

**Jens Hollmann**

# Qualitätscontrolling in der Personalentwicklung

Praxisrelevante Methoden zur Optimierung der  
Durchführungsqualität betrieblicher Weiterbildung

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1997 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832408893

**Jens Hollmann**

## **Qualitätscontrolling in der Personalentwicklung**

**Praxisrelevante Methoden zur Optimierung der Durchführungsqualität betrieblicher Weiterbildung**



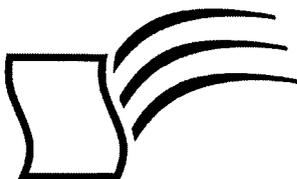
---

Jens Hollmann

# Qualitätscontrolling in der Personalentwicklung

*Praxisrelevante Methoden zur Optimierung der  
Durchführungsqualität betrieblicher Weiterbildung*

**Diplomarbeit  
an der Universität Bremen  
Januar 1997 Abgabe**



***Diplomarbeiten Agentur***  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg  
agentur@diplom.de  
www.diplom.de

ID 889

Hollmann, Jens: Qualitätscontrolling in der Personalentwicklung: Praxisrelevante Methoden zur Optimierung der Durchführungsqualität betrieblicher Weiterbildung / Jens Hollmann - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998  
Zugl.: Bremen, Universität, Diplom, 1997

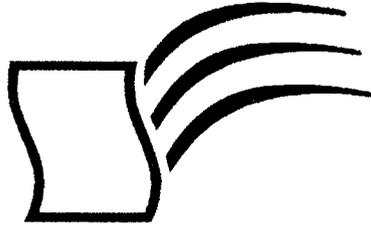
---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————  
www.diplom.de —————

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>3</b>
1.1 Seminar und Training.....	4
1.2 Controlling in der Weiterbildung.....	7
1.3 Schwerpunkt und Fragestellung.....	9
<b>2. Zur Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung .....</b>	<b>13</b>
2.1. Ökonomische Qualität versus gesellschaftspolitische Qualitätsansprüche.....	13
2.2. Ökonomische Qualität versus pädagogisch-bildungspolitische Qualitätsansprüche.....	15
2.2.1 Der Qualitätsbegriff in der Betriebswirtschaft.....	16
2.3 Qualität als "nichtssagende Etikette".....	18
2.4 Allgemeine Qualitätsstandards in der Weiterbildung?.....	19
2.5 Bewertungsmaßstäbe von Qualität in der Weiterbildungspraxis.....	20
2.6 Qualitätsoptimierung von Bildungsprozessen.....	22
2.7 Bildungsprozesse in der Weiterbildung.....	23
2.7.1 Ziele betrieblicher Weiterbildung - Betriebliche Handlungskompetenz.....	25
<b>3. Die Vielfalt des Evaluationsbegriffes .....</b>	<b>30</b>
3.1 Die Bedeutung des Evaluationsbegriffs in der Weiterbildung.....	33
3.2 Formen der Evaluation.....	38
3.2.1 Formative Evaluation.....	38
3.2.2 Summative Evaluation.....	39
3.2.3 Selbstevaluation.....	39
3.2.4 Responsive Evaluation.....	40
3.3 Ziele, Funktionen und Aufgaben der handlungsorientierten Evaluation.....	41
3.4 Funktionen der handlungsorientierten Evaluation in der Durchführungsphase.....	42
<b>4. Evaluation der pädagogisch-psychologischen Dimension in der Durchführungsqualität.....</b>	<b>44</b>
<b>5. Bildungscontrolling in psychosozialen Bereichen betrieblicher Personalentwicklung .....</b>	<b>52</b>

<b>6. Voraussetzungen für Evaluationsmaßnahmen in der Durchführungsphase von psychosozialer betrieblicher Weiterbildung .....</b>	<b>58</b>
6.1 Besonderheiten im Evaluationsprozeß - die psychosoziale Dimension.....	62
<b>7. Methoden .....</b>	<b>65</b>
7.1 Moderationsevaluation.....	67
7.2 Kollegiale Evaluation.....	71
<b>8. Schriftliche Evaluierungen im Prozeß auf der Basis von Fragebögen zur gezielten Optimierung der Durchführungsqualität.....</b>	<b>75</b>
<b>9. Methoden zur Gewichtung von Evaluationsergebnissen.....</b>	<b>77</b>
9.1 ABC Analyse.....	77
9.2 Nutzwertanalyse der Durchführungsphase.....	80
<b>10. Resümee .....</b>	<b>86</b>

## Literaturverzeichnis

## Anhang

"Die Mängel aufzudecken ist nicht genug; ja man hat unrecht, solches zu tun, wenn man nicht zugleich das Mittel zu dem besseren Zustande anzugeben weiß."

Johann W. Goethe

## 1. Einleitung

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Analyse verschiedener Methoden der Evaluation zur Qualitätssicherung in der Durchführungsphase betrieblicher Weiterbildungsarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Optimierung der Lernprozesse bei Teilnehmern und Trainer.

Diese Arbeit soll ausgehend von der Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung den Stand der derzeitigen Diskussion wiedergeben, sowie eigene Standpunkte darstellen und begründen, die im gleichen Maße wissenschafts- als auch erfahrungsorientiert sind. Viele wichtige Informationen und Anregungen hierfür habe ich auch auf Kongreß- und Symposiumsdiskussionen erhalten.

Mit einer prozeßorientierten Bildungsphilosophie habe ich 1992 das Unternehmen "Schulung Mit System" gegründet. In den Überlegungen zu der damaligen Namensgebung war der Begriff der Schulung neutral gedacht. Daß dieser Begriff bei einigen Teilnehmern die Assoziation Schulung = Schule auslöst und somit manchmal aufgrund der damit verbundenen Erinnerung negativ besetzt ist, war mir damals nicht bewußt.

Mit wachsenden praktischen und theoretischen Erfahrungen und Erkenntnissen in der Erwachsenenbildung habe ich begonnen, immer mehr Bildungsveranstaltungen mit Trainingscharakter statt Seminarstruktur durchzuführen. Dies war (und ist) für sog. "offene" Seminarangebote, Bildungsangebote, die "jedem" zugänglich sind, wie sie z.B. die Volkhochschulen anbieten, nur eingeschränkt möglich. Besser eignen sich hierfür "interne" oder auch als "inhouse" bezeichnete Bildungsmaßnahmen, die firmenintern durchgeführt werden. Hier kann auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet werden, dessen Rahmen sich an der jeweiligen Firmenphilosophie orientiert.

Seit nun fünf Jahren realisiere ich "maßgeschneiderte" Trainings- und Personalentwicklungskonzepte. Maßgeschneidert bedeutet: Ich konzeptioniere Trainings speziell für den individuellen Bedarf. Nach der Analyse der Bedarfssituation, in der ich "Ist" und "Soll" der derzeitigen Situation untersuche, unterbreite ich dem Auftraggeber einen Maßnahmenkatalog. Die inhaltlichen Schwerpunkte sind dabei im überfachlichen Themenbereich Kommunikation angesiedelt.

Zu meinen Auftraggebern gehören mittelständische und große Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung.

## 1.1 Seminar und Training

In vielen Bereichen der betrieblichen Weiterbildung verwendet man schon seit einiger Zeit neue Begrifflichkeiten. Hat man früher von Vorträgen, Seminaren und Schulungen gesprochen, so finden diese Begrifflichkeiten heute immer weniger Verwendung. In den Vordergrund sind Begriffe wie Training, Workshop und Coachingprozesse gerückt, für deren Bedeutung es bisher keine klaren Definitionen und Abgrenzungen gibt, sie spiegeln jedoch meines Erachtens eine grundlegende Veränderung hin zu prozeborientierten Weiterbildungsmaßnahmen.

Im etymologischen Wörterbuch der deutschen Sprache von Kluge (22. Auflage von 1989) erfährt man über die Herkunft des Begriffes: "Im 17. Jahrhundert entlehnt aus l. seminarium 'Pflanzschule, Baumschule', ... (entstand) die moderne Bedeutung durch metaphorische Übertragung von 'Anstalt zur (Heran) Bildung ...'"

Für die derzeitige Weiterbildungspraxis würde ich das "Seminar" als eine Form von Bildungsveranstaltung ansehen, die "curricular" geplant wird:

- in den Bildungsprogrammen der verschiedenen Institutionen wird eine kurze inhaltliche Beschreibung der Seminarinhalte gegeben
- aufgrund dieser (oft sehr spärlichen) Informationen entscheiden sich die TeilnehmerInnen für eine Bildungsveranstaltung
- die Bildungsziele und der Verlauf eines Seminars sind vor Beginn (schon so gut wie) festgelegt