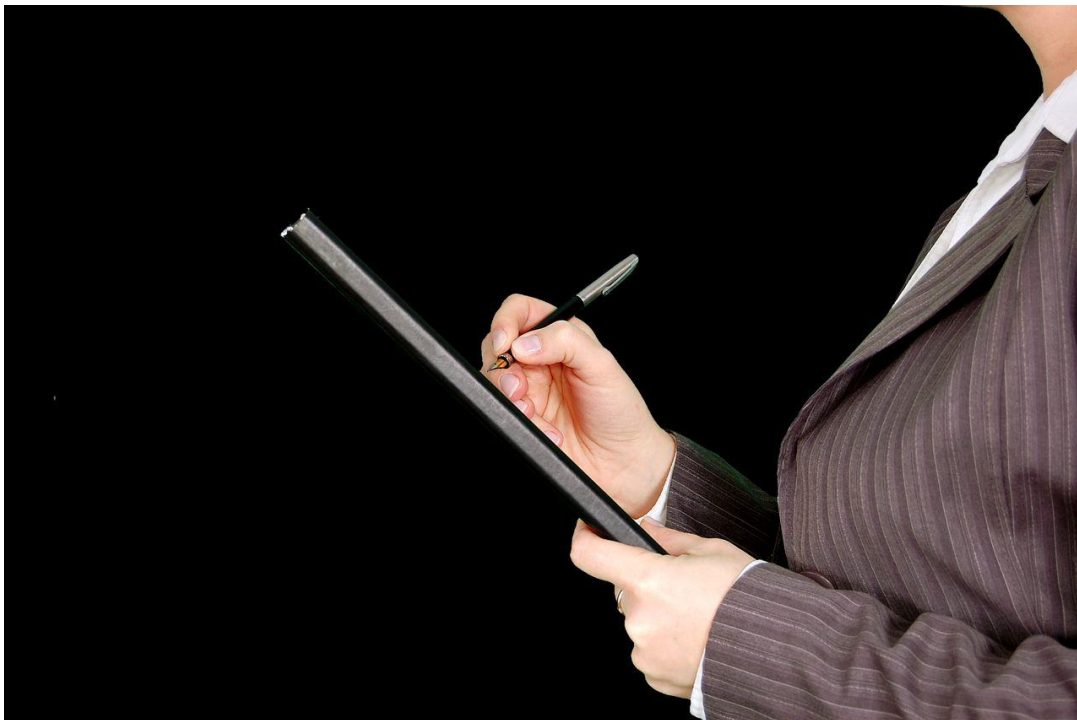


HANDLUNGSANLEITUNG

Erfolgskontrolle in der Weiterbildung nach Kirkpatrick

Weiterbildner müssen sich zunehmend einer Herausforderung stellen: dem Nachweis eines Erfolgs ihrer Trainings, Coachings oder Beratungsprojekte. Doch wie kann man diesen Nachweis erbringen? Donald Kirkpatrick hatte bereits Ende der 1950er Jahre Antworten parat.



*Wie kann der Nachweis erbracht werden, ob ein Training oder Coaching erfolgreich war?
(Bild: [Michal Jarmoluk/pixabay.com](http://pixabay.com), [CC0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/)).*

Wer als Weiterbildner (Trainer, Berater, Coach) erfolgreich ist, dem gelingt es, alle Maßnahmen ganz eng mit den Businesszielen und der Unternehmensentwicklung abzustimmen. Und dem gelingt es, den Erfolg seiner Maßnahmen ganz konkret nachzuweisen. Und auch Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, den Nutzen von Investitionen in die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter zu erkennen, zu dokumentieren und nachhaltig zu gestalten.

Und dennoch ist die Erfolgskontrolle noch heute in vielen Trainings-, Coachings- und Beratungsprojekten ein Stiefkind, das sich allzu oft auf den klassischen Feedback-



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 DE. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>.

Bogen beschränkt. Wie lange machen Auftraggeber das noch mit? Wie lange machen die Geldgeber, Vorstände und Geschäftsführungen das noch mit?

Donald Kirkpatrick war wohl der erste, der sich dem Thema der Erfolgskontrolle im Training stellte. 1959 entwickelte er auf der Grundlage seiner Dissertation ein vierstufiges Modell der Erfolgskontrolle. Damit kann man ihn wohl zurecht als den Vater des modernen Bildungscontrollings bezeichnen.

Kirkpatrick spricht von vier Stufen, die für eine Erfolgskontrolle in Training, Beratung und Coaching beobachtet werden müssen: **reaction, learning, behavior** und **results** – Zufriedenheit, Lernen, Verhalten und Ergebnisse.

Der Anteil der Personalentwickler und Auftraggeber, die mehr wissen wollen, als die Zufriedenheit der Teilnehmer am Ende eines Seminars, wird immer größer.

- Was haben die Teilnehmer gelernt?
- Wird das Gelernte vom Teilnehmer am Arbeitsplatz auch umgesetzt?
- Sind messbare Verbesserungen im Unternehmen nachweisbar? Haben diese Auswirkungen auf wirtschaftliche Kennzahlen?

Genau diese Fragen stellte Kirkpatrick bereits Ende der fünfziger Jahre. Bis heute sind seine Aufsätze und Bücher nicht ins Deutsche übersetzt. Es findet sich ausschließlich Sekundärliteratur.

Die vier Stufen der Erfolgskontrolle von Kirkpatrick

Jede Stufe im Modell von Kirkpatrick liefert ein genaues Ergebnis bei der Beurteilung einer Weiterbildung. Dabei erhöht sich allerdings auch der Beobachtungs- und Messaufwand mit jeder Stufe.

Stufe 1: Reaction – Zufriedenheit

Es geht um die Reaktion der Teilnehmer. Wie zufrieden sind die Teilnehmer mit dem Training oder dem Verlauf des Weiterbildungsprojektes?

Themen sind die Methodenvielfalt, die Vollständigkeit des Themas, die Relevanz, das Arbeitsmaterial und die Rahmenbedingungen. Einen Niederschlag hat diese Stufe in den oft üblichen Feedback-Bögen gefunden. Positive Teilnehmerreaktionen zeigen an, dass die Präsentation und das Design des Projektes als gut



wahrgenommen wurden. Sie sind aber noch kein Hinweis auf die Qualität des Lernens und erst recht nicht auf die Qualität der Anwendung.

Dennoch sind sie ein wichtiger erster Schritt. Es lohnt sich, über die Qualität von Feedbackbögen nachzudenken und für eine gute Qualität zu sorgen.

Stufe 2: Learning – Lernen

Lernen bezieht sich bei Kirkpatrick auf eine Erweiterung des Wissens, der Fertigkeiten und Fähigkeiten. Um dies zu ermitteln, empfiehlt Kirkpatrick Tests, Simulationen, Vorgesetztenbeurteilung oder Probearbeiten. Optimal ist, solche Messungen als Pre-Test (vor einer Maßnahme) und Post-Test (danach) vorzunehmen. Dadurch ist Lernerfolg nachweisbar.

Die Stufe 2 beginnt daher bereits in der Auftragsklärung. Was weiß der Auftraggeber über das vorhandene Wissen, die vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten? Auf welche „Pre-Tests“ bezieht sich sein Wissen?

Stufe 3: Behavior – Verhalten

Verändert sich das Verhalten des Teilnehmers nach der Maßnahme? Woran wird die Verhaltensänderung festgemacht? In dieser dritten Stufe rückt der Lerntransfer ins Zentrum der Beobachtung und des Messens. und genau das empfiehlt Kirkpatrick: Beobachtungen und Tests zum Messen. Um die Beobachtungen valide zu machen, muss auch die Umgebung des Teilnehmers einbezogen werden. Das bedeutet Gespräche mit den Vorgesetzten, Kollegen und/oder Kunden. Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Instrumentarium dieser dritten Stufe. Dies schrieb Kirkpatrick bereits 1959.

Er spricht hier in der dritten Stufe vom Aufwand, um valide Ergebnisse zu erreichen. Diese Aufwandsdiskussion wird auch heute noch geführt. Wegen der Kosten für Weiterbildung rufen aber Unternehmer und Auftraggeber immer klarer nach tragfähigen Ergebnismessungen in dieser Stufe. Deshalb war es im weiteren Verlauf der Entwicklung von Erfolgskontrolle wichtig, für diese Stufe Tools und Prozesse zu entwickeln, die den Unternehmen das Bewältigen dieser Aufgabe ermöglichen.

[Er:Kon](#) (PDF, „Auftragsklärung und Erfolgskontrolle in Weiterbildung und Veränderungsprozessen“) setzt als Methode der Erfolgskontrolle genau hier an.

Stufe 4: Results – Ergebnisse



Results bezieht sich auf den Geschäftserfolg. Wie hoch ist der durch das Weiterbildungsprojekt entstandene Return on Invest? Es wird nicht mehr das isolierte Umfeld des Teilnehmers betrachtet, sondern sein Unternehmen und sein Beitrag zum Unternehmenserfolg. Wurden durch das Training Werte für das Unternehmen geschaffen? Das ist noch die harmlose Frage. Denn die Frage nach den Ergebnissen will eine Antwort darauf, welche Werte geschaffen wurden und wie diese Werte zu taxieren sind.

- Kosteneinsparung
- Zeitersparnis
- Qualität
- Unfallquote
- Krankheitstage

Diese Wertkategorien höre ich oft, wenn es in den Gesprächen mit Auftraggebern um Return on Invest geht, aber auch:

- kürzere Entscheidungsprozesse
- effektivere Meetings
- reflektierte Führungskultur
- wachsendes Konfliktlösungspotential

Dies sind Kategorien, die für Unternehmen wertvoll sind. Wie lassen sie sich in harte, messbare Weiterbildungsbilanzen übersetzen?

Das Ermitteln von Ergebnissen auf dieser Stufe 4 ist ungleich schwieriger, als auf den Stufen 1 bis 3. Es lohnt sich aber, dieser Frage nachzugehen. Denn auf dieser Stufe erfahren wir etwas über den Wertschöpfungsbeitrag unserer Arbeit als Weiterbildner.

Kirkpatrick stößt hier an seine Grenzen. Es bedurfte vieler Jahre Erfolgskontrolle in Prozessen der Weiterbildung, um Instrumentarien zu entwickeln, die hier Antworten liefern. Wir sind heute sicher nicht am Ende der Fahnenstange. Hier wird in vielen Unternehmen und Universitäten geforscht.



Vor 56 Jahren entwickelte Kirkpatrick sein Modell. Er ist noch heute – lange nach seinem Tod – ein Pionier.

Dieser Artikel erschien im Original auf der [Website des BDVT](#) (Link zum PDF-Download) unter [CC BY-SA 3.0 DE](#). Er enthält leichte Veränderungen (Überschrift, Bild) im Vergleich zum Original.

*Der Autor dieses Artikels, **Bruno Schmalen**, ist Vizepräsident des BDVT. Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) ist [Kooperationspartner von wb-web](#).*

Quelle: Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs - The Four Levels* (2 Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 DE. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>.