



*Aus drei Modellen zur Erfolgsmessung entwickelte RICOH Deutschland ein auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittenes Bewertungssystem. Das Unternehmen für Bürokommunikation überprüft jetzt, ob Investitionen in die Weiterbildung das Ziel erfüllen, neue Zielgruppen anzusprechen.*

# Weiterbildung überprüfen



*Jürgen Kijek,  
Abteilungsleiter,  
RICOHversity,  
Human Resources  
& General Affairs,  
RICOH Deutschland  
GmbH,  
Frankfurt/M.*

*Kontakt: jkijek@ricoh.de*



*Kinga Wagner,  
Projektleiterin  
und Inhaberin,  
P-SPE Partner für  
Strategische Personalentwicklung,  
Frankfurt/M.*

*Kontakt:  
kinga.wagner@  
p-spe.de*



*Christian Weiß,  
Senior-Berater  
Performance Measurement,  
Amon-tis Consulting AG,  
Heidelberg  
Kontakt: christian.  
weiss@amontis.  
com*

Die RICOH Deutschland GmbH in Frankfurt am Main stand vor der Aufgabe, ein neues Trainingsprogramm für den Vertrieb aufzustellen. Sie erteilte deshalb der RICOHversity, der internen Trainingsabteilung in der Deutschland-Zentrale, den Auftrag, für den Vertrieb Deutschland ein wirkungsvolles Trainingsprodukt mit dem Namen „How to approach the IT department“ zu konzipieren und durchzuführen. Der Hintergrund: RICOH als internationales, technologieorientiertes Unternehmen bietet zunehmend komplexere Druck- und Dokumentenmanagementlösungen an. Diese an den Kunden zu bringen, stellt hohe Anforderungen an die technischen Produktkenntnisse der Vertriebsmitarbeiter, aber auch an deren vertriebliche Beratungskompetenz. Im Unterschied zum reinen Geschäft mit Druckern und Kopiergeräten, über das üblicherweise der Einkauf entscheidet, ist die IT-Abteilung des Kunden ein wichtiger Kaufbeeinflusser geworden. Inwieweit das neue, einen Paradigmenwechsel darstellende Trainings-

konzept und die damit verbundenen Investitionen tatsächlich die angestrebten unternehmerischen Ziele des Veränderungsprozesses unterstützen würden, vermochte niemand zu sagen. Deshalb entwickelten die Experten der RICOHversity aus verschiedenen Modellen ein Konzept zur Erfolgsmessung des Trainingsprogramms. Der Klassiker unter den Modellen zur Erfolgsmessung von Lernen ist das 4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick. Das Modell geht von der Annahme aus, dass der Lernerfolg auf insgesamt vier Ebenen (Levels) erfasst werden kann, wobei die unteren Ebenen die jeweils höhere Ebene beeinflussen. (Abb. 1) Ein weiteres, besonders in den USA beliebtes Modell ist das Phillips ROI-Modell. Es baut auf dem 4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick auf, ist aber um eine fünfte Ebene, den ROI oder Return on Invest-

## Stichwörter in diesem Beitrag

- 4-Ebenen-Modell
- ROI-Modell
- Balanced Scorecard

ment erweitert. Dieses Modell versucht die Wirkungen des Trainings auf die erhobenen Zielgrößen von anderen Effekten zu isolieren und konvertiert alle Effekte in monetäre Nutzenwerte.

### Perspektive wechseln

Die Balanced Scorecard ist das führende Modell der strategischen Steuerung und Erfolgsmessung in den meisten größeren Unternehmen. Sie geht davon aus, dass ein Unternehmen über mehrere strategische Perspektiven verfügt und für diese Perspektiven ebenfalls Kennzahlen zu identifizieren und zu erheben sind. Der Balanced Scorecard Ansatz ist im Gegensatz zu den Modellen von Kirkpatrick und Phillips nicht spezifisch für die Erfolgsmessung von Trainingsmaßnahmen konzipiert worden. Durch seine strategische Ausrichtung und die verschiedenen Zielperspektiven eignet es sich aber hervorragend als Basis für ein System zur Erfolgsmessung von Aus- und Weiterbildungsstrategien. Besonders positiv zu bewerten sind die Ursache-Wirkungsbeziehungen, deren individuelle Entwicklung für die Aus- und Weiterbildung sehr hilfreich für die Formulierung einer Trainingsstrategie sein kann. Mit ihnen kann die Konsistenz der Trainingsstrategie mit der allgemeinen Unternehmensstrategie sichergestellt und auch dem Top-Management kommuniziert werden.

Alle drei Modelle haben jeweils Vor- und Nachteile, zum Beispiel in Bezug auf die Vergleichbarkeit der Trainingsprogramme (kaum möglich mit dem Modell von Kirkpatrick), Ausrichtung an den strategischen Zielen des Unternehmens (nicht Teil des Modells von Phillips). Deshalb entschieden die RICOH-Führungskräfte einen integrierten Ansatz aus allen drei Modellen zu verfolgen, der Konzepte des klassischen Bildungscontrollings und der Unternehmenssteuerung verbindet. Dabei wurden die vier Ebenen von Kirkpatrick den verschiedenen Zieldimensionen

**Abb. 1: 4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick**



der Balanced Scorecard sowie deren Ergebniskennzahlen und den Leistungstreibern zugeordnet. Auf Basis dieses Ansatzes leiteten die Weiterbildungsexperten aus den Unternehmenszielen die Trainingsziele und Erfolgsindikatoren ab. Sie definierten Messgrößen und bereiteten die Datenerhebung für das Pilot-Training vor. (Abb.2)

Als eine besondere Herausforderung erwies sich die Definition der Trainingsziele. Bereits im ersten Workshop mit der Trainingsabteilung und Führungskräften aus Marketing, Vertrieb und IT bei RICOH stellte sich heraus, dass die Trainingsziele noch schärfer beziehungsweise messbarer zu definieren waren. Die gemeinsame Diskussion eröffnete hier neue Perspektiven, als Antworten gefunden werden mussten auf Kernfragen wie:

- Welches Wissen benötigen die Vertriebsmitarbeiter genau, um den Kunden im IT-Bereich kompetent zu beraten?
- Welches Verhalten führt im Vertrieb tatsächlich zu besseren Verkaufserfolgen in dem neu definierten Prozess?
- Woran wird der Verkaufserfolg festgemacht? Lediglich am Umsatz oder am Absatz, an der erzielten Marge, an Absatz oder Umsatz in bestimmten Leistungssegmenten oder Zielgruppen?

Im zweiten Workshop ging es darum, aus wissens- und verhaltensbezogenen Trainingszielen die beobachtbaren Kriterien und passende Erhebungsmöglichkeiten abzuleiten. Die Trainings-Scorecard war dann die Grundlage für die Anpassung des neuen Trainingskonzeptes, in das ein Teil der Erhebung

**Abb. 2: Struktur der Trainings-Scorecard**

	<b>Ergebniskennzahlen (zeigen an, ob Ziele erreicht wurden)</b>	<b>Leistungstreiber (geben frühzeitig Auskunft, ob Ziele erreicht werden können)</b>
<b>Finanzziele:</b>	Ebene 4 nach Kirkpatrick (Geschäftsergebnisse); hier ist auch die Kennzahl ROI anzusetzen	Ebene 4 nach Kirkpatrick (Geschäftsergebnisse)
<b>Kundenziele:</b>	Ebene 4 nach Kirkpatrick (Geschäftsergebnisse)	Ebene 4 nach Kirkpatrick (Geschäftsergebnisse)
<b>Prozessziele:</b>	Ebene 4 nach Kirkpatrick (Geschäftsergebnisse)	Ebene 3 nach Kirkpatrick (Verhalten)
<b>Wissens-/Lernziele:</b>	Ebene 2 nach Kirkpatrick (Lernen)	Ebene 1 nach Kirkpatrick (Reaktion)

wissensbezogener und verhaltensbezogener Veränderungen bei den Teilnehmern einbezogen wurde.

### Leistungstreiber erheben

Auf der Ebene der Wissens-/Lernziele erhoben die Führungskräfte und externen Berater durch Befragung unmittelbar nach dem Training Leistungstreiber, das entspricht Ebene eins nach Kirkpatrick. Das sind Kennzahlengruppen, die aus zwei bis sechs Einzelkennzahlen bestehen. Dazu gehören Gesamtzufriedenheit, Trainingsinhalt/-thema, Lernen, Motivation, Material, Trainer/Lehrer, Infrastruktur, Timing.

Auf der Ebene der Wissens-/Lernziele definierten die Weiterbildungsexperten als Ergebniskennzahlen der Erwerb zusätzlicher Fachkennt-

einbarung (Aktionsplan) mit dem Vorgesetzten bei Abschluss des Trainings. Diese Zielvereinbarung sollte auch Soll-Werte als Basis für die Prüfung einer Verhaltensänderung auf der Ebene der Prozessziele bereitstellen. Diese Kennzahlengruppe wurde im Zusammenhang mit dem Pilottraining letztendlich nicht erhoben, da eine zu geringe Akzeptanz infolge nicht ausreichender Vorbereitungszeit für Teilnehmer und deren Führungskräfte auf diese Zielvereinbarung vorlag. Bei den Prozesszielen wurde eine größere Zahl an Leistungstreibern sowie an Ergebniskennzahlen definiert. Die Erhebung sollte dabei durch Auswertung des internen CRM-Systems und durch Beobachtung von Verhaltensänderungen in den relevanten vertrieblichen Situationen durch Dritte erfolgen. Auch hier konnte aufgrund der geringen

geklammert, da ein Eintreten dieser Wirkungen erst nach sechs bis zwölf Monaten erwartet wurde.

### Pilottraining messen

Als eine der größten Herausforderungen in der Pilotveranstaltung erwies sich die Datenerhebung während und unmittelbar nach dem Pilottraining. Obwohl die externen Berater und die Führungskräfte bei RICOH sich zur Wahrung der Teilnehmer-Anonymität bei allen Erhebungsdaten verpflichtet hatten und die Teilnehmer offen informiert wurden, lehnten manche Teilnehmer die Kombination von Training und Bewertung im Sinne einer Prüfungssituation ab. Gleichzeitig war die Aufgabe der beiden Trainer, die zusätzlich die Rolle von Moderatoren der Erfolgsmessung direkt im Training hatten, anspruchsvoller als erwartet und führte zu Rollenkonflikten.

Trotz pragmatischem Vorgehen bei der Auswahl der Messgrößen konnten einige der Indikatoren letztendlich nicht erhoben werden oder es traten nicht erwartete Messartefakte auf. Entscheidend war dann der zweistufige Auswertungs-Workshop. Im ersten Teil erfolgte eine unternehmensinterne Diskussion der Trainingsergebnisse, die RICOH aufgrund persönlicher Feedback-Gespräche mit den Teilnehmern erhoben hatte. Im zweiten Teil präsentierten die externen Berater die Ergebnisse der mehrstufigen Erfolgsmessung entsprechend des oben dargestellten Konzeptes. Beeindruckend war, mit welcher Genauigkeit und Ausführlichkeit die ermittelten Kennzahlen die subjektive Beurteilung unterstützten. Die Erhebungsergebnisse waren so aussagekräftig und detailliert, dass eindeutige Schlussfolgerungen über Schwachstellen und notwendige Verbesserungen am Training gezogen werden konnten. Zudem trafen auf Basis der Auswertung alle beteiligten Führungskräfte bei RICOH eine klare Beurteilung: Die Investition in die Durchführung des Trainings für den gesamten Direktvertrieb bei RICOH wurde als unternehmerisch richtig bestätigt.

**Abb. 3: Auszug aus den Prozesszielen (Indikatoren zu Verhaltensänderung und Geschäftsergebnissen)**

Ziel	Messgröße	Erhebung
Steigerung der Anzahl an Erstkontakten mit IT-Verantwortlichen	Anzahl neu erfasster Kontaktdaten von IT-Verantwortlichen	Auswertung im CRM-System im Erhebungszeitraum 1 Monat nach Trainingsende
Erhöhung der Erfolgchancen bei Kontakten mit IT-Verantwortlichen	Kompetenzeinschätzung in der Gesprächsführung mit Zielgruppe	Mithören von mind. 3 Gesprächen durch dritte Person im 1. Monat nach Trainingsende
Steigerung der Anzahl an persönlichen Gesprächen mit IT-Verantwortlichen	Anzahl der Besuche bei den identifizierten Leads im Erhebungszeitraum	Filtern und Extrahieren aus CRM System, Zeitraum 1 Monat nach Trainingsende

nisse, unter anderem über Fachbegriffe/Konzepte in der IT, Strukturen und Prozesse im Einkauf von IT-Bereichen und spezifische Anforderungen von Beteiligten im Kaufprozess. Die benötigten Messwerte erhoben sie durch Wissenstests (Multiple Choice Tests) vor und nach dem Training.

Eine weitere Kennzahlengruppe hatte das Erlernen neuer Verhaltensweisen im Verkauf zum Inhalt. Die Erhebung erfolgte hier durch die gegenseitige Beurteilung der Teilnehmer bei Übungen während des Trainings zu verschiedenen Verkaufsphasen. Eine dritte Kennzahlengruppe fokussierte auf die Eigeneinschätzung des Lernerfolges und den Abschluss einer Zielver-

Vorbereitungszeit für die Erhebung keine ausreichende Akzeptanz und Bereitschaft zur Umsetzung dieser Verhaltensbeobachtungen aufgebaut werden. Nur die Auswertungen aus dem CRM-System wurden durchgeführt. (Abb. 3)

Als mögliche Kunden- und Finanzkennzahlen (auf der Ebene vier) wurden unter anderem die Anzahl an Projektangeboten oder gestarteten Projekten mit IT-Bereichen, Umsatzziele (Druckerumsatz, Software-Umsatz, Services-Umsatz), Stückzahl- und Margenziele diskutiert. Da der gewünschte zeitliche Horizont für die Beurteilung der Zielerreichung zwei Monate nach der Trainingsdurchführung lag, wurde diese Ziele schließlich aus-