Erfolgsmessung von Seminaren und Trainings

ROI – Return on Investment für Bildungsinvestitionen

Dieser Ratgeber befasst sich mit der Bedeutung der Erfolgsmessung bei Trainings und Seminaren. Es werden das Vorgehen aufgezeigt und verschiedene Methoden detailliert beschrieben. Auch der Planung, der Auswertung und dem Berichtwesen werden hinreichend Aufmerksamkeit geschenkt, so dass Sie ein umfassendes Bild der Erfolgsmessung erhalten.

Nach «Return on Investment in der Personalentwicklung» – Jack J. Phillips; Frank C. Schirmer. – Springer Verlag

ausbildung-weiterbildung.ch
Das Schweizer Bildungsportal

Inhaltsverzeichnis

1. Die Bedeutung der Erfolgsmessung von Trainings und Seminaren 4

2. Das Vorgehen 6

3. Die Planungsphase 8
   3.1 Die Evaluationsplanung 8

4. Die Datenerfassungsphase 11
   4.1 Die Datenerfassung 11
      4.1.1 Fragebögen 12
      4.1.2 Tests und Übungen 13
      4.1.3 Interviews 14
      4.1.4 Fokusgruppen 14
      4.1.5 Beobachtungen 14

5. Die Datenanalysephase 15
   5.1 Isolierung der Effekte 15
   5.2 Finanzielle Bewertung 16
   5.3 Immaterielle Werte 18
   5.4 Kosten 18
   5.5 Die ROI-Ermittlung 19

6. Die Berichtsphase 21

Text: Content-Team Modula AG
Redaktionelle Leitung: Stefan Schmidlin, Modula AG
Letzte Aktualisierung: November 2021

Anzeige

Mit Ausbildung-Weiterbildung.ch sofort zum richtigen Lehrgang und zur richtigen Schule

Lohnt sich eine Weiterbildung für mich?

→ Arbeitsmarktstudien | Lohnstudien | Karriere-Ratgeber «So finanzieren Sie Ihre Weiterbildung richtig»

Welches ist für mich der richtige Lehrgang?

→ Bildungsberatung | Selbsttests zum Thema eigene Berufung finden | Kurs- und Lehrgangsbewertungen | Selbsttests «Welcher Lehrgang ist für mich geeignet?» | Info-Grafik «Bildungssystem Schweiz» | Erfolgsstorys und Erfahrungsberichte von Absolventen

Welches ist für mich die richtige Schule?

→ Ratgeber «So entscheiden Sie sich für den richtigen Bildungsanbieter» | Checkliste | Schulberatung

Hier findest du eine Übersicht über die verschiedenen Entscheidungshilfen von Ausbildung-Weiterbildung.ch: www.ausbildung-weiterbildung.ch/Bildungshilfe

1. Die Bedeutung der Erfolgsmessung von Trainings und Seminaren

Motivierte qualifizierte Mitarbeitende sind besonders für Unternehmen in der Wachstumsphase, im harten Wettbewerbsumfeld, in einem Reorganisations- oder Wandelprozess ausserordentlich wichtig. Hoch motivierte Mitarbeitende, die bestens für ihre Aufgaben qualifiziert sind, gibt es in der Regel nur in Unternehmen, die den stetig wachsenden Anforderungen an die Mitarbeitenden durch regelmässige Weiterbildungen begegnen. Aus diesem Grund werden jedes Jahr von den Führungskräften und Angestellten erfolgsversprechende Weiterbildungsmassnahmen besucht, um die Effizienz zu steigern, die Qualität zu erhöhen, die Kosten zu senken und Zeit zu sparen. Denn: Neben der Kundenzufriedenheit sind es gerade diese Faktoren, die beim Unternehmenserfolg eine wesentliche Rolle spielen.

Weiterbildungsmassnahmen sind dazu da, inhaltliche Qualifikationen zu vermitteln, aber auch Kompetenzen zu schulen, um das bestmögliche Ergebnis aus jeder/jedem einzelnen Angestellten herauszuholen. Genau dies zu erreichen, erhoffen sich die Unternehmen, die weiterbildende Seminare und Trainings organisieren. Denn schliesslich gewinnt diese Kompetenzsteigerungsform immer mehr an Beliebtheit und Bedeutung. Schulungsseminare haben den Ruf, die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeitenden tatsächlich zu verbessern. Vielerorts scheitert die Umsetzung an dem Fakt, dass die Erfolge der Trainings und Seminare als nicht ausreichend messbar eingestuft werden. Der Vorstand oder das Management sieht es als unrentabel an, abertausende von Franken für Weiterbildungsmassnahmen bestimmter Personengruppen auszugeben, wenn ein Erfolg dieser Massnahme nicht garantiert oder nachgewiesen werden kann. Denn jede Bildungsmassnahme, ob ein kurzes Training oder ein mehrwöchiges Seminar, kostet Geld. Geld, das nicht umgehend wieder in die Produktion oder wichtige Anschaffungen gesteckt werden kann.

Daher erwarten die Verantwortlichen eindeutige Beweise für den Erfolg einer Weiterbildung in handfesten Zahlen und Verkäufen. Ansonsten folgen Kürzungen des Bildungsetats und dies hätte in den meisten Unternehmen gravierende Folgen auf die Leistungen und den Zusammenhalt der Mitarbeitenden. Damit geht auch der Erfolg des Unternehmens einher. Doch ist es gar nicht so unmöglich, den Erfolg eines Trainings oder eines Seminars auch tatsächlich professionell und aussagekräftig zu

messen, zu analysieren und zu veranschaulichen. Der zwangsläufig erwartete Gewinn eines jeden investierten Bildungsangebotes kann auch als «Return on Investment» bezeichnet werden, oder kurz ROI. Dieser Begriff, der vor allem aus der Berechnung von Kapitalinvestitionen bekannt ist, etabliert sich Zusehens auch im Bereich der Personalentwicklung und kann in einem eigens für diesen Sektor entwickelten fünfstufigen Evaluationsprozess errechnet werden. Der Nutzen und das exakte Vorgehen bei der Berechnung des ROI sind ein Hauptbestandteil dieses Ratgebers und werden auf den folgenden Seiten für Sie veranschaulicht.

Für viele Unternehmen, die Seminare oder Trainings für Teile Ihrer Mitarbeitenden organisieren, ist ein positiver Einfluss dieser Weiterbildungsmassnahmen auf die Geschäftsprozesse selbstverständlich, um solche zukünftig erneut durchzuführen. Doch die Höhe des «Return on Investment» ist nur in den seltensten Fällen bekannt, da sich eine allenfalls vorhandene Erfolgsmessung meist ausschliesslich auf die Fragebogen-Beantwortung der Teilnehmenden beschränkt. Lediglich subjektiv einschätzbare Faktoren fliessen in diese Analyse ein, die demzufolge meist wenig aussagekräftig ist. Die Verantwortlichen erfahren somit nur, inwiefern die Seminare den Teilnehmenden gefallen haben und was sie erlernen konnten. Doch bereits die Frage nach der Anwendbarkeit und Umsetzung des Erlernten, geschweige denn nach den Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse und damit verbunden den Gewinn für das Unternehmen, bleibt in der Regel unbeantwortet. Denn eine konkrete und umfassende Analyse scheint zu zeitintensiv, zu kompliziert, mit zu hohen Kosten verbunden und im Wesentlichen überflüssig. Ersteres mag stimmen, die professionelle Errechnung des ROI ist mit einigem zeitlichen Aufwand verbunden, der jedoch in keinem Verhältnis zu den Überlegungen steht, die ein unwissendes Unternehmen in Zusammenhang mit der Rentabilität von Weiterbildungsmassnahmen anstellt. Auch der Kosten-Faktor fällt in dieser Situation nicht ins Gewicht, denn im Normalfall nimmt ein umfangreicher ROI-Prozess lediglich vier bis fünf Prozent des gesamten Bildungsbudgets in Anspruch.

Doch nicht nur die Faktoren Zeit und Kosten sind häufig massgeblich für die Entscheidung von Personalentwicklungsverantwortlichen für oder gegen Evaluationsprozesse, auch andere Bedenken stehen immer wieder im Vordergrund. So gehen Verantwortliche nur allzu oft davon aus, dass der Prozess der ROI-Ermittlung zu aufwändig sowie zu undurchschaubar ist und lediglich von Analytik-Spezialisten errechnet werden kann. Doch dem ist nicht so. Mit Disziplin und Motivation stellt es selbst für bisher ROI-Unerfahrene kein Problem dar, den Aufbau und die Vorgehensweise eines ROI-Prozesses zu verstehen und anzuwenden. Das daraus resultierende Ergebnis lässt im Anschluss keinen Zweifel mehr daran, dass sich diese Arbeit gelohnt hat. Denn das Resultat verdeutlicht in aller Klarheit, welche tiefgreifenden Vorteile dieser Prozess einbringt. Obwohl Ihnen wahrscheinlich klar sein wird, welche Vorteile der ROI-Prozess mit sich bringt, erhalten Sie hier einen kurzen Überlick über seinen Nutzen:

- Der ROI zeigt auf, welche Auswirkungen Seminare und Trainings haben.
- Er verdeutlicht die Schwachstellen und Stärken von Bildungsangeboten.
- Es wird ersichtlich, ob der Nutzen die Kosten übersteigt und sich die Investition gerechnet hat.
- Der ROI lässt erkennen, welche Seminare und Trainings den grössten Nutzen für das Unternehmen haben und welche gestrichen werden können.
- Er sensibilisiert für das Thema, macht dem Management deutlich, wie wichtig Weiterbildungen sind. Der ROI lässt erkennen, dass diese Massnahmen Investitionen und keine Ausgaben für das Unternehmen sind.

2. Das Vorgehen

Der ROI-Prozess dient einem jeden Verantwortlichen zur fachgerechten Evaluation von Seminar- oder Trainingsprogrammen und zeigt deren positiven oder auch negativen Auswirkungen anschaulich auf. Dieser Prozess ist in fünf Schritte gegliedert und demzufolge weitaus umfassender als er von den meisten Unternehmen durchgeführt wird. Das subjektive Empfinden und meist auch noch das objektiv Erlernte eines Trainings werden von vielen Unternehmen mittels Fragebögen und praktischen Aufgaben ermittelt. Doch damit endet normalerweise die Bildungs-Analyse. Alle anderen Auswirkungen bleiben im Verborgenen und werden aus Zeit-, Kosten- oder Motivationsgründen vernachlässigt. Doch der ROI-Prozess geht noch drei Schritte weiter und umfasst die folgenden fünf Stufen bei der Ermittlung des Erfolges von Trainings und Seminaren:

Evaluationsstufen
1. Subjektiv wahrgenommene Qualität des Trainings/Seminars
2. Inhaltliches Verständnis
3. Anwendung des Erlernten
4. Ausmass Geschäftsergebnisse
5. Kosten-Nutzen-Vergleich

Tabelle 2.1 – die 5 Evaluationsstufen im ROI-Prozess

Die Evaluationsstufe 1 untersucht das Ausmass der Zufriedenheit der Teilnehmenden am Training und fragt nach ihrem Empfinden. Stufe 2 geht bereits konkreter auf das Erlernte ein und erforscht dessen Inhalt sowie dessen Verständnis durch die Teilnehmenden. In Stufe 3 wird evaluiert, wie und in welchem Umfang die Teilnehmenden das Erlernte an ihrem Arbeitsplatz anwenden. Die Evaluationsstufe 5 geht der Frage nach den Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse auf den Grund und die Stufe 6 beschäftigt sich schliesslich mit der tatsächlichen Höhe des ROIs. Diese fünf Evaluationsstufen werden in vier Phasen gegliedert: in Planung, Datenerfassung, Datenanalyse und Bericht. Jede dieser Phasen umfasst einzelne Prozessschritte, die es erlauben, strukturiert und übersichtlich den kompletten ROI-Prozess zu bearbeiten, darzustellen und verständlich zu machen. Um dies zu verdeutlichen, zeigt die nachfolgende Tabelle diesen Zusammenhang.

Phasen	Prozessschritte	Evaluationsstufen
Planung	Evaluationsplanung	
Datenerfassung	Datenerfassung während Seminar Datenerfassung nach Seminar	Evaluationsstufen 1 und 2
Datenanalyse	Isolieren der Effekte Finanzielle Bewertung Immaterielle Werte Kosten ROI	Evaluationsstufen 3 und 4 Evaluationsstufe 5
Bericht	Ergebnisbericht	

Tabelle 2.2 – Aufteilung und Zusammenhang Phasen - Prozessschritte. Quelle: Angepasste Tabelle aus: Return on Investment in der Personalentwicklung: der 5-Stufen-Evaluationsprozess / Jack J. Phillips; Frank C. Schirmer. - 2., aktualisierte und erweiterte Auflage - Berlin; Heidelberg: Springer, 2008, S.42.

Um den umfänglichen Erfolg eines Seminars oder Trainings zu beurteilen, ist es notwendig, alle Prozessschritte zu durchlaufen und den ROI zu ermitteln. Doch seien Sie sich im Klaren darüber, dass es längst nicht für alle Bildungsmassnahmen ideal und überhaupt notwendig ist, den ROI auch tatsächlich zu errechnen. Für Programme, die nur einmalig geplant sind, an denen nur ein kleiner Teil Ihrer Mitarbeitenden teilnimmt, durch die nur geringe Kosten entstehen oder die nur wenige Stunden dauert, ist es fraglich, ob das Durchlaufen aller fünf Evaluationsstufen sinnvoll ist. Häufig zeigt sich bereits in den ersten Phasen die Qualität eines Programmes ganz genau, so dass alle weiteren Schritte nicht unbedingt als notwendig erachtet werden. Bei kostenintensiven Bildungsmassnahmen, an denen Ihre Mitarbeitenden regelmässig teilnehmen, ist die Errechnung des ROIs jedoch eine wichtige Voraussetzung für weitere Bildungsaktivitäten. Die Prüfung von solchen grösseren Investitionen setzen jedoch auch immer die Verfügbarkeit der Verantwortlichen in der Personalentwicklung und anderer Ressourcen sowie die Unterstützung des Managements voraus.
In den nächsten Kapiteln wird umfassend jeder einzelne Prozessschritt der ROI-Ermittlung und damit einhergehend die einzelnen Phasen beschrieben, damit Sie diesen Vorgang vollumfänglich nachvollziehen und im Anschluss selbständig anwenden können.

Anzeige

Die richtige Aus- oder Weiterbildung noch nicht gefunden? Jetzt von einer Bildungsberatung profitieren!

Das Schweizer Bildungssystem lässt viele verschiedene Wege zu, um die beruflichen und persönlichen Ziele zu erreichen.

Die vielen Optionen können aber auch verwirren und überfordern.

Mit welcher Ausbildung oder Weiterbildung bin ich auf dem richtigen Weg?

In unserer telefonischen Bildungsberatung führen wir dich durch den «Bildungs-Dschungel» und zeigen dir Schritt für Schritt deine Möglichkeiten auf.

Deine Vorteile:

Du erhältst

- Vorschläge für passende Kurse, Seminare oder Lehrgänge aufgrund deiner Angaben im Fragebogen
- Einen Überblick über die verschiedenen Bildungsstufen und Bildungsarten
- Auskunft über das Bildungssystem Schweiz

Du verfügst damit über eine erste Übersicht, die dich bei der Suche nach bzw. Entscheidung für die richtige Aus- oder Weiterbildung unterstützen kann.

Jetzt anmelden und deine Weiterbildungspläne konkretisieren.

www.ausbildung-weiterbildung.ch/Bildungshilfe/Bildungsberatung

3. Die Planungsphase

Während der Planungsphase wird ausschliesslich an dem Prozessschritt der Evaluationsplanung gearbeitet, der im Folgenden erklärt wird.

3.1 Die Evaluationsplanung

Die Durchführung des ROI-Prozesses ist keine Arbeit, die nebenbei schnell einmal erledigt werden kann. Sie erfordert Konzentration und Einsatz, ohne dieses Engagement vor allem bei einer grossen Teilnehmerzahl das Projekt zu scheitern droht. Daher sollten alle Beteiligten in dieses Vorhaben mit einbezogen werden und der Vorstand bzw. das Management sollte unbedingt seine Unterstützung zugesichert haben. Stellen Sie zudem sicher, dass Sie technische Unterstützung erhalten, um die Fragebögen, Evaluationsstrategien und Datenanalyse auch fachgerecht auswerten zu können. Haben Sie all diese Voraussetzungen geklärt, können Sie mit der Erstellung der Evaluationspläne beginnen. Diese Arbeiten sollten unbedingt vor Beginn der Bildungsmassnahme erfolgen, damit das Projekt überhaupt fachgerecht durchgeführt werden kann.

Die Evaluationsplanung umfasst drei Pläne, den Datenerfassungsplan, den ROI-Analyseplan und den Projektplan. Der Datenerfassungsplan hält als erster die wichtigsten Punkte sowie Daten des Projekts fest und gibt einen Überblick über alle fünf Evaluationsstufen. Erstellen Sie eine Tabelle, in der für jede einzelne Evaluationsstufe die folgenden Punkte unbedingt berücksichtigt sind. Dabei könnte der Datenerfassungsplan zum Beispiel wie folgt aussehen:

Programm: Verkaufstraining **Verantwortliche:** _____ **Datum:** _____

Stufe	Programmziele	Spezifische Evaluationsziele	Datenerfassungs-methode	Datenquellen	Zeitpunkt	Zuständig
1	*Reaktion/Zufriedenheit* Positive Reaktion Geplante Aktionen	Bewertung 5.0 Ja oder Nein	Fragebogen	Teilnehmende	Letzter Tag Seminar	Trainer
2	*Lernen* Kompetenzen anzuwenden erlernen	Kompetenztest	Beobachtungen	Trainer	Tag 3	Trainer
3	*Anwendung* Anwendung aller 6 Kompetenzen Anwendung 50 Prozent der erlernten Kompetenzen	Feedback mündlich 6 Punkte Skala 1–6	Einzelinterviews Fragebogen	Teilnehmende Teilnehmende	2 Wochen nach 4. Tag 3 Monate nach Seminar	Trainer Koordinator
4	*Auswirkungen* Verkaufssteigerung	Monatlicher Verkaufsdurchschnitt pro Verkäufer	Verkaufszahlen Geschäftszahlen	Statistik	3 Monate nach Seminar	Koordinator
5	*ROI* 25 Prozent					

Abbildung 3.1 – Datenerfassungsplan: Beispiel Verkaufstraining. Quelle: Angepasste Abbildung aus: Return on Investment in der Personalentwicklung: der 5-Stufen-Evaluationsprozess / Jack J. Phillips; Frank C. Schirmer. - 2., aktualisierte und erweiterte Auflage - Berlin; Heidelberg: Springer, 2008, S.42.

Da Sie aller Wahrscheinlichkeit nach ein Projekt analysieren und den ROI berechnen möchten, werden Sie alle fünf Evaluationsstufen festhalten und durchlaufen müssen. Legen Sie die entsprechenden Programm- und Evaluationsziele zu jeder einzelnen Stufe fest und benennen Sie die jeweiligen Erwartungen. Die Programmziele sind auf die einzelnen Evaluationsstufen abgestimmt, was folgendes bedeutet: Die erste Stufe umfasst die Reaktions- und Zufriedenheitsziele, die zweite Stufe die Lernziele, die dritte die Anwendungsziele am Arbeitsplatz, die vierte Stufe die Auswirkungsziele auf das Geschäft und die fünfte Stufe die ROI-Ziele. In der Regel siedelt sich das ROI-Ziel bei etwa 25 Prozent an, kann jedoch selbstverständlich von Ihnen frei gewählt werden. Doch denken Sie daran, dass dieses Ziel auch erreichbar sein muss. Spezifizieren Sie Ihre Ziele in der zweiten Spalte unter spezifische Evaluationsziele und legen Sie in der dritten Spalte die Methode fest, mit der Sie die Daten erfassen wollen. Dabei haben Sie die unterschiedlichsten Möglichkeiten der Datensammlung, wie beispielsweise:

- Fragebögen
- Beobachtungen
- Tests
- Leistungsnachweise
- Einzelinterviews
- Gruppeninterviews
- Gruppendiskussionen
- Simulationen
- usw.

Auch der Zeitpunkt, zu dem Sie die einzelnen Evaluationsstufen durchlaufen, muss von Ihnen festgelegt werden. Dieser sollte nicht nur nach einem beendeten Seminar oder Training liegen, sondern in der ersten und zweiten Evaluationsstufe auch während des Programms. Achten Sie darauf, dass die dritte, vierte und fünfte Stufe der Evaluation nicht all zu lange nach einer Weiterbildung erfolgt, sondern nach Möglichkeit nach weniger als einem halben Jahr durchgeführt wird. Denn im Laufe der Zeit kann es schnell passieren, dass Personaländerungen Ihnen ein unvollständiges Ergebnis bescheren und eine Isolierung nicht mehr vollumfänglich möglich ist. Halten Sie sich daher an Ihren vorher festgelegten Zeitplan.

Nachdem Sie Ihren Datenerfassungsplan erstellt haben, kann nun der ROI-Analyseplan definiert werden. Dieser schliesst an den Datenerfassungsplan an und ist für die Daten aus der Stufe 4 und teilweise auch bereits der Stufe 3 erdacht, deren Ziele in die erste Spalte geschrieben werden. In der zweiten Spalte finden sich die Methoden zu Effekt-Isolierung, in der dritten Spalte eine der Konvertierungsmethoden aus Kapitel 2.4. Die vierte Spalte befasst sich mit den Kosten des Programms, die Sie hier nach Möglichkeiten bereits aufgeteilt festhalten. In die fünfte Spalte kommen die zu erwartenden immateriellen Werte und in die sechste Spalte die Kommunikationsgruppen. Diese können je nach Unternehmen sehr unterschiedlich sein, in der Regel sollten jedoch immer

- der Auftraggeber
- die Vorgesetzten der Teilnehmenden
- die Programmteilnehmenden sowie
- die Personalentwicklung

über die Ergebnisse informiert werden. In die letzte Spalte können Sie weitere Einflussfaktoren notieren, die unbedingt berücksichtigt werden müssen.

Programm: Verkaufstraining	**Verantwortliche:** _____	**Datum:** _____
Messdaten	Wochenumsatz pro Verkäufer	
Methoden zur Isolierung der Effekte	Kontrollgruppenanalyse Bewertung/Einschätzung der Teilnehmenden	
Methoden zur Datenkonvertierung	Direkte Umwandlung unter Verwendung der Deckungsbeiträge (Methode: Geschäftskennzahlen, hier Umsatzdaten)	
Kostenkategorien	Materialkosten Verpflegungskosten Raumkosten Teilnehmendengehälter und Boni Koordinationskosten Evaluationskosten	
Immaterielle Werte	Kundenzufriedenheit Zufriedenheit der Mitarbeitenden	
Kommunikations-zielgruppen	Programmteilnehmende Manager der X-Abteilung der beteiligten Filialen Filialleiter der beteiligten Filialen Verantwortliche Bezirks-, Regional- und Zentralmanager Projektteam: Trainer, Koordinatoren, Entwickler und Manager	
Sonstiges	Während des Trainings muss eine Kompensation für entgangene Provisionen erfolgen Keine Kommunikation mit der Kontrollgruppe Saisonale Schwankungen sollten vermieden werden	

Abbildung 3.2 – ROI-Analyseplan: Beispiel Verkaufstraining. Quelle: Angepasste Abbildung aus: Return on Investment in der Personalentwicklung: der 5-Stufen-Evaluationsprozess / Jack J. Phillips; Frank C. Schirmer. - 2., aktualisierte und erweiterte Auflage - Berlin; Heidelberg: Springer, 2008, S.45.

Diese beiden Pläne in Kombination geben detailliert den Inhalt und Aufbau des Evaluationsplans an und informieren über den gesamten geplanten Prozess bis hin zur Ermittlung des ROI. Dennoch fehlen selbstverständlich einige wichtige Informationen in diesen beiden Plänen, die nun im Projektplan einen Platz finden. Im Projektplan wird der gesamte Evaluationsprozess umfassend beschrieben und er enthält Angaben zur Zielgruppe, Weiterbildungsmassnahme, Teilnehmeranzahl und Dauer. Ausserdem beinhaltet er eine genaue Zeitachse, die alle bekannten und zu erwartenden Daten berücksichtigt. Diese drei Pläne sind in der Planungsphase unbedingt akribisch zu erstellen und ihr Nutzen nicht zu unterschätzen. Denn während allen kommenden Phasen des Prozesses dienen Ihnen und allen Beteiligten diese Informationen als Basis und Richtlinie. Sie ersparen in der Regel viel Zeit und Kosten, die aufgrund von Unstimmigkeiten und Informationsmangel entstehen können.

Fühlen Sie sich nun etwas überfordert, da Ihnen vielleicht nicht verständlich ist, mit welchen Informationen Sie eine solche Evaluationsplanung befüllen können? Seien Sie unbesorgt, denn in den folgenden Kapiteln erhalten Sie alle dazu notwendigen Angaben.

4. Die Datenerfassungsphase

4.1 Die Datenerfassung

Die Datenerfassungsphase wird während und nach einem Seminar oder einem Training durchgeführt. Sie ist die umfangreichste Phase des ganzen Prozesses, da hier – und nur hier – alle benötigten Daten erhoben werden. Treten in dieser Phase Unstimmigkeiten in den Daten oder Schwierigkeiten bei der Erhebung auf, droht der komplette Prozess zu scheitern. Ohne erhobene Daten kann kein ROI ermittelt werden. Während dieser Phase werden sowohl die harten wie auch die weichen Daten ermittelt. Harte Daten sind die Zeit, die Produktivität oder die Kosten. Weiche Daten sind zum Beispiel das Ausmass der Kundenzufriedenheit oder der Mitarbeiterzufriedenheit. Um all diese Daten zu ermitteln sind, wie Sie bereits in der Abbildung 3.1 sehen konnten, unterschiedliche Methoden möglich und sinnvoll. Denn nicht für jede Stufe sind auch alle Evaluationsmethoden geeignet.

Die Wahl der geeigneten Methode richtet sich nach den Daten, die ermittelt werden sollen und sollte wohl überlegt sein. Bedenken Sie, dass bei manchen Methoden der Zeitaufwand für die Teilnehmenden, die Vorgesetzen und den/die Koordinator/in grösser ist als bei anderen. Dies ist neben der Verfügbarkeit auch eine Frage der Kosten durch Arbeitsausfall und nachlassender Motivation. Interviews, Beobachtungen und Diskussionen unterbrechen den Arbeitsfluss und werden häufig als störend angesehen. Dies gilt vor allem dann, wenn solche Methoden in mehr als einer Phase durchgeführt werden. Anders sieht die Verwendung von Fragebögen aus, die von den Teilnehmenden zeitlich frei wählbar ausgefüllt werden können. Doch sind es selbstverständlich nicht nur diese Faktoren, die bei der Entscheidung um die richtige Methode eine Rolle spielen. Auch die Genauigkeit einer Methode sollte bei der Auswahl entscheidend sein. Hier sind es vor allem die Beobachtungen, die Genauigkeit garantieren und weniger die Fragebögen, die leicht verfälscht werden können. Wägen Sie die Vor- und Nacheile der einzelnen Methoden für Ihre Zwecke und in Ihrer Situation genau ab. Lassen Sie sich jedoch nicht dazu hinreissen, zu viele verschiedene Methoden in die Datenerfassung einfliessen zu lassen. Bietet der Einsatz diverser Methoden keinen erheblichen Vorteil, so ist davon aus Kosten- und Zeitgründen abzuraten. Für welche Stufe sich welche Evaluationsmethoden am besten eignen, sehen Sie in der nachfolgenden Abbildung

Methoden	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Fragebogen	✓	✓	✓	✓
Test		✓		
Interview			✓	
Fokusgruppen			✓	
Beobachtungen		✓	✓	
Aktionspläne, Projektaufgaben			✓	✓
Leistungsvereinbarung			✓	✓
Geschäftskennzahlen ermitteln				✓

Abbildung 4.1 – Methoden zur Datenerfassung. Quelle: Angepasste Abbildung aus: Return on Investment in der Personalentwicklung: der 5-Stufen-Evaluationsprozess / Jack J. Phillips; Frank C. Schirmer. - 2., aktualisierte und erweiterte Auflage - Berlin; Heidelberg: Springer, 2008, S.50.

Häufig spielt bei der Wahl der geeigneten Methoden auch die Überlegung der jeweiligen Datenquelle eine Rolle. Bei der Methode der Geschäftszahlenermittlung sind es selbstverständlich nur die Unternehmensdaten und Berichte, die Sie analysieren und auswerten können. Bei allen anderen Methoden haben Sie die Wahl zwischen vielen verschiedenen Datenquellen. Solche Datenquellen sind:

- Unternehmensdaten und Berichte
- Teilnehmende
- Vorgesetze der Teilnehmenden
- Mitarbeitende der Teilnehmenden
- Teammitglieder/Kollegen auf gleicher Ebene
- Interne/Externe Gruppen

Ganz gleich welche Datenquellen Sie für Ihre Evaluation verwenden, achten Sie immer und zu jeder Zeit darauf, dass es sich dabei um zuverlässige Datenquellen handelt. Verwenden Sie daher immer nur die glaubwürdigste Quelle. Sollte es trotz der erwarteten Zuverlässigkeit passieren, dass Teilnehmende kein Feedback abgeben und beispielsweise die Fragebögen nicht ausfüllen, so ist dies ärgerlich, aber vollkommen normal. In der Regel stossen nur etwa 60 bis 80 Prozent aller Datenerfassungsmethoden auf Teilnehmerresonanz. Bei einer Rücklaufquote von 50 Prozent oder weniger kann das Ergebnis schnell verfälscht werden, weshalb dazu zu raten ist, in einem solchen Fall keine grossen positiven Veränderungen in Ihrem Bericht zu erwähnen. Nach wie vor sind die Unternehmensdaten und vorhandenen Berichte die zuverlässigste Datenquelle, wenn es darum geht den ROI zu ermitteln. Da diese Quellen jedoch nicht für jede Situation und Evaluationsstufe vorhanden sind, muss auf andere Datenquellen zurückgegriffen werden. Je nach Methode, Evaluationsstufe und Zeitpunkt eignet sich die Verwendung anderer Datenquellen, von denen hier einige kurz erläutert werden sollen.

4.1.1 Fragebögen

In den meisten Unternehmen sind Fragebögen die bevorzugte Erhebungsmethode, um den Erfolg von Seminaren und Trainings zu messen. Dabei werden die subjektiven Einschätzungen der Teilnehmenden ermittelt und von der Evaluationsstufe 1 bis 4 gerne angewandt. Bei der Verwendung von Fragebögen als Datenerfassungsmethode sind einige wichtige Aspekte, Rahmenbedingungen und Inhalte zu beachten. Der Aufbau des Fragebogens sollte logisch und bereits auf den ersten Blick leicht verständlich sein. Dabei ist unbedingt auf eine strukturierte Vorgehensweise und den möglichen Einbezug der Verantwortlichen zu achten. Machen Sie sich klar, welche Kompetenzen und Themen Sie mit diesem Fragebogen eruieren möchten. Daraus erstellen Sie einen ersten vorläufigen Fragenkatalog. Dabei ist es noch nicht wichtig, dass die Fragen präzise ausformuliert sind. Für die präzise Fragen-Formulierung ist es notwendig, sich auf einen Fragetypen pro Frage festzulegen. Je nach Zweck der Frage sollten Sie hier einen anderen Fragetypus wählen. So gibt es:

- Offene Fragen, die dem/der Teilnehmer/in ermöglichen, eine uneingeschränkte Antwort zu geben. Bedenken Sie, ausreichend Platz für die Beantwortung zu lassen. Zudem ist diese Art der Fragestellung schwieriger auszuwerten als geschlossene Fragen.
- Geschlossene Fragen erlauben dem/der Teilnehmer/in nur bereits vorhandene Antworten auszuwählen. Dies kann in folgenden Formen geschehen:
  - Checklisten
  - Multiple-Choice
  - Ja/Nein-Alternative
  - Reihenfolgeliste

Nachdem für jede der Fragen ein Fragetyp gewählt wurde, ist es nun an der Zeit, die einzelnen Fragen präzise zu formulieren. Achten Sie dabei unbedingt darauf, die Fragen unvoreingenommen und neutral zu stellen und keine Antwortrichtung vorzugeben. Beeinflussen Sie mit Ihrer Fragestellung niemals die Probanden, da der Fragebogen ansonsten wertlos ist. Klar formulierte und einfach zu verstehende Fragen sind von Vorteil, ebenso wie eine thematische Gliederung in verschiedene Abschnitte. Denken Sie bereits bei der Formulierung der Fragen daran, dass sich die gegebenen Antworten auch auswerten lassen müssen und diese Ihnen bei der zukünftigen Planung von Weiterbildungsmassnahmen eine Unterstützung sein sollen. Daher ist hier, wie selbstverständlich auch bei jeder anderen Datenerhebungsmethode darauf zu achten, dass die gestellten Fragen auch zur Verbesserung des Programms beitragen können und nützliche Daten liefern. Lassen Sie die Fragen anschliessend von einigen Testpersonen, die auf derselben Ebene wie die Teilnehmenden tätig sind auf deren Verständlichkeit hin überprüfen. Nehmen Sie Feedback ernst und ermuntern Sie zu Änderungsvorschlägen und Kritik, um so den Fragebogen passgenau optimieren zu können.

Damit Sie auch einen aussagekräftigen und wahrheitsgetreu ausgefüllten Fragebogen erhalten, ist es unbedingt notwendig, die Anonymität zu wahren. Achten Sie darauf, dass die Fragebögen nicht von dem direkten Vorgesetzen der Teilnehmenden entgegengenommen werden, sondern eine neutrale Person mit dieser Aufgabe zu betrauen. Nur so haben die Teilnehmenden keine Konsequenzen aufgrund unerfreulicher Antworten zu befürchten. Nur im Ausnahmefall, wenn es für die Erhebung notwendig ist und die Teilnehmenden darüber informiert sind, ist es ratsam, die Identität des Einzelnen preiszugeben. Auch sollten Sie bei der Erstellung des Fragebogens darauf achten, den spätesten Abgabetermin festzuhalten, die Fragen logisch nummerieren und eine einleitende Erklärung, auch zur Anonymitätssicherung, abzugeben. Machen Sie klar, bei welcher Frage welche Antwortart erwartet wird, also wo nur eine Antwort gegeben werden soll und wo Mehrfachnennungen möglich sind. Erfragen Sie all das, was Sie wissen möchten. Lassen Sie sich zur Erstellung ausreichend Zeit. Ihnen fällt sicherlich immer wieder eine neue Frage ein, die Aufschluss über die Einschätzung der Teilnehmenden zum Seminar und zum/zur Trainer/in gibt. Oder zu den Lernmethoden, der Relevanz, dem Unterrichtsmaterial, dem Inhalt, den Räumlichkeiten und den Auswirkungen. Aber auch objektive Bewertungen zu den erlernten Kompetenzen und Fähigkeiten sind dabei zu ermitteln und Änderungsvorschläge zu erfassen.

4.1.2 Tests und Übungen

Um die tatsächlichen Lernerfolge eines Seminars oder eines Trainings zu messen, reichen Fragebögen in der Regel nicht aus. Hierzu sind Tests und Übungen verbreitete Methoden zur Erfolgseinschätzung der Bildungsmassnahme. Tests können in den unterschiedlichsten Formen ausgeführt werden und die unterschiedlichsten Ziele verfolgen. So sollten Sie frühzeitig klären, ob es für Ihr Unternehmen wichtig ist zu wissen, wie jede/r einzelne Teilnehmende im Vergleich zu den anderen abgeschnitten hat, oder inwieweit alle die zu erreichenden Kompetenzen erlernt haben. Ersteres wird als Norm-Referenz-Test bezeichnet, bei dem ganz gezielt die besten und schlechtesten Teilnehmenden ermittelt werden sollen. Letzteres ist der Kriterien-Referenz-Test, der die Leistung im Vergleich zu den Zielvorgaben ermittelt. Ein offenerer Test als die beiden erwähnten ist zum Beispiel der Leistungstest, bei dem die Teilnehmenden ihre erlernten Fähigkeiten in Rollenspielen oder Kompetenzübungen präsentieren. Damit diese Leistungstests jedoch als Datenerhebungsmethode eingesetzt werden können, müssen sie äusserst standardisiert, präzise und repräsentativ sein, was eine umfassende Vorbereitung und genau festgelegte Richtlinien voraussetzt. Diese Form der Datenerhebung sollte daher von Unternehmen oder Verantwortlichen durchgeführt werden, die bereits über umfassende Erfahrungen in der allgemeinen Datenerhebung verfügen und alle wichtigen Kriterien für repräsentative und aussagekräftige Tests bestens kennen.

Neben diesen Tests sind auch Simulationsübungen in vielen Unternehmen sehr beliebt, um die erlernten Fähigkeiten der Teilnehmenden zu überprüfen. Dabei werden Situationen geschaffen, die realitätsnah einer Arbeitssituation entsprechen, und in der die Teilnehmenden unter alltagsnahen Bedingungen Ihr Erlerntes anwenden können. Doch auch hier muss selbstverständlich auf objektive und präzis messbare Vorgänge geachtet werden. Zudem ist es auch möglich und häufig sinnvoll, die Beurteilung der Trainer und diejenige des/der Teilnehmenden in die Auswertungen mit einfliessen zu lassen. Dabei ist jedoch wieder auf Anonymität zu achten, damit sich der/die Teilnehmende frei über seine selbstempfundene Leistungssteigerung äussern kann.

4.1.3 Interviews

Die Durchführung von Interviews als Datenerhebungsmethode ist längst nicht so beliebt wie die Erhebung mit Fragebögen, da sie zeitintensiver ist. Zudem fühlen sich nicht alle Teilnehmenden in der Lage, offen über Ihre Bedenken und Kritik gegenüber des Weiterbildungsprogramms zu sprechen, da sie Konsequenzen befürchten. Daher sind neutrale Interviewer unerlässlich, die zudem über viel Geschick und Einfühlungsvermögen verfügen. Dies ist besonders dann wichtig, wenn es sich bei dem Interview um ein unstrukturiertes handelt, in dem den Teilnehmenden die Möglichkeit geboten wird, sich frei und weitschweifend zu äussern. Diese Variante hat den Vorteil, dass auch Aspekte aufgedeckt werden können, die bei einem strukturierten Interview möglicherweise nicht erkannt worden wären. Sie benötigt jedoch einen bestens geschulten Interviewer.

Die Vorbereitungen zur Durchführung von Interviews sind umfangreich, da selbstverständlich alle Fragen bei einem strukturierten Interview vorformuliert werden müssen und nach Möglichkeiten auch an einigen Teilnehmern getestet werden sollten. Da die Durchführung von Interviews sehr zeitintensiv ist und dadurch im Normalfall auch hohe Kosten entstehen, ist es oftmals ratsam, nur eine repräsentative Stichprobe an Teilnehmenden zu interviewen.

4.1.4 Fokusgruppen

Fokusgruppen sind vor allem als Ergänzung zu Interviews in der dritten Evaluationsstufe sinnvoll und stellen eine qualitative Einschätzung oder Meinungsäusserung der Teilnehmenden dar. In einer Fokusgruppe werden einige Teilnehmenden von einem/einer Leiter/in zu einer ausführlichen Diskussion angeregt, aus der sich die qualitativen Daten ergeben. Dies ist vor allem dann hilfreich, wenn Daten nicht aus Interviews, Tests, Fragebögen oder Beobachtungen gezogen werden können und quantitative Methoden nicht ausreichen. Doch ist es nicht ratsam, diese Methode eigenständig einzusetzen, sondern immer in Kombination mit anderen Methoden. Achten Sie bei der Durchführung von Gruppendiskussionen mit Fokusgruppen immer darauf, dass nicht mehr als zwölf Teilnehmende einer Diskussion beiwohnen und eine repräsentative Stichprobengrösse gewährleistet ist, damit Sie auch ein realistisches Ergebnis erzielen.

4.1.5 Beobachtungen

Als nützliche Methode zur Datenerfassung hat sich auch die Beobachtung erwiesen, jedenfalls dann, wenn sie fachgerecht durchgeführt wird. Häufig wird nicht ausreichend Zeit einkalkuliert und es werden teils unerfahrene Personen eingesetzt, was zu einer Ansammlung wertloser Daten führen kann. Daher ist es wichtig, bei einer Beobachtung immer geplant zu beobachten. Das heisst, zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt und mit allen entsprechenden Hilfsmitteln. Da Beobachter nicht nur zuschauen, sondern auch aktiv interpretieren, ist ein/e bestens vorbereitete/r, qualifizierte/r und erfahrene/r Beobachter/in unbedingt notwendig. Überlegen Sie, ob ein/e Beobachter/in von ausserhalb Ihrer Abteilung, der/die dennoch mit den Sachverhalten vertraut ist, diese Aufgaben möglicherweise besser erfüllen kann als ein/e interne/r Beobachter/in, der schnell als kontrollierende Instanz angesehen werden kann.

Der/die Beobachter/in muss umfassend trainiert werden und genau wissen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen die Teilnehmenden hätten erlernen sollen und in welchem Ausmass. Unter keinen Umständen darf er Einfluss auf die Arbeit der Teilnehmenden nehmen, was durchaus schwer sein kann. Teilnehmende reagieren häufig anders und geben sich mehr Mühe, wenn sie beobachtet werden. Deshalb ist es häufig notwendig, den Zeitraum der Beobachtungen so weit auszudehnen, bis dieser Zustand bereits wieder zur Normalität wird und ein routiniertes Arbeiten erfolgt. Dies kostet jedoch Zeit und Geld und ist demzufolge nur bei einer kleineren Gruppe von Teilnehmende möglich. Als Beobachtungsmethoden eignen sich je nach Situation:

- Verhaltenschecklisten
- Tonaufnahmen
- Videoaufnahmen
- Zeitversetztes Notieren
- Computerbeobachtungen

Die Datenanalysephase umfasst mehrere Prozessschritte, angefangen von der Effektisolierung über die finanzielle Bewertung sowie die immateriellen Werte bis hin zu den Kosten und schliesslich der Berechnung des ROI.

5. Die Datenanalysephase

5.1 Isolierung der Effekte

Trainingserfolge können nur dann gemessen und beurteilt werden, wenn die möglicherweise vorhandenen positiven Veränderungen auch tatsächlich auf das Training zurückgehen und nicht andere Ursachen haben. Von vielen Unternehmen wird häufig die Auswirkungen einer gleichzeitigen Werbeaufschaltung in Zeitungen oder Besuche bei Messen auf den Umsatz des Unternehmens nicht bedacht. Demzufolge trägt nicht nur das Training zum positiven Effekt bei. Damit die Ergebnisse genau und glaubwürdig sein können, müssen die Trainingseffekte isoliert werden. So wird ersichtlich, ob dieses Training oder Seminar auch tatsächlich für eine Leistungssteigerung sorgt und keine Investition für das Unternehmen ist, die sich nicht auszahlt. Doch ist es trotz aller Vorkehrungen zur Isolierung der Effekte leider niemals möglich, alle anderen Einflussfaktoren vollumfänglich auszuschliessen, wenn man keine sterile Laborumgebung schaffen will. Dennoch müssen diese Massnahmen getroffen werden, um das Verfälschungsrisiko zu minimieren.

Es gibt neun solcher Isolierungsmethoden, die als hilfreich eingestuft werden können. Allen vorweg ist dies selbstverständlich die Methode der Kontrollgruppe. Die Auswahl der geeigneten Isolierungsmethode ist dennoch nicht immer einfach zu treffen und hängt von folgenden Faktoren ab:

- Umsetzbarkeit
- Methodenakzeptanz bei Zielgruppe und Auftraggeber
- Genauigkeit der Ergebnisse
- Kosten
- Störungsgrad durch Unterbrechungen der Arbeit
- Zeitaufwand für alle Beteiligten

Die Verwendung von Kontrollgruppen ist in den meisten Fällen die wirkungsvollste Methode, um den Erfolg einer Weiterbildungsmassnahme isoliert zu betrachten. Dafür ist eine Gruppe nötig, die nicht an einem Seminar oder Training teilnimmt, der Teilnehmergruppe jedoch in der Zusammensetzung so ähnlich wie möglich ist. Nach Beendigung des Trainings werden die Leistungen beider Gruppen gemessen und im Anschluss verglichen. Auf diese Weise erhält man einen guten Überblick über die Auswirkungen des Seminars.

Dennoch sind Kontrollgruppen ohne Training selbstverständlich nur dann zu empfehlen, wenn diese für die vorbestimmte Periode nicht auf unternehmerisch wichtiges Wissen und Fähigkeiten verzichten müssen, die die Experimentiergruppe hingegen während des Seminars erworben hat. Nur wenn die Fähigkeiten nicht zwingend für die tägliche Tätigkeit notwendig sind, sollte einer Kontrollgruppe die Vermittlung dieser auch vorenthalten werden. Da es jedoch in der Regel ohnehin einige Zeit dauert, bis alle Mitarbeitenden geschult werden können, ist diese Zeit bestens für den Prozessschritt der Isolierung geeignet. Wenn möglich sollten die Personen der Kontrollgruppe und die der Experimentiergruppe nicht allzu häufig miteinander in Berührung treten. Die um den Nachahmungseffekt und auch das Risiko der Belehrung zu verringern. Dies zu verhindern wird jedoch schwieriger, je länger diese Phase andauert.

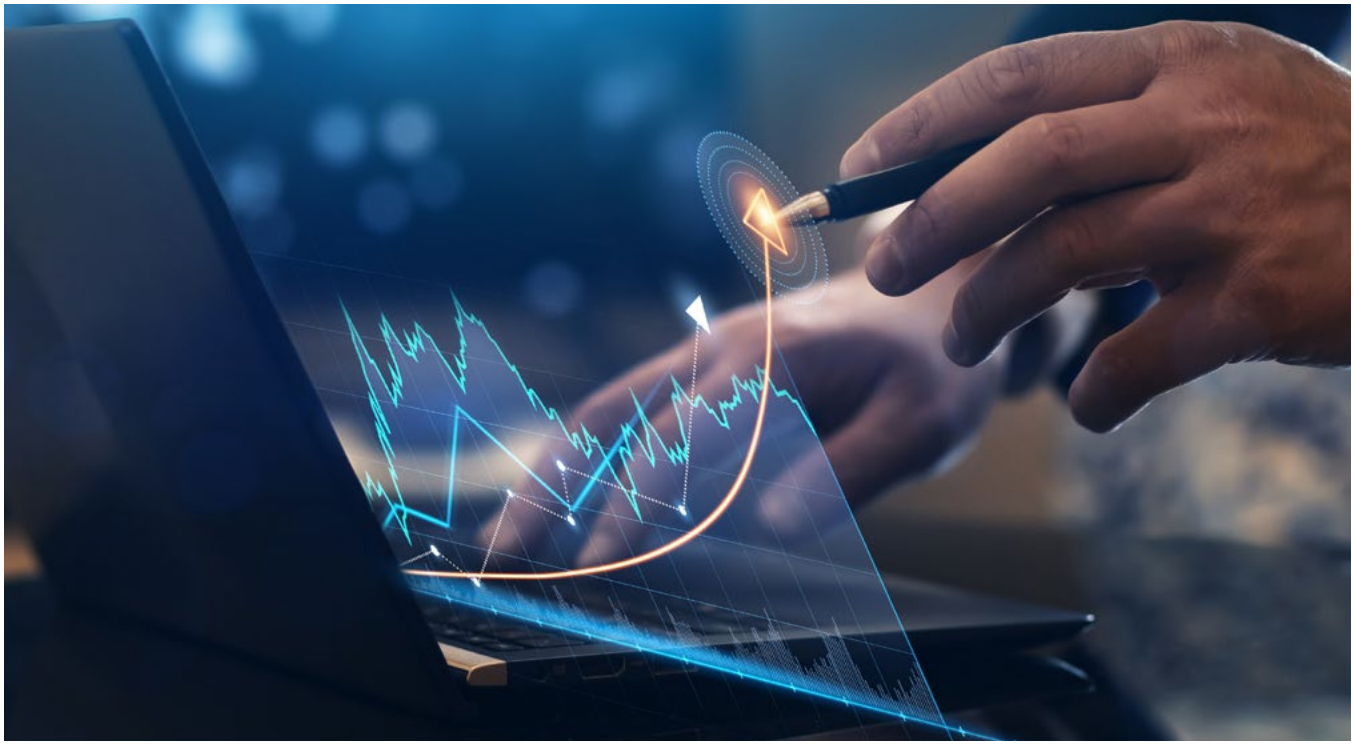
Doch nicht nur die Verwendung von Kontrollgruppen kann als Methode zur Isolierung der Effekte verwendet werden, auch acht weitere Methoden können je nach Studie und Unternehmen eingesetzt werden. Diese werden hier kurz aufgelistet und teilweise beschrieben:

- **Trendlinien-Analysen**
  Erfolgt durch Vergleich mit der Leistung des vorhergesagten Trends aufgrund von vorhandenen Daten. Ist die erbrachte Leistung nach dem Seminar höher als der vorhergesagte Trend, wird dies dem Seminar angerechnet.
- **Prognose-Methode**
  Diese Methode ist eine Abwandlung der Trendlinien-Analyse, die auf mathematische Formen zurückgreift. Sollte jedoch nur dann verwendet werden, wenn ausschliesslich eine zusätzliche Variable Einfluss auf das Ergebnis haben könnte, wie beispielsweise der Faktor Werbeausgaben.
- **Einschätzung durch Teilnehmer**
  Wie alle folgenden Methoden auch beschränkt sich die Einschätzung der Auswirkungen des Seminars oder des Trainings durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf Schätzungen und wird daher nicht von allen Unternehmen gleichermassen anerkannt. Dies obwohl die Teilnehmer häufig noch am ehesten die Auswirkungen und ihre Leistungssteigerung einschätzen können.

Weitere Methoden
- Einschätzung durch Vorgesetzte
- Einschätzung durch Management
- Einschätzung durch Experten
- Kunden bewerten die Auswirkungen

5.2 Finanzielle Bewertung

Trainings und Seminare sollen in der Regel die Kompetenzen der Mitarbeitenden schulen, um zum Beispiel die Kundenzufriedenheit zu steigern oder auch die Produktivität zu erhöhen. Je nach Unternehmen stehen andere dieser Faktoren im Mittelpunkt und sollen durch dieses Training verbessert werden. Im Gegensatz zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ist es jedoch ein Leichtes, die Steigerung der Produktivität eines Unternehmens zu ermitteln, denn wir unterscheiden hier bei der Bewertung wie bereits erwähnt zwischen harten und weichen Evaluationsdaten, die während der Datenerfassungsphase zusammengetragen wurden. Nur die harten Evaluationsdaten können in monetäre Werte umgewandelt werden und in die finanzielle Bewertung mit einfliessen. Die weichen Daten hingegen werden zu den immateriellen Werten gezählt, die zwar auch sehr wichtig sind, nicht jedoch dieselbe Glaubwürdigkeit besitzen, wie die harten Daten. Zu diesen harten Daten zählen die Kosten, die Qualität, die Produktivität und die Zeit. Die Auswirkungen des Trainings auf diese Daten hin zu überprüfen ist vergleichsweise einfach, da es sich hierbei um faktisch nachprüfbare Auswirkungen handelt; wie etwa der Rückgang der Unfallkosten von 20 000 Franken jährlich auf 9000 Franken. Durch die Isolierung der Effekte ergibt sich beispielsweise, dass von den 11 000 Franken Unfallkostenminimierung 8000 Franken auf das Seminarprogramm zurückgehen, der Rest auf übrige Faktoren. Ein anderes Beispiel: In einem Unternehmen steigt die Anzahl der in einer Stunde von einem Mitarbeitenden beantworteten Anfragen drei Monate nach dem Seminar von sieben auf elf, was eine Steigerung von vier Anfragen pro Stunde bedeutet. Von einem internen Experten wurde der durchschnittliche Wert einer Anfrage auf 890 Franken errechnet. Durch die Isolierung der Effekte mit der Trendlinien-Analyse ergibt sich, zwei der vier Anfragen gehen auf das Seminar zurück. Hochgerechnet auf einen Monat bedeutet dies, bei einer 42-Stunden-Woche konnten im Monat 336 Anfragen mehr von einem/einer Mitarbeitenden bearbeitet werden, als noch vor dem Training. Dies ergibt bei 336 Anfragen mit einem Wert von jeweils 890 Franken einen monatlichen Mehrwert von 299 040 Franken und ein jährlicher Mehrwert von 3 588 480 Franken.



Ganz gleich, ob Steigerung von Kundenbesuchen oder verkauften Artikeln, Senkung der Fehlzeiten, der Fehlproduktionen oder der Fixkosten. All diese Auswirkungen sind überprüfbar und in monetäre Werte umwandelbar, damit sie den Erfolg oder Misserfolg einer Weiterbildung oder Schulung deutlich zeigen. Sind Daten hingegen nicht «glaubwürdig» genug, da sie ausschliesslich auf subjektive Meinungen zurückzuführen sind, sollten diese Daten den immateriellen Werten zugerechnet werden. Denn schliesslich ist die Glaubwürdigkeit der gesammelten Daten ein entscheidender Faktor für das Management und das Ansehen des kompletten ROI-Prozesses. Nehmen Sie daher ausschliesslich die verlässlichsten Daten und Datenquellen, isolieren Sie die Effekte ausreichend und lassen Sie in die finanzielle Bewertung nur die harten Daten einfliessen.

Bei der Umsetzung von harten Daten in monetäre Werte haben Sie die Möglichkeit, unterschiedliche Methoden zur Wertschätzung oder Werterrechnung anzuwenden. Dabei spielt selbstverständlich die Art der vorhandenen Daten eine entscheidende Rolle, denn nicht immer können die finanziellen Werte auch anhand von Standardwerten und Standardformeln konvertiert werden. Manchmal müssen Unternehmen auch auf die Schätzungen von Experten zurückgreifen oder Einschätzungen der Teilnehmenden. Selbstverständlich ist die Bewertung von Werten anhand von vorhandenen Daten die verlässlichste Datenquelle, doch ist auch die Verwendung folgender Methoden akzeptabel, sollten keine anderen Quellen vorhanden sein und das Management sein Einverständnis geben:

- Historische Daten
- Meinungen von Experten
- Externe Datenbanken
- Weiche Daten mathematisch mit anderen verbinden
- Einschätzungen von Teilnehmenden
- Einschätzungen von Vorgesetzten und Managern
- Einschätzungen der Personalentwicklung

Anzeige

Mit Ausbildung-Weiterbildung.ch sofort zum richtigen Lehrgang und zur richtigen Schule

Lohnt sich eine Weiterbildung für mich?

→ Arbeitsmarktstudien I Lohnstudien I Karriere-Ratgeber «So finanzieren Sie Ihre Weiterbildung richtig»

Welches ist für mich der richtige Lehrgang?

→ Bildungsberatung I Selbsttests zum Thema eigene Berufung finden I Kurs- und Lehrgangsbewertungen I Selbsttests «Welcher Lehrgang ist für mich geeignet?» I Info-Grafik «Bildungssystem Schweiz» I Erfolgsstorys und Erfahrungsberichte von Absolventen

Welches ist für mich die richtige Schule?

→ Ratgeber «So entscheiden Sie sich für den richtigen Bildungsanbieter» I Checkliste I Schulberatung

Hier findest du eine Übersicht über die verschiedenen Entscheidungshilfen von Ausbildung-Weiterbildung.ch: www.ausbildung-weiterbildung.ch/Bildungshilfe

5.3 Immaterielle Werte

Auch das Aufzeigen immaterieller Werte ist für die meisten Unternehmen im Verlauf eines ROI-Prozesses ein wichtiger Punkt, wenngleich dieser nicht in die ROI-Berechnung mit eingebracht wird. Für den Ergebnisbericht haben diese Werte dennoch Gewicht, da auch sie für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Denn schliesslich sind es nicht ausschliesslich die gestiegene Produktivität, die Qualität, die Kosten und die aufgewendete Zeit, die Richtlinien bei der Bewertung von erfolgreichen Trainings, einem erfolgreichen Arbeitsprozess und einem von Unternehmen mit Zukunft darstellen. Sondern es sind auch die weniger leicht messbaren Werte. Solche immateriellen Werte gibt es viele und je nach Unternehmen variiert die Wichtigkeit der einzelnen Faktoren. So ist es für das eine Unternehmen überaus wichtig, eine hohe Kundenzufriedenheit zu haben und die Konfliktrate innerhalb des Teams sehr gering zu halten. Für ein anderes Unternehmen ist eine stetig steigende Innovationsrate und eine niedrige Kündigungsrate wichtiger.

Vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit wird für die meisten Unternehmen ein immer wichtigerer Faktor. Denn zufriedene Mitarbeitende gehen motivierter an ihre Arbeit, sind bereit und fähig mehr zu leisten. Damit tragen sie massgeblich zum Erfolg und Umsatz des Unternehmens bei. Zudem zeigt es sich immer wieder, zufriedene Mitarbeiter melden weniger Krankheitstage an und es kommt zu einer geringeren Fluktuation. Ausserdem sind sie freundlicher zu den Kundinnen und Kunden, was eine gesteigerte Kundenzufriedenheit nach sich zieht. Daher ist der Faktor Mitarbeiterzufriedenheit unter keinen Umständen zu unterschätzen und sollte in einer ROI-Studie nach Möglichkeiten Beachtung finden. Weitere immaterielle Werte, aus denen während der Datenerfassungsphase weiche Daten gewonnen werden können, sind zum Beispiel Angaben zu:

- Arbeitsklima
- Beschwerden der Mitarbeitenden
- Abwesenheitsrate
- Mitarbeiterengagement
- Kundenbeschwerden
- Kreativität
- Führungsfähigkeiten
- Kommunikationsbereitschaft
- Teamarbeit

5.4 Kosten

Um zu erfahren, wie hoch der ROI in einem Unternehmen nach einem Seminar oder einem Training tatsächlich ist, ist es selbstverständlich notwendig, alle in diesem Rahmen angefallenen Kosten auch umfassend zu berücksichtigen. Es ist daher notwendig, eine ausführliche Kostenaufstellung zu machen. Viele Unternehmen nehmen ausschliesslich die reinen Seminarkosten in ihre Berechnung mit auf, was schnell ein vollkommen falsches Bild entstehen lässt. Denn längst sind es nicht nur die Kosten für den Trainer, die berücksichtigt werden müssen. Je nach Ort, Dauer und Art des Seminars bildet dieser Faktor den geringsten Anteil der Ausgaben. So ist bei den Kosten für Weiterbildungsmassnahmen immer auf das Gesamtpaket zu achten, welches sich nach und nach aus allen noch so kleinen Einzelposten ergibt und schnell unterschätzt wird. Ziehen Sie diese Berechnungen frühzeitig in Ihre Kalkulation mit ein und sorgen Sie auf diese Weise dafür, dass Sie eine umfassende und übersichtliche Budgetierung erhalten. Diese Kosten sind häufig versteckt und werden auch als indirekte Kosten bezeichnet. Zu den direkten Kosten, die in der Regel in jeder Berechnung bedacht werden, zählen:

- Lohn Trainer/Berater/Experte
- Miete Konferenzraum/andere Räumlichkeiten
- Reisekosten, Verpflegung, Unterkunft
- Materialkosten
- Gehälterbezahlung der Teilnehmenden während des Seminars

Diese Kosten bilden die Basis der Weiterbildungsmassnahme, doch werden alle anderen anfallenden Ausgaben nur allzu gerne verkannt. Denn selbstverständlich kostet nicht nur die Durchführungsphase des Programmes Geld, auch die Kosten für die Analyse, die Entwicklung und die Evaluation müssen in die Kostenschätzung mit einbezogen werden. Denken Sie daher daran, dass während der Bedarfsanalyse die übrigen zu erledigenden Aufgaben liegen bleiben und Sie dennoch für die Arbeit ihrer Mitarbeitenden, welche die Analyse durchführen, zahlen müssen. Zudem kommen auch hier möglicherweise Reisekosten und Verpflegung hinzu, ausserplanmässige Unkosten für Bürobedarf, externe Dienstleitungen, Anmeldegebühren, Druck, Ausrüstung und anderen Ausgaben. Ausgaben für die Entwicklung des Programmes sind in der Regel um ein Vielfaches höher als für die Analyse, da dieser Prozess selbstverständlich zeit- und arbeitsintensiver ist.

Neben den bereits eben aufgeführten Ausgaben, die auch in dieser Phase nicht vergessen werden dürfen, kommen meist noch Kosten für das Programmmaterial hinzu.

Bei der Berechnung der Kosten für die Durchführung müssen Sie selbstverständlich die entgangene Arbeitsleistung der Teilnehmer mit einrechnen, inklusive Mahlzeiten, Unterkunft und Reisekosten. Zusätzlich fallen die bereits oben erwähnten Trainingskosten samt Spesen an, die Kosten für Gebühren, Raummiete und Ausstattung. Die Kosten für die Evaluation beziehen sich selbstverständlich hauptsächlich auf die der Personalbeteiligten und nur am Rande auf den Arbeitsaussatz der Teilnehmenden während dieses Prozesses. Doch selbstverständlich muss auch dieser Punkt berücksichtigt werden. Aus all diesen Angaben erhalten Sie im Anschluss ein aussagekräftiges Gesamtbild der entstehenden Ausgaben für den kompletten Prozess einer Weiterbildungsmassnahme mit Ermittlung des ROIs.

5.5 Die ROI-Ermittlung

Wie hoch der ROI eines Trainings oder eines Seminares sein wird, ist vor der Startphase des Programmes schwer einzuschätzen, da viele Faktoren zum Gelingen oder Misslingen beitragen. Ebenso häufig wie der Erfolg eines Programmes unterschätzt wird, wird er auch überschätzt. Nicht immer hat ein Seminar überhaupt positive Auswirkungen für das Unternehmen. Es ist jedoch, wie bereits gesagt, auch nicht immer sinnvoll, den ROI zu errechnen. Vor allem bei sehr kurzen Trainings von wenigen Stunden oder bei einem unvollständigen Evaluationsprozess kann der ROI nur schwer erkannt oder gar verfälscht werden. Sollte der ROI trotz einer optimalen Vorbereitung, Durchführung und Analyse des Programmes negativ sein, bedeutet dies, das Unternehmen konnte keinen finanziell erkennbaren Nutzen aus dieser Weiterbildung ziehen. Handelt es sich bei den getätigten Investitionen eher um Kosten, ist dies kein Grund die Weiterbildungsmassnahmen zukünftig einzustellen oder den ROI-Prozess zu verfluchen. Eine Weiterbildung kann nun einmal nicht immer Erfolg haben, häufig wurde bereits bei der Bedarfsanalyse von falschen Annahmen oder ungenauen Erwartungen ausgegangen. Auf dieser falschen Basis wurde dann ein Angebot entworfen, das gar nicht den Anforderungen des Unternehmens entspricht. Vielleicht verfügte auch der extern angeheuerte Trainer nicht über die Fähigkeiten und Kompetenzen, die zur Durchführung des Programms vonnöten waren. Oder aber, die Teilnehmenden waren überaus unmotiviert, ungeeignet, überfordert oder durch andere, interne Prozesse abgelenkt. Wie Sie sehen, gibt es also eine breite Fülle an Gründe für erfolglose Seminare. Doch bietet ein ausführlicher ROI-Prozess hier die Möglichkeit, diese genauestens zu definieren und zukünftig zu vermeiden. Sehen Sie dieses Verfahren als Chance, nie wieder

in unrentable, bereits getestete Weiterbildungen zu investieren.

Bei einer ROI Berechnung kommen zwei Formeln zum Einsatz, die den Erfolg entweder in reellen Zahlen oder in einem Prozentsatz angeben. Eine dieser Formeln ist die Kosten/Nutzen-Relation, die den Nutzen eines Seminars oder Trainings im Verhältnis zu den Kosten angibt, also:

$$NKR = \frac{\text{Programmnutzen}}{\text{Programmkosten}}$$

Dies bedeutet, dass die Einsparungen oder der Gewinn, den man mit dem Programm realisieren konnte, durch die Gesamtkosten des Programms dividiert werden, um ein Ergebnis zu erhalten. Ein Beispiel: Ihre finanziellen Verbesserungen liegen nach dem Seminar bei 21 000 Franken im Laufe eines Jahres. Ihre Vollkosten, die tatsächlich alle durch das Programm entstehenden Kosten mit einschliesst, liegen bei 5400 Franken, so erhalten Sie einen Wert von 3,89. Dieser Wert stellt das Verhältnis von Nutzen und Kosten durch einen Wert von 3,89:1 dar. Das bedeutet, jeder investierte Franken fast vier Franken eingebracht und Sie konnten einen Gewinn von beinahe drei Franken pro Franken Investition erzielen. Da es keine Standards gibt, die Aufschluss über den üblichen Durchschnittswert eines Programms geben, ist es an jedem einzelnen Unternehmen, den mindestens zu erreichenden Wert selbst zu bestimmen. In der Regel ist aber ein Verhältnis von 1:1 nicht akzeptabel, sondern es sollte mindestens ein Verhältnis von 1,25:1 erreicht werden. Um das Ergebnis eindeutiger und aussagekräftig zu machen, sollte der Nutzen je nach Programm immer auf mindestens ein Jahr errechnet werden. Handelt es sich bei dem von Ihnen geplanten Programm um eine Weiterbildung, die sich über einen längeren Zeitraum verteilt, so verlängern Sie diesen Zeitrahmen der Nutzenrechnung dementsprechend.

Eine andere Formel, um das Ergebnis des Weiterbildungsprogrammes aussagekräftig zu ermitteln, ist selbstverständlich die ROI-Formel, die einen prozentualen Wert des Erfolges angibt. Dabei wird der Netto-Programmnutzen durch die entstehenden Kosten dividiert und der daraus entstehende Wert mit 100 multipliziert. Die Formel hierzu lautet:

$$ROI\ (\%) = \frac{\text{Netto-Programmnutzen}}{\text{Programmkosten}} \times 100$$

Als Netto-Programmnutzen wird hier der Wert verstanden, der sich aus dem Programmnutzen abzüglich der Programmkosten ergibt. Dies bedeutet bei einem monetären Programmnutzen von 45 279 Franken und Vollkosten von 19 586 Franken einen Netto-Programmnutzen von 25 693 Franken. Teilen Sie diesen Wert durch die Vollkosten und multiplizieren Sie diesen Betrag mit 100, so erhalten Sie einen ungefähren Wert von 131 Prozent. In die Formel gesetzt sieht dies wie folgt aus:

$$ROI\ (\%) = \frac{25\,693.– \text{ Fr.}}{19\,586.– \text{ Fr.}} \times 100 = 131\ \%$$

Dies bedeutet, der ROI liegt bei 131 Prozent, was heisst, für jeden investierten Franken würden Sie in diesem Beispiel 1,31 Franken. zurückerhalten. Derselbe Wert ergibt sich aus der Errechnung des ROIs über einen bereits vorher errechneten NKR. Als Beispiel: der NKR, der sich wie erwähnt aus dem Wert Programmnutzen durch Programmkosten errechnet, liegt mit den hier gerechneten Beträgen bei 2,3118 (45 279 Franken/19 586 Franken). Setzen Sie diesen Wert in die Formel

$$ROI\ (\%) = (NKR-1) \times 100$$

ein und Sie erhalten einen Wert von 131 Prozent, ebenso wie bei der oben bereits aufgeführten Berechnung. Das bedeutet also, dass Sie mit beiden Rechnungswegen in diesem Beispiel einen Return on Investment von 131 Prozent zu verzeichnen hätten, sich die Weiterbildungsmassnahme also auch finanziell auszahlen würde.

6. Die Berichtsphase

6.1 Der Ergebnisbericht

All die während des ROI-Prozesses ermittelten Daten haben zu folgenden Erkenntnissen geführt: Was hat das Seminar oder das Training den Mitarbeitenden und dem Unternehmen eingebracht? Von wie vielen Mitarbeitenden wurde das Erlernte angewandt? Welchen immateriellen Nutzen hat es und wie gross ist der «Return on Investment»? Nun ist es an der Zeit, all diese Ergebnisse zusammenzutragen und zu kommunizieren. Diese Arbeit ist zeitlich nicht zu unterschätzen, beinhaltet sie doch alle wichtigen Ergebnisse der letzten Monate und entscheidet über die Weiterführung dieses Programms. Daher ist ein strukturierter und auf die einzelnen Zielgruppen abgestimmter Aufbau des Ergebnisberichtes unabdingbar. Klären Sie dazu zuerst, welche Zielgruppen überhaupt über den Prozess und das Ergebnis des Programmes informiert werden müssen und wollen. In der Regel werden Sie mehrere Berichte erstellen müssen, die beispielsweise auf die folgenden Zielgruppen abgestimmt sind:

- **Zielgruppe 1**
  Management/Auftraggeber,
  Personalentwicklung und Teamleiter
- **Zielgruppe 2**
  Oberes Management der Geschäftsbereiche,
  Unternehmensleitung
- **Zielgruppe 3**
  Teilnehmende
- **Zielgruppe 4**
  Mitarbeitende
- **Zielgruppe 5**
  Zukünftige Auftraggeber und Teamleiter

Diese fünf Zielgruppen haben komplett unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an den Ergebnisbericht. Dies bedeutet für Sie oder die Person, die mit der Berichtsphase betraut wird, das Verfassen von fünf verschiedenen Berichten. So ist für die erste Zielgruppe ein umfassender Ergebnisbericht mit allen verfügbaren Anhängen abzuliefern. Für die Zielgruppe 2 reicht ein «Executive Summary» aus, welches eine Zusammenfassung darstellt. Auch die Teilnehmenden erhalten einen Kurzbericht, in denen sie eine Zusammenfassung, jedoch ohne ROI-Kalkulation, erhalten. Für alle übrigen Mitarbeitenden ist es ratsam, einen kurzen Artikel zu verfassen, der einen Überblick über das Programm und seinen Nutzen gibt. Und schliesslich sind auch zukünftige Auftraggeber zu berücksichtigen, für die eine Informationsbroschüre mit Zielen und Ergebnissen des Seminars erstellt wird. Bei den ersten beiden Zielgruppen sollte die Verteilung des Berichts immer im Zusammenhang mit einem Meeting folgen, in dem das Programm und seine Auswirkungen kurz besprochen werden.

Selbstverständlich ist es nicht in allen Unternehmen und für jedes Programm notwendig, fünf Zielgruppen zu definieren. Häufig werden ausschliesslich ein vollständiger Ergebnisbericht sowie ein Kurzbericht erstellt und jedem Interessierten zur Verfügung gestellt. Wie Sie dies in Ihrem Unternehmen zu handhaben gedenken, hängt zum einen selbstverständlich mit der Anzahl der Mitarbeitenden zusammen und sicherlich auch mit den Wünschen des Managements. Klären Sie auch immer bereits zu Beginn des ROI-Prozesses ab, ob und in welchen Abständen Zwischenberichte erstellt werden sollen, um den Auftraggeber über den aktuellen Stand zu informieren. Der Umfang dieses Zwischenberichtes kann sehr stark variieren, da die Verantwortlichen unterschiedliche Ansprüche haben. Der Ergebnisbericht hingegen sollte keine wichtigen Informationen vernachlässigen und nicht aus Faulheit oder Unwissenheit heraus zu sehr gekürzt werden. Obwohl auch hier kann der Umfang sehr verschieden sein. Daher erhalten Sie im Folgenden einen kurzen Überblick über den Inhalt eines Ergebnisberichtes, der in dieser oder leicht abgeänderter Form gegeben sein sollte:

- **Executive Summary**
  Als Executive Summary wird eine kurze Zusammenfassung bezeichnet, die den Inhalt des Programms, seine Zielsetzungen und Ergebnisse in aller Kürze zusammenfasst und erläutert. Diese wird in der Regel dem Ergebnisbericht vorangestellt, damit sich alle Beteiligten schnell einen kurzen Überblick über das Thema verschaffen können.
- **Hintergrundinformation**
  Den Anfang des Ergebnisberichtes machen die Hintergrundinformationen, die das Projekt kurz beschreiben. Hier wird auch die Bedarfsanalyse beschrieben, die den Ausgangspunkt des Programmes bildete. Doch auch das Projekt an sich wird in diesem Abschnitt beschrieben.

- **Ziele**
  Alle erwarteten Ziele des Weiterbildungsprogrammes werden in diesem Abschnitt dargestellt, ebenso wie die Ziele der durchgeführten Studie.
- **Evaluationsstrategie**
  Da der Evaluationsprozess für viele Aussenstehende schwer verständlich sein kann, wird hier die Evaluationsstrategie umfänglich erläutert, was den Zweck ebenso einschliesst wie die Methodik und das Design, den Ablaufplan und das Timing.
- **Datenerfassung und -analyse**
  Die Methoden der Datenerfassung in sehr anschaulicher Form liefert dieser Abschnitt des Ergebnisberichtes, ebenso wie die Methoden der Analyse und die daraus resultierenden Interpretationen.
- **Kosten**
  Alle sich aus dem Programm und dem ROI-Prozess ergebenden Kosten sind in diesem Abschnitt festzuhalten.
- **Evaluationsstufe 1**
  Dieser Abschnitt enthält eine detaillierte Aufstellung aller erfassten Daten zur Reaktion, Zufriedenheit und geplanten Aktionen der Teilnehmer.
- **Evaluationsstufe 2**
  Über die Ergebnisse der Datenerhebung in Bezug auf das inhaltliche Verständnis des Erlernten wird hier berichtet, ebenso wie über das Verfahren, mit denen die Teilnehmer ihr Wissen oder ihre Kompetenzen erlernt und trainiert haben.
- **Evaluationsstufe 3**
  Alle gesammelten Daten zu der Implementierung des Erlernten am Arbeitsplatz der Teilnehmer kommen in diesem Abschnitt zum Tragen. Neben einer Zusammenfassung der Erfolge werden auch die grössten Erfolge, wie möglicherweise die grössten Misserfolge, aufgezeigt.
- **Evaluationsstufe 4**
  In diesem Abschnitt des Ergebnisberichtes werden die Auswirkungen des Trainings oder des Seminars auf das Unternehmen und die Geschäftszahlen aufgezeigt, sowohl die positiven als auch die negativen Auswirkungen.
- **Evaluationsstufe 5**
  Die ROI-Kalkulation und gegebenenfalls auch die Nutzen-Kosten-Relation sind hier aufzuführen und zu erläutern.
- **Immaterielle Werte**
  Da neben dem finanziellen Nutzen auch die immateriellen Auswirken eines Trainings nicht zu unterschätzen sind, wird in diesem Abschnitt auf die signifikantesten immateriellen Werte eingegangen, die das Programm den Teilnehmern einbrachte.
- **Hinderliche und förderliche Faktoren**
  Alle Faktoren, die sowohl hinderlich, wie auch förderlich auf das Projekt einwirkten, werden hier samt ihren Auswirkungen dargelegt.
- **Schlussfolgerungen**
  Alle Schlussfolgerungen, die sich aus den erhaltenen Ergebnissen ziehen lassen, werden in diesem Abschnitt aufgezeigt und erläutert. Darüberhinaus werden hier Empfehlungen, Änderungsvorschläge und Kritik geäussert, die jedoch immer begründet und faktisch untermauert werden müssen.

All diese Informationen, Daten und Interpretationen zusammengefügt ergeben den umfassenden Ergebnisbericht, von dem Sie alle weiteren Dokumentationen und Präsentationen ableiten. Gehen Sie bei Ihrer Arbeit akribisch und detailliert vor, so dass Ihnen nicht der Fehler unterläuft, wichtige Informationen als zu unbedeutend einzustufen und damit die Arbeit des kompletten ROI-Prozesses zu gefährden oder zu verfälschen.

Diese Schulen bieten spezielle Firmenkonditionen und Kooperationsmöglichkeiten an:

sanu future learning ag
Ansprechpartnerin:
Frau Heidi Hofmann
Telefon 032 322 14 33
Standort: Biel

BVS Business School
Ansprechpartner: Herr Pascal Pfister
Telefon 044 298 17 95
Standorte: Bern, Luzern, St. Gallen, Zürich

AZEK Ausbildungszentrum für Finanzfachleute
Ansprechpartnerin:
Frau Marianne Bonato
Telefon 044 872 35 41
Standorte: Zürich, Genf

SAQ-QUALICON AG
Ansprechpartnerin: Frau Theres Kaser
Telefon 034 448 33 33
Standorte: Olten, Schaan (FL), Zürich

Digicomp Academy AG
Ansprechpartner:
Herr Felix Rüttimann
Telefon 044 447 21 14
Standorte: Basel, Bern, Genève, Lausanne, Luzern, St. Gallen, Zürich

Volkshochschule Solothurn
Ansprechpartnerin:
Frau Barbara Käch
Telefon 032 626 40 12
Standort: Solothurn

sfb Bildungszentrum
Ansprechpartner:
Herr Silvan Spiess
Telefon: 044 744 45 11
Standorte: Dietikon, Emmenbrücke, Olten, Prilly, Rüti, Winterthur, Zollikofen

Berufsbildungszentrum Limmattal
Ansprechpartner:
Herr Christoph Gerber
Telefon 044 745 84 60
Standort: Dietikon

Size Consens AG
Ansprechpartnerin:
Frau Zehra Sirin
Telefon 079 424 51 51
Standorte: Oetwil an der Limmat, Schlieren, Zürich

Atlas Business Language GmbH
Ansprechpartner:
Herr Dr. Ralf Andreas Thoma
Telefon 061 261 20 00
Standort: Basel

Betriebswirtschaftliches Institut und Seminar Basel AG
Ansprechpartner:
Herr Dr. Ralf Andreas Thoma
Telefon 061 261 20 00
Standort: Basel

Erwachsenenbildungszentrum EBZ Olten
Ansprechpartner: Herr Roman Schöll
Telefon 062 311 82 33
Standort: Olten

Studienwelt Laudius
Ansprechpartner: Herr Axel Bruse
Telefon 061 204 47 00
Standort: Fernstudium

IfFP Institut für Finanzplanung
Ansprechpartner: Herr Felix Horlacher
Telefon 058 800 56 00
Standorte: Basel, Buchs SG, Olten, Zürich

SWS Schule für Wirtschaft & Sprachen
Ansprechpartnerin:
Frau Sabrina Schürmann
Telefon 052 212 38 22
Standort: Winterthur

Lernwerkstatt Olten GmbH
Ansprechpartner: Herr Daniel Herzog
Telefon 062 291 10 10
Standorte: Aarau, Baden, Basel, Bern, Biel, Hitzkirch, Luzern, Nottwil, Olten, Pfäffikon/SZ, Solothurn, Spiez, St. Gallen, Winterthur, Zug, Zürich, Zürich-Flughafen

Diese Schulen bieten spezielle Firmenkonditionen und Kooperationsmöglichkeiten an:

WISS Schulen für Wirtschaft Informatik Immobilien

Ansprechpartner:
Herr Roger Tropeano
Telefon 058 404 42 41
Standorte: Luzern, Zürich, Bern, St. Gallen

OST – Ostschweizer Fachhochschule

Ansprechpartner: Herr Peter Nedic
Telefon 055 222 49 21
Standorte: Rapperswil, Zug

SSIB – Swiss School for International Business

Ansprechpartnerin:
Frau Gina Weidmann
Telefon 043 243 75 30
Standorte: Basel, Bern, Luzern, Olten, St. Gallen, Zürich

cm-p group

Ansprechpartnerin:
Frau Milica Milosavljevic
Telefon 044 266 90 90
Standort: Zürich

WEKA Business Media

Ansprechpartnerin:
Frau Ivana Cuk
Telefon 044 434 88 34
Standort: Zürich

International Language School

Ansprechpartnerin:
Frau Besiana Januzi
Telefon 031 556 35 89
Standorte: Basel, Bern, Solothurn

QueensRanchAcademy AG

Ansprechpartnerin:
Frau Kathrin Renée Schüpbach-Schäfer
Telefon 062 873 06 86
Standort: Stein AG

DasScrumTeam

Ansprechpartnerin:
Frau Viktoria Heep
Telefon 043 508 09 87
Standorte: Bern, München, Zug, Zürich

Computerschule Bern

Ansprechpartner:
Herr Josef Müller
Telefon 031 398 98 00
Standort: Bern

Coachingzentrum Olten

Ansprechpartner:
Geschäftsstelle CZO
Telefon 062 926 43 93
Standorte: Basel, Bern, Luzern, Olten, Zürich

Universität St. Gallen HSG / Institut für Marketing und Customer Insight

Ansprechpartnerin:
Frau Friedericke Rieder
Telefon 071 224 71 70
Standort: St. Gallen

ALPN Safety & Security Services GmbH

Ansprechpartner: Herr Neil Alp
Telefon 044 840 10 00
Standort: Regensdorf

Benedict-Schulen Schweiz

Ansprechpartner:
Herr Pascal Pfister
Telefon 044 298 17 95
Standorte: Basel, Bern, Luzern, Zürich

business-seminar.ch

Ansprechpartner:
Herr Urs Lerch
Telefon 076 746 17 35
Standorte: Pfäffikon SZ

Diese Schulen bieten spezielle Firmenkonditionen und Kooperationsmöglichkeiten an:

Kv pro AG

Ansprechpartner:
Herr Axel Ringewaldt
Telefon 061 415 22 00
Standorte: Basel, Liestal, Münchenstein

Gesundheitsförderung Schweiz

Ansprechpartner: Frau Madlen Witzig
Telefon 031 350 03 41
Standorte: Bern, Lausanne

Ausbildungsinstitut perspectiva

Ansprechpartner:
Herr Christian Krause
Telefon 061 641 64 85
Standort: Basel

Glenfis AG

Ansprechpartner: Academy-Team
Telefon 044 202 81 10
Standorte: Zürich und bei Ihnen in der Firma

Living Sense Executive GmbH

Ansprechpartner: Herr Remo Maurer
Telefon 044 400 90 10
Standorte: Bürglen, Oberburg, Zürich

aprentas

Ansprechpartner:
Herr Guido Hess
Telefon 062 468 17 42
Standort: Muttenz

Flying Teachers GmbH

Ansprechpartner:
Frau Anita Kocsis
Telefon 044 350 33 44
Standorte: Bern, Zürich

FM Academy

Ansprechpartnerin:
Frau Raymonde Brem
Telefon 079 487 37 54
Standorte: Bern, Dübendorf

Osterwalder & Stadler GmbH

Ansprechpartner:
Herr Daniel Osterwalder
Telefon 079 396 64 62
Standorte: Bern, Zürich

FfD Fachschule für Detailhandel & Fachschule für E-Commerce

Ansprechpartner:
Herr Roland Gerber
Telefon 044 430 25 55
Standort: Zürich

Academia Languages

Ansprechpartner:
Herr Johannes Gagesch
Telefon 058 440 92 48
Standorte: Aarau, Baden, Basel, Bern, Caslano, Lausanne, Luzern, Visp, Zug, Zürich

TA Schweiz

Ansprechpartner:
Herr Daniel Herzog
Telefon 062 291 10 10
Standort: Olten

Praxis für Lösungs-Impulse AG

Ansprechpartnerin:
Frau Marianne Flury
Telefon 076 426 65 80
Standorte: Aarau, Balsthal, Bern, Brugg, Langendorf, Sursee

ZfU – Zentrum für Unternehmungsführung AG

Ansprechpartner:
ZfU Seminarorganisation
Telefon 044 722 85 85
Standorte: Zürich, Thalwil, Rüschlikon, Feusisberg, Unterägeri

ausbildung-weiterbildung.ch

Das Schweizer Bildungsportal

Ausbildung-Weiterbildung.ch bietet bildungsinteressierten Personen zahlreiche Informationen und Entscheidungshilfen wie **Fragen-Antworten, Tipps, Ratgeber, Selbsttests** oder **Bewertungen** von Lehrgangsteilnehmenden für die Wahl des richtigen Bildungsangebots und der passenden Schule. Ausbildung-Weiterbildung.ch – Schnell, treffend, kompetent.

Folgende Ratgeber gibt es auf ausbildung-weiterbildung.ch gratis zum Download

Karriere
Selbstmarketing

1. Kaufmännische Aus- und Weiterbildung
1.1 Betriebswirtschaft
1.2 Finanzplanung, Banken und Versicherungen
1.3 Marketing, Kommunikation und Verkauf
1.4 Personal, Organisation, Projekt- und Prozessmanagement
1.5 Rechnungswesen, Controlling, Treuhand, Steuern

2. Sprachschulen/-reisen/-aufenthalte
2.1 Sprachen

3. Informatik
3.1 Informatik
3.2 Quereinstieg in die Informatik

4. Industrie/Gewerbe
4.2 Strassen-, Schienen- und Luft-Verkehr
4.3 Logistik und Supply Chain Management
4.4 Gebäudetechnik
4.5 Instandhaltung und Facility Management
4.6 Elektrotechnik und Elektroinstallationen
4.7 Maschinen- und Metallbau
4.8 Innendekoration und Inneneinrichtung
4.9 Baugewerbe und Architektur
4.10 Fahrzeuge und Transportmittel

5. Gesundheit
5.1 Gesundheit und Medizin

6. Bildung/Soziales
6.1 Berufliche Erwachsenenbildung
6.2 Sozialarbeit, Betreuung
6.3 Quereinstieg in die soziale Arbeit

7. Gastronomie, Hotellerie und Tourismus
7.1 Küche, Restauration, Hauswirtschaft, Reception

8. Privatschulen
8.1 Privatschulen

9. Hochschulen
9.1 Schweizer Hochschulen
9.2 Management auf Master-Stufe MBA, EMBA, MAS

10. Seminare
10.1 Den Erfolg von Seminaren und Trainings messen
10.2 Seminare erfolgreich planen und organisieren

11. Andere Aus- und Weiterbildungsbereiche
11.1 Beauty, Fitness und Wellness

12. Berufliche Neuorientierung
12.1 Berufliche Neuorientierung

13. Allgemeine Ratgeber
13.1 So entscheiden Sie sich für den richtigen Bildungsanbieter
13.2 So finanzieren Sie Ihre Weiterbildung richtig
13.3 So entscheiden Sie sich für den richtigen Seminaranbieter
13.4 Die richtige Weiterbildung finden / Trouvez la formation appropriée / Trovare la giusta formazione continua
13.5 Weiterbildung in der Schweiz für Interessierte aus dem Ausland
13.6 Future Skills
13.7 Die eigene Berufung finden

14. Ratgeber für Arbeitgeber
14.1 Kooperationen zwischen Bildungsanbietern und Unternehmen

Hier geht es direkt zu den Ratgebern.