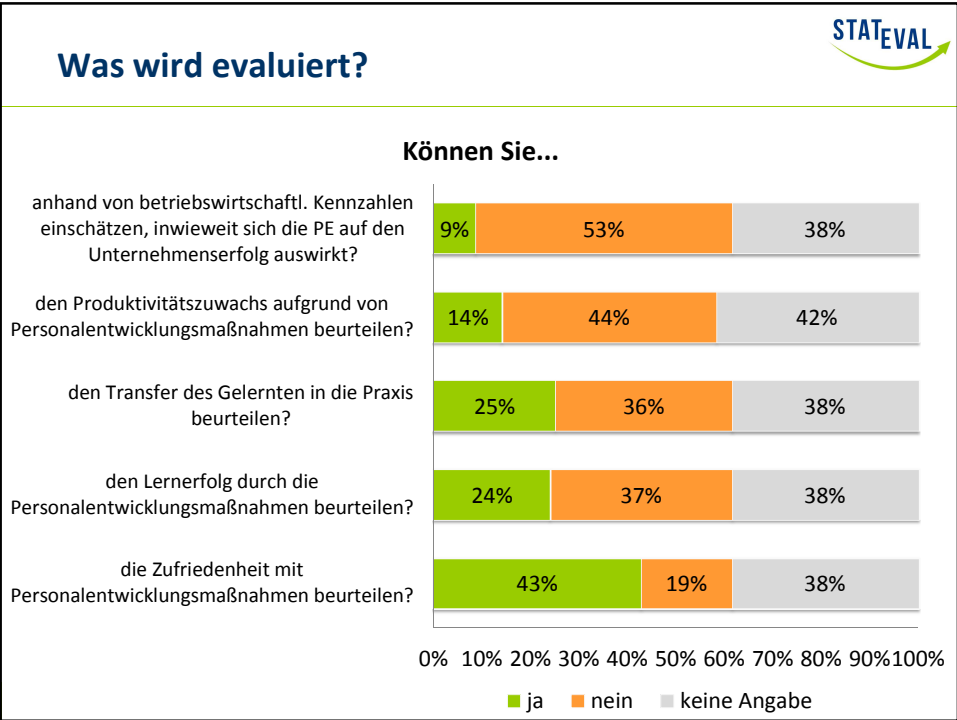
**STAT**EVAL

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

Evaluation in der Personalentwicklung 8








**STAT**EVAL 

## Evaluationsansätze in der Praxis

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

Evaluation in der Personalentwicklung 15


**STAT**EVAL 

## 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




**STAT**EVAL 

## Umgang mit Hürden bei der Evaluation von PE

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

Evaluation in der Personalentwicklung 17

**STAT**EVAL 

## 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](mailto: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