

„Wirksamkeitsmessung am Beispiel eines Seminars für die Führungskräfte-Entwicklung“

CLAUDIA STEGER

Diplomarbeit

eingereicht am

Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Zürich
Mai 2000

ZUSAMMENFASSUNG

In der Vergangenheit setzten Organisationen weltweit erhebliche Beträge für innerbetriebliche Weiterbildungen ein, insbesondere für Managementseminare. Über die Evaluation dieser Seminare stehen nur wenige fundierte Aussagen zur Verfügung. Laut Angaben in der Literatur führen die meisten Organisationen Evaluationen in Form von Zufriedenheitsmessungen mit Fragebogen direkt nach den Seminaren durch. Immer wichtiger wird es aber für die „Human - Ressource – Abteilungen“, Rechenschaft über die Effektivität, die Wirksamkeit ihrer Seminare abgeben zu können. Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über die Literatur zum Thema Wirksamkeitsmessung zu gewinnen und verschiedene Designs der Wirksamkeitsmessung aus der Praxis vorzustellen. Ausserdem wird eine praktische Evaluation des Transfererfolges durchgeführt und die gewählte Methode reflektiert.

Um die Wirksamkeit eines Seminars zu belegen, sind neben der Zufriedenheitsmessung andere Evaluationsformen notwendig. Die Wirksamkeit wird einerseits mit Kennzahlen belegt, andererseits so wie in dieser Arbeit vorgestellt, in Form von Beobachtungen der Verhaltensveränderungen einer Person. Die vorgestellten Designs

wurden alle über eine längere Zeitspanne angelegt. Um Aussagen über die Wirksamkeit eines Seminars machen zu können, müssen Daten aus der Zeit vor dem Seminar, direkt nach und zu verschiedenen weiteren Zeitpunkten nach dem Seminar vorliegen. Ausserdem sind neben den Selbsteinschätzungen auch Fremdbeobachtungen einzuholen. Da Wirksamkeitsmessungen mit einem hohen Aufwand verbunden sind, werden sie idealerweise mit transfersichernden Massnahmen gekoppelt. Die Wirksamkeit eines Seminars wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Bereits vor dem Seminar sind die Motivation, die Einstellung des Teilnehmers zum Seminar, sein Glauben daran, dass er etwas profitieren und dies eigenmächtig umsetzen kann, wichtig. Ausserdem ist die Einbindung des Vorgesetzten für die Wirksamkeit relevant. Aus diesem Grunde wird ein Konzept vorgestellt, indem die Teilnehmer mit den Vorgesetzten das Seminar in Gesprächen vor- und nachbereiten. Dabei ist zu beachten, dass eine Wirksamkeitsmessung durch eine neutrale Person durchgeführt werden sollte, welche die Teilnehmer und die Vorgesetzten mindestens zu drei Zeitpunkten (vor, direkt nach und 4 Monate nach Seminarende) in einem Leitfadenterview (vgl. Anhang III) befragt. Da dies sehr aufwendig ist, wird vorgeschlagen, dass die Wirksamkeit nur bei einer Stichprobe der Teilnehmer erhoben wird.

Während dem Seminar ist nicht nur das offene Lernklima und die Vertrauensbasis wichtig, sondern auch das thematisieren der Rückfallproblematik im Alltag. Das Seminar sollte neben dem Vermitteln von Know-how viele Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches bieten, das Üben von Alltagsfällen in Form von Rollenspielen beinhalten und Möglichkeiten bieten, welche die Selbstreflexion anregen. Die erste Zeit nach dem Seminar wird das neue Wissen ruhen. Erst nach ca. 4 Monaten werden sich Veränderungen langsam durchsetzen oder auch erst anbahnen. Falls dabei keine Unterstützung und keine Erfolgserlebnisse einsetzen, muss damit gerechnet werden, dass nach ca. 6 Monaten das Seminar und dessen Inhalt in Vergessenheit geraten. Nach ca. einem Jahr könnte es folgenlos der Vergangenheit angehören. Deshalb sind transfersichernde Massnahmen nach dem Seminar von Bedeutung, wie beispielsweise das Einführen von Selbstbeobachtungstools, das Gestalten eines Follow-up-Workshops oder das Bilden von Lernpartnerschaften (Übersicht vgl. Anhang VI).

Im praktischen Teil dieser Arbeit wurde ein persönlichkeitsentwickelndes Seminar der Führungskräfte-Entwicklung der Credit Suisse ausgewertet. Aus dem Literaturstudium wurde ersichtlich, dass es sich dabei um eine Transfererfolgsmessung handelt. Rund 4 Monate nach dem letzten Seminarblock erfolgte mittels halbstandardisierten Interviews eine Vollerhebung eines Pilotseminars. Aufgrund der hohen Individualität der Ziele und der Komplexität der Führungstätigkeit hat sich die Form der Evaluation mittels Einzelgesprächen bewährt. Wesentlich war auch, dass die Interviews von einer neutralen, aussenstehenden Person geführt wurden, um die Beeinflussung der persönlichen Beziehung gering zu halten. Dabei bedurfte es ausserdem der Freiwilligkeit an der Teilnahme und einer bewertungsfreien Situation, um die gewünschte Ehrlichkeit und Offenheit anzustreben. Da die Daten lediglich auf der Basis Selbsteinschätzungen der Teilnehmer abstützen, war ein Abgleich der Ergebnisse durch Fremdbeobachtungen nicht möglich. Selbsteinschätzungen sind laut Literatur in der Regel positiver als Fremdeinschätzungen. Ausserdem standen keine Daten aus einer Vorerhebung zur Verfügung, was dem Anspruch von wissenschaftlicher Forschung nicht standhält, sowie die Grösse der Stichprobe (15Tn) nicht zulässt, aus den gewonnen Resultaten allgemein gültige Aussagen abzuleiten. Mit Hilfe der Daten wurden in der Diskussion unter anderem die Aussagen der Literatur reflektiert und Hypothesen formuliert.

Beim evaluierten Seminar handelt es sich um ein über mehrere Monate hinweg angelegtes Seminar für Führungskräfte der untersten Stufe, welche im Rahmen des Management – Development - Prozesses für eine Führungskarriere vorgeschlagen worden sind. Nach dem Durchlaufen des „Assessment - Centers 1“ (AC1) wurden verschiedene Entwicklungsfelder festgestellt, welche die Basis der Zielvereinbarungsgespräche für das „Development-Center 1“ (DC1) darstellten. Das DC1 wurde so aufgrund der von den Teilnehmern formulierten Ziele zusammengestellt. Neben fünf Seminartagen „Gemeinsames Lernen“ wurden auch Kleingruppen („Stammgruppen“) gebildet, welche gemäss ihren Themenschwerpunkten zugeteilt worden sind. In den „Stammgruppen“ wurde während dreier Treffen an aktuellen Fällen der Teilnehmer gearbeitet, während in den Blöcken „Gemeinsames Lernen“ theoretische Inputs und Übungen stattfanden. Auf freiwilliger Basis waren die Einzelgespräche mit den Seminarleitern, welche in Form von Coachings von den Teilnehmern beansprucht werden konnten. Das Zielvereinbarungsgespräch vor dem Seminar und das

Bilanzgespräch wenige Tage / Wochen nach dem Seminar wurde von den Seminarleitern mit jedem Teilnehmer und seinem Vorgesetzten durchgeführt. Daraus haben bis zum heutigen Tag fünf Teilnehmer einen Management-Development-Bericht verfasst. Jeder Teilnehmer musste zu einem selbstgewählten Thema zusätzlich eine Literaturlarbeit verfassen.

Die Evaluationen der Credit Suisse ergaben, dass die Teilnehmer und deren Vorgesetzte mehrheitlich zufrieden waren mit dem Seminar. Da es sich um ein Pilotseminar handelte, wurden mit Ausnahme einer Zwischenbefragung der Vorgesetzten, keine schriftlichen Evaluationen durchgeführt. Veränderungsvorschläge wurden jeweils mündlich eingeholt und gegebenenfalls direkt umgesetzt.

Die Transfererfolgsmessung wurde anhand eines halbstandardisierten Interviews, das zwischen 30 und 95 Minuten dauerte, durchgeführt. Bei der Auswertung der Daten wurden verschiedene Modelle zur Beschreibung von Verhaltensveränderungen beigezogen. Als besonders aufschlussreich erwies sich das Modell von Jackson (1985, in Lemke, 1995) „7 Schritte Modell individueller Verhaltensveränderung“, da es eine Aussage über die Umsetzungstiefe einer Veränderung macht. In diesem Modell werden die verschiedenen Stadien beschrieben, welche eine Veränderung durchläuft, bevor sie generalisiert wird. Die Autorin fügte diesen sieben Schritten einen achten hinzu, um Veränderungen zu erfassen, die aus einer bereits umgesetzten Veränderung wieder entstanden sind. Die 15 Teilnehmer berichteten von 94 Veränderungen, wovon 63% über der Stufe V (Belohnung, Eigener Nutzen oder Belohnung ist eingetreten) zugeteilt werden konnten. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Veränderungen von überdauernder Qualität sein werden.

Das Modell von Billingsely & Yeager (1976, in Mathys, 1997) verweist auf die Tatsache, dass bei Selbsteinschätzungen über Veränderungen dreier Arten unterschieden werden sollen:

- **1. Alpha-Veränderung:** Ein veränderter Zustand, wie erwartet ist eingetreten.
- **2. Beta-Veränderung:** Eine geplante Veränderung ist nicht eingetreten, durch das Seminar wurde der eigene Massstab verändert.

- **3. Gamma-Veränderungen:** Die Veränderung ist nicht wie geplant eingetroffen, da sich das betreffende Konstrukt im Seminar verändert hat.

Es hat sich gezeigt, dass diese Unterscheidung für eine Auswertung wenig Sinn macht, vor allem, wenn keine Daten aus einer Vorerhebung zur Verfügung stehen. Hilfreich ist es jedoch, wenn die Interviewer diese Hintergrundinformation haben, damit sie im Gespräch entsprechend nachfragen können. Dieses Modell zeigt auch eine mögliche Fehlerquelle von Evaluationen mit Fragebögen auf, da dort nicht so individuell auf den Teilnehmer eingegangen werden kann. Die Autorin ergänzte dieses Modell bei der Auswertung mit der Rubrik „neues Thema“, wo Veränderungen eingeteilt wurden, welche aus einem Thema hervorgingen, das dem Teilnehmer vor dem Seminar noch nicht bewusst war. Von den Veränderungen, die aus dem DC1 hervorgingen, können 45% den „Alpha-Veränderungen“ zugeteilt werden, 34% der Themen waren neu, 18% „Gamma-Veränderungen“ und lediglich 3% „Beta-Veränderungen“. Die hohe Prozentzahl an „Alpha-Veränderungen“ zeigen, dass eine hohe Anzahl der Erwartungen der Teilnehmer erfüllt worden sind. Die hohe Zahl der Veränderungen aus neuen Themen könnte auf die noch geringe Führungserfahrung der Teilnehmer zurückzuführen sein, genauso wie die geringen Werte der zwei anderen Veränderungsarten.

Im weiteren wurden die Daten nach dem Modell der Veränderungsorientierung ausgewertet. Mathys (1997) stellt dabei verschiedene Ebenen vor, auf welchen eine Veränderung stattfinden kann: Die „Eigenorientierung“ EO (Veränderungen in Bezug auf die eigene Person), die „Aufgabenorientierung“ AO (V. welche das Ausführen der Arbeit betreffen), und „Mitarbeiterorientierung“ MO (V. welche Bedürfnisse der Mitarbeiter betreffen). Die Autorin fügte dieser Unterteilung die „Organisationsorientierung“ OO hinzu (V. welche die Organisation betreffen). Beim DC1 konnten 55% der Veränderungen der „EO“, 29% der „MO“, 12% der „AO“ und 4% der „OO“ zugeteilt werden. Es zeigte sich aber, dass einige Veränderungen auf mehreren Orientierungsebenen eingetragen werden mussten. Das Modell gibt Aufschluss über das Ausmass der Folgen eines Seminars. Die hohe Anzahl Veränderungen auf der Eigenorientierung war zu erwarten, da die Persönlichkeitsentwicklung im Zentrum dieses Seminars stand.

Ausgewertet wurden die Daten auch nach der Lokalisierung. Das heisst, die Teilnehmer wurden gebeten, die genannten Veränderungen auf konkrete Beiträge des Seminars zurückzuführen. Auch hier wurden teilweise mehrere Quellen pro Veränderung genannt. Mit 22 Nennungen war die „Stammgruppe“ die wichtigste Quelle für Veränderungen, gefolgt von den „Inputs“ (21 Nennungen) und dem „Erfahrungsaustausch“ (18). Am wenigsten genannt wurden die „Literatur“ und die „Praxis“.

Die wichtigste Erkenntnis aus der Auswertung verschiedener Kombinationen der Modelle ist hervorgegangen, dass aus der Arbeit in der „Stammgruppe“ am meisten Veränderungen hervorgegangen sind, die der Veränderungsstufe V und höher zuzuordnen sind. In der Kombination „Lokalisierung und Veränderungsarten“ zeigte sich im weiteren, dass aus der „Stammgruppe“ auch die meisten „Gamma - Veränderungen“ entstanden sind. Alle genannten Lokalisierungen hatten Veränderungen auf der „Eigenorientierung“ zur Folge. Am meisten Veränderung auf „OO“ konnten aus dem „Erfahrungsaustausch“ erfolgen.

Die Einzelfallanalyse zeigte einerseits die Anfangsmotivation der Teilnehmer und aber auch die schlussendliche Bedeutung des DC1 für jeden einzelnen. Daraus geht hervor, dass entgegen den Angaben von Mathys (1997) einige Teilnehmer viele Veränderungen nennen konnten, auch wenn deren Anfangsmotivation gering war. Trotzdem kann angenommen werden, dass eine transparentere Vorinformation die Wirksamkeit des Seminars positiv beeinflusst hätte.

Über die Frage nach den Folgen, die das DC1 für die Teilnehmer hatte, sagten 73% der Teilnehmer aus, dass sie eine grössere Zufriedenheit am Arbeitsplatz empfinden. Drei Personen konnten in der Folge von einem Stellenwechsel absehen. Im allgemeinen kann gesagt werden, dass das evaluierte DC1 ein erfolgreiches Seminar war. Die Teilnehmer konnten an ihren Zielen arbeiten und die Auswertungen zeigen, dass sich Veränderungen im Alltag etabliert haben. Die Resultate erfüllen ausserdem die Zielvorgaben für Führungsseminare der Credit – Suisse vollumfänglich.