

Vom Bedarf zur Wirkung: Der systematische Bildungsprozess im Unternehmen

Wie Personalentwicklung strategischen und operativen Bildungsbedarf regelmäßig, zielorientiert, effizient und fair deckt

Dr. Walter Lieberei

01.07.2026

1. Einleitung: Viele Stakeholder, viele Bedarfe - und eine Organisationseinheit in der Mitte

In nahezu jedem Unternehmen treffen zu jedem Zeitpunkt sehr unterschiedliche Erwartungen an die betriebliche Bildung aufeinander. Die **Unternehmensleitung** denkt strategisch: Sie will Zukunftskompetenzen aufbauen, eine digitale Transformation befähigen, neue Geschäftsmodelle absichern und die Organisation als Ganzes leistungs- und anschlussfähig halten. Eine **Führungskraft** in der Produktion denkt operativ und kurzfristig: Sechs Schichtführer übernehmen ab dem nächsten Quartal Kostenstellenverantwortung und benötigen dringend eine ERP-Schulung. Der **Betriebs- oder Personalrat** achtet auf Mitbestimmung, Gleichbehandlung und faire Zugangschancen zu Weiterbildung. **Mitarbeitende** wiederum wollen ihr eigenes Kompetenzprofil weiterentwickeln, ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern und erwarten, dass Lernangebote relevant, praxisnah und an ihre berufliche Realität anschlussfähig sind.

Diese Interessen sind nicht immer deckungsgleich. Sie unterscheiden sich in **Zeithorizont** (strategisch versus operativ), in **Aggregationsebene** (Organisation, Gruppe, Individuum) und in ihrer **Perspektive auf den Bildungsbedarf**. Betrieblich gesprochen entsteht ein Bedarf immer dort, wo eine Lücke zwischen einem **Soll-Zustand** – den geforderten Kompetenzen, Standards und Anforderungen – und einem **Ist-Zustand** – den tatsächlich vorhandenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Haltungen – klafft. Der Soll-Zustand lässt sich „top-down“ aus Unternehmens- und Personalstrategie, aus Stellen- und Funktionsprofilen sowie aus absehbaren Trends ableiten. Der Ist-Zustand wird „bottom-up“ über Dokumentenanalysen, Mitarbeitergespräche, Befragungen, Beobachtungen und – wo nötig – über Tests und Prüfungen erhoben.

Genau an dieser Schnittstelle steht die Organisationseinheit „**Personalentwicklung**“ beziehungsweise „**Aus-, Fort- und Weiterbildung**“. Sie ist Dienstleisterin und Partnerin der Führungskräfte, Umsetzerin der PE-Strategie und Managerin knapper Ressourcen zugleich. Vor ihr steht eine anspruchsvolle Steuerungsfrage:

Wie lässt sich der heterogene, teils strategische, teils operative Bildungsbedarf einer Organisation sinnvoll, zielorientiert, wirtschaftlich effizient und für alle Beteiligten fair decken?

Die Antwort lautet nicht „mehr Seminare“ und auch nicht „ein größeres Weiterbildungsbudget“. Die tragfähige Antwort ist ein **systematischer, wiederholbarer und überprüfbarer Bildungsprozess**. Statt einzelner, anlassbezogener Maßnahmen etabliert ein solcher Prozess einen professionellen Kreislauf, der Bedarfe verlässlich erfasst, Maßnahmen begründet auswählt, sie didaktisch hochwertig gestaltet, wirksam durchführt, den Transfer in die Praxis absichert und die erzielte Wirkung nachweist. Er schafft Transparenz gegenüber der Unternehmensleitung, Verlässlichkeit gegenüber den Führungskräften, Fairness gegenüber den Mitarbeitenden und Steuerbarkeit für die Personalentwicklung selbst.

Der vorliegende Beitrag beschreibt diesen Prozess in seiner „klassischen“, aber keineswegs veralteten Form. Er greift dazu auf ein etabliertes deutschsprachiges Referenzmodell zurück – den **Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung** nach Manfred Becker – und verbindet ihn mit der jüngeren internationalen Normung durch die **ISO/TS 30437:2023**. Anschließend werden die sechs grundlegenden Phasen im Detail erläutert, tabellarisch verdichtet und an einem durchgängigen, fiktiven Praxisbeispiel illustriert.

2. Der klassische Bildungsprozess: Beckers „Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung“

Der Begriff „klassischer Bildungsprozess“ ist in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik kein kanonischer Fachterminus. Fachlich tragfähig ist er als **traditionell geplanter, zielorientierter und didaktisch strukturierter Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsprozess** zu verstehen – von der Bildungsbedarfsanalyse über die Ziel- und Inhaltsbestimmung, die didaktisch-methodische Planung und Durchführung bis zu Transfer, Evaluation und organisationaler Verwertung. Sein normativer Zielpunkt ist nicht die reine Wissensvermittlung, sondern die **berufliche Handlungskompetenz**: die Befähigung, in realen, oft mehrdeutigen Arbeitssituationen selbstständig, sachgerecht und verantwortlich zu handeln.

Für die betriebliche Praxis hat **Manfred Becker** dieses Grundverständnis in ein bis heute weit verbreitetes Prozessmodell überführt: den **Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung** (Becker, 2011). Der Funktionszyklus ordnet die Personalentwicklung in einen geschlossenen, sechsstufigen Kreislauf, dessen Logik im Untertitel von Beckers Standardwerk bereits anklingt – *Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. Die Idee des Funktionszyklus wird in diesem Blog-Artikel anhand der folgenden sechs Phasen veranschaulicht:

1. **Bedarfsanalyse**
2. **Maßnahmenplanung und -entscheidung**
3. **Maßnahmengestaltung**
4. **Maßnahmendurchführung und -monitoring**
5. **Transfersicherung**
6. **Maßnahmenevaluation**

Entscheidend ist das Wort **Zyklus**: Der Prozess endet nicht mit der letzten Phase, sondern speist die Ergebnisse der Evaluation als Erkenntnis in die nächste Bedarfsanalyse zurück. Aus einem linearen Ablauf wird so ein **zyklischer Qualitätsentwicklungsprozess**, in dem Personalentwicklung mit jeder Runde präziser, wirksamer und wirtschaftlicher wird.

Der Funktionszyklus ist anschlussfähig an weitere etablierte Modelle. Für die **Gestaltung** von Lernangeboten liefert das **ADDIE-Modell** (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) die instruktionsdesignerische Makrostruktur (Branch, 2009). Für die **Evaluation** stellt das **Vier-Ebenen-Modell** von Kirkpatrick (Reaktion, Lernen, Verhalten, Ergebnisse) eine seit Jahrzehnten genutzte Heuristik bereit (Kirkpatrick, 1996), die sich um eine fünfte Ebene – den **Return on Investment** – erweitern lässt. Für die kritische Frage des **Transfers** schließlich liefern Baldwin und Ford (1988) den bis heute maßgeblichen Bezugsrahmen. Der Funktionszyklus verbindet diese Perspektiven zu einem durchgängigen betrieblichen Steuerungsmodell.

3. Von der Systematik zur Messbarkeit: Die ISO/TS 30437:2023

So überzeugend die Prozesslogik des Funktionszyklus ist – sie beantwortet noch nicht die Frage, **woran** ein Unternehmen Erfolg, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit seiner Bildungsarbeit tatsächlich messen soll. Genau hier setzt eine jüngere Entwicklung im internationalen Normungswesen an.

Im Juni 2023 veröffentlichte die **International Organization for Standardization** mit der **ISO/TS 30437:2023 „Human resource management - Learning and development metrics“** die erste umfassende internationale Norm für Kennzahlen der Personalentwicklung (International Organization for Standardization, 2023). Die Technische Spezifikation gehört zur ISO-30400er-Familie des Human Resource Management und ergänzt zwei bereits bestehende Normen: die **ISO 30422** (Learning and Development), die ein systematisches Prozessmodell für Lernen und Entwicklung beschreibt, sowie die **ISO 30414** (Human Capital Reporting), die Vorgaben zur internen und externen Personalberichterstattung macht. Während die ISO 30422 den *Prozess* strukturiert, liefert die ISO/TS 30437 die dazugehörige *Messsystematik*.

Der Rahmen der Norm ist bemerkenswert klar und lässt sich unmittelbar auf den Funktionszyklus übertragen. Er unterscheidet **drei Typen von Metriken**:

- **Efficiency-Metriken** (Effizienz): Sie messen den Ressourceneinsatz – etwa Kosten, Lernstunden, Teilnehmerzahlen oder Durchführungsquoten.
- **Effectiveness-Metriken** (Wirksamkeit): Sie erfassen die Qualität und den unmittelbaren Ertrag des Lernens – etwa Abschlussquoten, Lernerfolg, Zufriedenheit oder die Anwendung des Gelernten.
- **Outcome-Metriken** (Ergebnis/Wirkung): Sie richten den Blick auf organisationale Wirkungen – etwa Kompetenzniveau der Belegschaft, Leistungsverbesserung oder den Beitrag zu Geschäftszielen.

Diese drei Metriktypen werden über **fünf Nutzergruppen** hinweg differenziert, weil unterschiedliche Adressaten unterschiedliche Kennzahlen und Aggregationsebenen benötigen: **Senior Organization Leader** (z. B. Geschäftsführung, CFO, HR-Leitung),

Group or Team Leader, Head of Learning, Programme Manager und Learner (die lernende Person selbst). Insgesamt beschreibt die Norm mehr als 50 Kennzahlen – für kleinere Organisationen in reduzierter, für größere in erweiterter Form – jeweils inklusive Definition, Zweck, Berechnung und Anwendungsbeispiel, und sie schließt ausdrücklich Kennzahlen für **informelles Lernen** ein. Ergänzend gibt sie Empfehlungen zur Berichterstattung und beschreibt vier Report-Typen: **Scorecard, Dashboard, Programmevaluationsbericht und Management-Report**.

Für die betriebliche Bildungsarbeit bedeutet dies einen doppelten Fortschritt. Erstens erhält die Personalentwicklung eine **international anschlussfähige Sprache**, um mit Geschäftsführung, Führungskräften und Controlling auf Augenhöhe über Wirkung zu sprechen. Zweitens verankert die Norm die nach wie vor unbequeme Kernfrage jeder Bildungsarbeit in einem anerkannten Standard: nicht „Wie viele Seminare wurden absolviert?“, sondern „Welche Effizienz, welche Wirksamkeit und welches Ergebnis wurden erzielt?“ Der Funktionszyklus liefert damit das *Prozessgerüst*, die ISO/TS 30437 die *Kennzahlenlogik* – zusammen bilden sie das Rückgrat eines professionellen, evidenzorientierten Bildungsprozesses.

4. Die sechs Phasen des systematischen Bildungsprozesses im Detail

Im Folgenden werden die sechs Phasen des Funktionszyklus einzeln erläutert. Jede Phase wird entlang von vier Leitfragen beschrieben: **Was ist die Ausgangssituation? Was ist die Zielstellung? Welche Quellen, Ressourcen, Methoden und Instrumente stehen zur Verfügung? Und welche Deliverables entstehen am Ende der Phase?** In der Praxis verlaufen die Phasen selten streng linear; dennoch bildet das Modell eine belastbare professionelle Planungslogik.

4.1 Phase 1 - Bedarfsanalyse

Ausgangssituation. Am Anfang steht selten ein klar umrissener Auftrag, sondern ein diffuses Feld aus strategischen Zielen, operativen Engpässen, individuellen Wünschen und regulatorischen Pflichten. Verschiedene Stakeholder melden – oder verschweigen – Bedarfe auf unterschiedlichen Ebenen: Organisation, Gruppen und Individuen. Ohne systematische Analyse droht die Personalentwicklung, auf die lautesten Stimmen statt auf die wichtigsten Bedarfe zu reagieren.

Zielstellung. Ziel der Bedarfsanalyse ist die belastbare Beantwortung der Frage: **Welche Kompetenzlücke besteht zwischen den aktuellen und den erforderlichen beruflichen Anforderungen - heute (operativ) und morgen (strategisch)?** Die Analyse soll den Bildungsbedarf so ermitteln, dass er priorisierbar, begründbar und fair über Bereiche und Zielgruppen hinweg vergleichbar wird. Methodisch bewährt sich ein **Gegenstromverfahren**, das die Top-down-Ableitung des Soll-Zustands aus Unternehmens-, Personal- und PE-Strategie mit der Bottom-up-Erhebung des Ist-Zustands zusammenführt.

Quellen, Ressourcen, Methoden und Instrumente. Zur Verfügung stehen die **Dokumentenanalyse** (Strategiepapiere, Stellen- und Funktionsprofile, Leistungsdaten,

Alters- und Kennzahlenstatistiken), das **Mitarbeitergespräch** beziehungsweise Ziel- und Beurteilungssystem, die **Führungskräftebefragung**, **Potenzialanalysen** (z. B. Assessment Center, strukturierte Interviews), **Selbst- und Fremdeinschätzungen** (Self-Assessment, 360°-Feedback), **Mitarbeiterbefragungen** sowie – wo angebracht – **Wissens- und Leistungstests**. Als strukturierende Instrumente dienen Kompetenz- und Skillmodelle, Qualifikationsmatrizen und **kompetenzbasierte „Heatmaps“**, die den Soll-Ist-Abgleich über Kompetenzfelder und Organisationseinheiten hinweg visualisieren. Kennzahlensysteme wie die **Balanced Scorecard** helfen, den Bildungsbedarf an strategische Ziele zu koppeln.

Deliverables. Am Ende der Phase stehen ein **Anforderungsprofil** (Soll), ein **Kompetenz- bzw. Ist-Profil** und daraus abgeleitet ein **priorisierter, dokumentierter Bildungsbedarf** – idealerweise als geordnete Liste von Bedarfen je Analyseeinheit, differenziert nach „fit für heute“ und „fit für morgen“, mit Mengengerüst, Zeitraum und Prioritätseinstufung.

4.2 Phase 2 – Maßnahmenplanung und -entscheidung

Ausgangssituation. Der Bedarf ist erhoben, aber noch nicht in konkrete Maßnahmen übersetzt. Nun konkurrieren viele mögliche Interventionen um begrenzte Budgets, Zeit und Aufmerksamkeit. Zugleich ist zu klären, welche Bedarfe überhaupt durch Bildung zu decken sind – denn nicht jede Leistungsabweichung ist ein Bildungsproblem; manchmal fehlen Motivation, Ressourcen, klare Erwartungen oder Anreize.

Zielstellung. Ziel ist eine **begründete, wirtschaftliche und faire Auswahl- und Entscheidungsvorlage**: Welche Maßnahmen, für welche Zielgruppen, an welchen Lernorten, mit welchen Anbietern und zu welchen Kosten sollen realisiert werden? Bildungsmaßnahmen sind dazu zu klassifizieren – etwa in **Pflichtschulungen**, **formales**, **non-formales** und **informelles Lernen** – und hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zu bewerten.

Quellen, Ressourcen, Methoden und Instrumente. Zur Strukturierung dienen die Systematik der **Lernorte** (into, on, near, along und off the job) und die Unterscheidung nachfrage- („Pull“) und angebotsorientierter („Push“) Weiterbildungsprodukte. Für die Entscheidung stehen vier **Wirtschaftlichkeitsanalysen** zur Verfügung: die **Kostenvergleichsanalyse**, die **Kosten-Nutzen-Analyse**, die **Kosten-Wirksamkeits-Analyse** und die **Nutzwertanalyse**. Zur Priorisierung bei knappen Mitteln eignet sich die **ABC-Analyse**. Hinzu kommen eine saubere **Budget-, Kostenarten- und Kostenstellenplanung**, Kriterienkataloge zur **Anbieter- und Trainerauswahl** sowie – als evidenzbasierte Entscheidungshilfe – der Blick auf **Meta-Analysen und Effektstärken** einzelner Lernformate. So zeigen Meta-Analysen etwa für Training und Blended Learning mittlere, für rein selbstgesteuertes E-Learning eher kleine Effektstärken (vgl. Blume, Ford, Baldwin & Huang, 2010).

Deliverables. Ergebnis ist ein **entscheidungsreifes PE-Konzept** mit ausgewählten Maßnahmenvarianten, Zielgruppen, Anbietern, Lernorten, Zeiträumen, Investitionsvolumen und Kostenstellen – sowie die **formale Managemententscheidung** und Maßnahmengenehmigung.

4.3 Phase 3 - Maßnahmengestaltung

Ausgangssituation. Die Entscheidung für eine Maßnahme ist gefallen, doch „eine Schulung zum Thema X“ ist noch kein Lernangebot. Ohne durchdachtes didaktisches Design bleibt selbst ein gut ausgewähltes Format wirkungslos.

Zielstellung. Ziel ist ein **didaktisch kohärentes Feinkonzept**, in dem Lernziele, Inhalte, Methoden, Medien, Sozialformen, Lernzeiten, Lernorte und Prüfungsformen präzise aufeinander abgestimmt sind. Leitend ist der Grundsatz, dass **Information noch nicht Wissen und Wissen noch nicht Kompetenz** ist: Aus Information wird Wissen erst durch Anwendungsbezug, aus Wissen wird Können durch Übung und Erfolg, und aus Können wird Kompetenz erst im tatsächlichen Handeln.

Quellen, Ressourcen, Methoden und Instrumente. Als methodischer Rahmen dient das **ADDIE-Modell** (Branch, 2009), das die Phasen Analyse, Design, Entwicklung, Implementierung und Evaluation in einen systematischen Gestaltungsprozess bringt. Zur präzisen Formulierung von Lernzielen dient die **revidierte Bloom'sche Lernzieltaxonomie** (Erinnern, Verstehen, Anwenden, Analysieren, Bewerten, Erschaffen). Für die inhaltliche Strukturierung stehen **Kompetenz- und Skillmodelle** (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) zur Verfügung. Als konkrete Lehr-Lern-Methoden kommen Vortrag und Lehrgespräch, Unterweisung, Übung, Fallarbeit, Rollenspiel, Simulation, Projekt- und Praxisaufgaben, Coaching und Lernbegleitung in Betracht – je nach Zielniveau, Vorwissen und Risikograd der Tätigkeit.

Deliverables. Am Ende steht ein **didaktisches Design** bzw. eine **Maßnahmenspezifikation**: ausformulierte Lern- und Transferziele, ein Curriculum bzw. Ablaufplan, Trainer- und Teilnehmerunterlagen, Medien und Materialien sowie definierte Lernkontroll- und Prüfungsformate.

4.4 Phase 4 - Maßnahmendurchführung und -monitoring

Ausgangssituation. Das Konzept steht; nun wird es Realität. Die Durchführung ist die sichtbarste Phase des gesamten Prozesses – und zugleich diejenige, in der sich Planungsqualität und Trainerkompetenz bewähren müssen.

Zielstellung. Ziel ist eine **wirksame, teilnehmeraktivierende Lernerfahrung** bei gleichzeitiger **prozessualer Steuerung**: Die Maßnahme soll planmäßig, in hoher Qualität und im vorgesehenen Kosten- und Zeitrahmen ablaufen. Professionelle Durchführung verlangt neben Fachkompetenz auch diagnostische Sensibilität – die Fähigkeit zu erkennen, ob Lernende verstehen, nur reproduzieren, überfordert sind oder bereits anspruchsvollere Transferaufgaben benötigen.

Quellen, Ressourcen, Methoden und Instrumente. Zur Verfügung stehen eine klare **didaktische Ablaufdramaturgie** (Einstieg und Zielklärung, Aktivierung von Vorwissen, Input/Demonstration, Verarbeitung und Übung, Anwendung, Feedback, Sicherung, Transferauftrag), qualifizierte **Trainer, Moderatoren und Lernbegleiter**, geeignete **Lern- und Medieninfrastruktur** (Seminarräume, LMS/LXP, virtuelle Klassenräume) sowie Instrumente des **Maßnahmenmonitorings**: Teilnahme- und Anwesenheitsdokumentation,

Durchführungscontrolling (Anzahl Durchführungen, Teilnehmer, Kosten, Abbrüche) und begleitendes Kurzfeedback.

Deliverables. Ergebnis sind die **durchgeführte Maßnahme**, eine **Lerninteraktion** mit dokumentiertem Verlauf, das begleitende **Monitoring-Reporting** (Kennzahlen zu Durchführung, Teilnahme und Kosten) sowie erste **Rückmeldungen** der Teilnehmenden.

4.5 Phase 5 - Transfersicherung

Ausgangssituation. Eine Maßnahme kann fachlich exzellent sein und dennoch folgenlos bleiben. Der **Transfer** des Gelernten in den Arbeitsalltag ist die notorische Schwachstelle klassischer Bildungsprozesse: Häufig scheitert Wirkung nicht am Lernen selbst, sondern an fehlenden Anwendungsmöglichkeiten, mangelnder Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen oder widersprüchlichen organisationalen Anreizen.

Zielstellung. Ziel ist die **nachhaltige Anwendung und Aufrechterhaltung des Gelernten im Funktionsfeld** – also der Übergang vom „Lernfeld“ (kurzfristige Ergebnisse) in das „Funktionsfeld“ (langfristige Ergebnisse). Transfer darf nicht dem Zufall überlassen werden, sondern ist **vor, während und nach** der Maßnahme aktiv zu gestalten.

Quellen, Ressourcen, Methoden und Instrumente. Der theoretische Bezugsrahmen stammt von **Baldwin und Ford (1988)**, die Transfer als Zusammenspiel von **Trainingsdesign, Merkmalen der Lernenden und Arbeitsumgebung** modellieren. Praktisch bedeutet das: *vor* dem Training Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Teilnehmenden, Erwartungskklärung und das Sammeln realer Praxisfälle; *während* des Trainings Praxisbezug, Ausprobieren, Feedback, den bewussten Umgang mit Fehlern und das Setzen von Transferzielen; *nach* dem Training Transferprojekte, Follow-up-Meetings, Coaching, Führungskräftefeedback und arbeitsintegrierte Methoden wie den **After Action Review**. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind Anwendungsmöglichkeiten, positive Konsequenzen bei Anwendung sowie die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen (Kauffeld, 2016).

Deliverables. Ergebnis sind konkrete **Transfersicherungsmaßnahmen** (z. B. Transferpläne, Praxisaufträge, Follow-up-Formate), eine dokumentierte **Verhaltensänderung am Arbeitsplatz** sowie Nachweise der tatsächlichen Anwendung im Funktionsfeld.

4.6 Phase 6 - Maßnahmenevaluation

Ausgangssituation. Am Ende – und zugleich am neuen Anfang – des Zyklus steht die Frage nach der Wirkung. Ohne Evaluation bleibt Bildungsarbeit ein Aktivitätsnachweis („Wie viele Seminare?“) statt eines Wirkungsnachweises („Was hat es gebracht?“).

Zielstellung. Ziel ist die **mehrstufige Feststellung von Wirksamkeit, Nutzen und Wirtschaftlichkeit** der Maßnahme – als Grundlage für Rechenschaft gegenüber Stakeholdern und für die Revision künftiger Maßnahmen.

Quellen, Ressourcen, Methoden und Instrumente. Als Bezugsrahmen dient das **Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick (1996) – Reaktion, Lernen, Verhalten/Transfer, Ergebnisse** –, erweitert um eine fünfte Ebene, den **Return on Investment** (Phillips).

Übertragen auf einen fünfstufigen Evaluationsprozess reicht die Kette von der Teilnehmerzufriedenheit (Reaktion) über den individuellen Lernerfolg (Lernen) und den Praxistransfer (Verhalten) bis zu den Geschäftsergebnissen (Ergebnisse) und dem ROI. Zu den Verfahren zählen Fragebögen, Wissens- und Leistungstests, Beurteilungen durch Trainer, Führungskräfte und Kolleg:innen, Dokumenten- und Arbeitsergebnisanalysen, Vorher-Nachher- und Kontrollgruppenvergleiche sowie ROI-Berechnungen. Die bereits erwähnte **ISO/TS 30437:2023** liefert hierfür das passende **Kennzahlengerüst** (Efficiency-, Effectiveness- und Outcome-Metriken) und geeignete **Report-Formate** (Scorecard, Dashboard, Programmevaluations- und Management-Report).

Deliverables. Am Ende stehen ein **Wirkungsnachweis** (mehrstufiger Evaluationsbericht), eine **Kennzahlen-Scorecard bzw. ein Dashboard** und – als Scharnier zurück in den Zyklus – konkrete **Revisionsempfehlungen** zur Verbesserung von Zielen, Inhalten, Methoden, Transferbedingungen und Prüfungen.

5. Die sechs Phasen im Überblick

Die folgende Tabelle verdichtet den systematischen Bildungsprozess. Sie eignet sich als Referenz und Checkliste für die Planung eigener Maßnahmen.

Ph ase	Zielset- zung	Typische Quellen / Res- ourcen	Typische Methoden / In- strumente	Typische Deliver- ables
1. Be- dar- fs- ana- lys- e	Kompe- tenzlücke zwischen Soll und Ist ermit- teln – operativ und stra- tegisch	Unternehmens-/Personal- strategie, Stellen-/Funktio- nsprofile, Leistungs- und Kennzahlendaten, Mitar- beitergespräche	Gegenstromverfahren (Top- down/Bottom-up), Dokumentenanalyse, Befra- gungen, Beobachtung, Tests, Kompetenz-Heatmap, Balan- ced Scorecard	Anforderungsprofil, Ist-/Kompetenzpro- fil, priorisierter Bil- dungsbedarf (mit Mengengerüst, Zeitraum, Priorität)
2. Ma- ßn- ah- me npl an un- g & - ent- sch- ei- du- ng	Begrün- dete, wirt- schaftli- che und faire Auswahl von Maß- nahmen, Zielgrup- pen, An- bietern	Weiterbildungskatalog, An- bieter-/Trainerdatenban- ken, Budget-/Kostenstel- lenplanung, Meta-Analy- sen/Effektstärken	Klassifizierung (formal/non- formal/informell), Wirtschaft- lichkeitsanalysen (Kosten- vergleich, Kosten-Nutzen, Kosten-Wirksamkeit, Nutz- wertanalyse), ABC-Analyse	Entscheidungsrei- fes PE-Konzept, Ma- nagemententschei- dung, Maßnahmen- genehmigung

Ph ase	Zielset- zung	Typische Quellen / Res- ourcen	Typische Methoden / In- strumente	Typische Deliver- ables
3. Maßnahmeerstellung	Didaktisch kohärentes Feinkonzept, das Ziele, Inhalte, Methoden und Prüfung verbindet	Curriculumvorlagen, Kompetenz-/Skillmodelle, Trainer-Expertise, Lernmedien	ADDIE-Modell, Bloom'sche Lernzieltaxonomie, Methodenrepertoire (Fallarbeit, Simulation, Übung, Coaching)	Didaktisches Design, Maßnahmen-spezifikation, Lern-/ Transferziele, Unterlagen und Prüfungsformate
4. Durchführung & Monitoring	Wirksame, aktivierende Lernerfahrung bei planmäßiger Steuerung	Qualifizierte Trainer/Lernbegleiter, Lern-/Medieninfrastruktur (LMS/LXP), Seminar-/Online-Räume	Didaktische Ablaufdramaturgie, Teilnehmeraktivierung, Feedback, Durchführungscontrolling	Durchgeführte Maßnahme, Monitoring-Reporting (Durchführung, Teilnahme, Kosten), erste Rückmeldungen
5. Transfersicherung	Nachhaltige Anwendung im Funktionsfeld sichern (Lernfeld → Funktionsfeld)	Führungskräfte, Kolleg:innen, Arbeitsumgebung, reale Praxisfälle	Transferphasenmodell (vor/während/nach), Zielvereinbarungen, Transferprojekte, Follow-up, Coaching, After Action Review	Transfersicherungsmaßnahmen, Verhaltensänderung am Arbeitsplatz, Anwendungsnachweise
6. Maßnahmenevaluation	Mehrstufiger Nachweis von Wirksamkeit, Nutzen und Wirtschaftlichkeit	Teilnehmer-/Führungskräftefeedback, Arbeits- und Geschäftskennzahlen, ISO/ TS 30437-Kennzahlenengerüst	Kirkpatrick-/Phillips-Ebenen (Reaktion, Lernen, Transfer, Ergebnisse, ROI), Tests, Kontrollgruppen, ROI-Berechnung, Scorecards/Dashboards	Wirkungsnachweis, Kennzahlen-Scorecard/Dashboard, Revisionsempfehlungen

6. Der Bildungsprozess in der Praxis: Ein durchgängiges Fallbeispiel

Um den Prozess greifbar zu machen, folgt ein zusammenhängendes, **fiktives** Beispiel. Die *Nordwerk Präzisionstechnik GmbH* ist ein mittelständisches Produktionsunternehmen mit rund 1.400 Beschäftigten. Der Vertrieb, traditionell auf persönliche Kundenbesuche ausgerichtet, gerät unter Druck: Internationale Wettbewerber gewinnen Kunden zunehmend über digitale Kanäle, und die eigene Vertriebsmannschaft im europäischen Außendienst tut sich mit Online-Kundengesprächen schwer.

Phase 1 - Bedarfsanalyse. Die Personalentwicklung führt ein Gegenstromverfahren durch. Top-down leitet sie aus der Vertriebsstrategie („30 % des Neugeschäfts über digitale Kanäle bis 2028“) und den überarbeiteten Funktionsprofilen einen klaren Soll-Zustand ab: souveräne Online-Kundenberatung, digitale Präsentationskompetenz, Nutzung des neuen CRM. Bottom-up erhebt sie den Ist-Zustand über eine Führungskräftebefragung, die Auswertung der Mitarbeitergespräche und ein kurzes Self-Assessment. Eine Kompetenz-Heatmap macht sichtbar: 18 Außendienstmitarbeitende im europäischen Vertrieb weisen eine deutliche Lücke bei den digitalen Verkaufs- und Kommunikationskompetenzen auf. **Deliverable:** ein priorisierter Bildungsbedarf „Qualifizierung für Online-Kundengespräche“, Zielgruppe 18 Mitarbeitende, hohe Priorität, Umsetzung im laufenden Geschäftsjahr.

Phase 2 - Maßnahmenplanung und -entscheidung. Die PE prüft mehrere Varianten: ein reines Präsenztraining, ein reines E-Learning und ein Blended-Learning-Format. Eine Kosten-Wirksamkeits-Analyse zeigt, dass Blended Learning bei moderaten Mehrkosten die höchste erwartete Lernwirksamkeit und Akzeptanz verspricht – gestützt auch durch Meta-Analysen, die Blended Learning mittlere Effektstärken bescheinigen. Über eine ABC-Analyse wird die Maßnahme als „A“ (hohe Dringlichkeit, hoher strategischer Hebel) eingestuft. **Deliverable:** ein entscheidungsreifes PE-Konzept mit Blended-Learning-Ansatz, ausgewähltem externen Trainingspartner, Budget und Kostenstelle – vom Vertriebsleiter freigegeben.

Phase 3 - Maßnahmengestaltung. Gemeinsam mit dem Anbieter entwickelt die PE nach dem ADDIE-Modell ein Feinkonzept. Die Lernziele werden mit der Bloom-Taxonomie präzise formuliert – nicht „die Teilnehmenden kennen Gesprächstechniken“, sondern „die Teilnehmenden *führen* ein strukturiertes Online-Kundengespräch mit Bedarfsanalyse und Einwandbehandlung eigenständig durch“. Das Format kombiniert ein vorbereitendes E-Learning zu CRM und Gesprächsstruktur, ein zweitägiges Live-Online-Training mit Rollenspielen und einen Praxisauftrag. **Deliverable:** didaktisches Design, Trainer- und Teilnehmerunterlagen, definierte Transferziele und ein simulationsbasiertes Prüfungsformat.

Phase 4 - Durchführung und -monitoring. Das Training wird in zwei Gruppen durchgeführt. Der Trainer aktiviert Vorwissen, arbeitet mit realen Kundenfällen der Teilnehmenden und gibt strukturiertes Feedback in Rollenspielen. Die PE dokumentiert Teilnahme, Kosten und Kurzfeedback. Ein Monitoring-Report zeigt: vollständige Teilnahme, keine Abbrüche, hohe unmittelbare Zufriedenheit. **Deliverable:** durchgeführte Maßnahme plus Monitoring-Reporting.

Phase 5 - Transfersicherung. Bereits vor dem Training haben die Vertriebsleitungen mit ihren Mitarbeitenden Transferziele vereinbart (mindestens fünf dokumentierte Online-Kundengespräche in den ersten vier Wochen). Nach dem Training folgen ein Follow-up-Termin nach vier Wochen, kollegiale Fallbesprechungen und ein After Action Review. Die Führungskräfte geben gezielt Rückmeldung und schaffen Freiräume. **Deliverable:** Transferpläne, dokumentierte Anwendungsfälle, sichtbare Verhaltensänderung im Vertriebsalltag.

Phase 6 - Maßnahmenevaluation. Die PE evaluiert entlang der fünf Ebenen: Reaktion (Zufriedenheit 4,6 von 6), Lernen (bestandene Simulationsprüfung), Transfer (Führungskräfteurteil, CRM-Aktivitätsdaten), Ergebnisse (Anteil digital abgeschlossener Abschlüsse gestiegen) und ROI (Nutzen aus zusätzlichem Online-Umsatz gegenüber den Maßnahmenkosten). Die Kennzahlen werden gemäß ISO/TS-30437-Logik in einer Scorecard für die Vertriebsleitung und einem Management-Report für die Geschäftsführung aufbereitet. **Deliverable:** Wirkungsnachweis, Scorecard und Revisionsempfehlungen – etwa, im nächsten Durchlauf die Prüfung noch enger an reale Kundensituationen zu koppeln. Diese Empfehlungen fließen unmittelbar in die nächste Bedarfsanalyse ein, und der Zyklus beginnt auf höherem Niveau von Neuem.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Der „klassische“ Bildungsprozess ist kein Relikt, sondern das professionelle Rückgrat betrieblicher Bildungsarbeit. Sein zentraler Beitrag besteht darin, die widersprüchlichen Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder – strategisch und operativ, top-down und bottom-up, organisational und individuell – in einen **systematischen, wiederholbaren und überprüfbaren Kreislauf** zu überführen. Der **Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung** nach Becker (2011) liefert dafür mit seinen - in diesem Blog-Artikel - sechs Phasen (Bedarfsanalyse, Maßnahmenplanung und -entscheidung, Maßnahmengestaltung, Durchführung und Monitoring, Transfersicherung und Evaluation) ein bewährtes Prozessgerüst. Die **ISO/TS 30437:2023** ergänzt es um eine international anschlussfähige Kennzahlenlogik, die einen gemeinsamen Standard für Effizienz, Wirksamkeit und Ergebnis schafft.

Die Stärken dieses Ansatzes liegen in Systematik, Planbarkeit, Standardisierung, Vergleichbarkeit und Wirtschaftlichkeit – Eigenschaften, die gerade in regulierten und sicherheitskritischen Feldern unverzichtbar sind. Seine Grenzen zeigen sich dort, wo Prozesse zur bloßen Input-Verwaltung erstarren, wo Kompetenz auf Wissen verkürzt wird oder wo der Transfer in die Praxis dem Zufall überlassen bleibt. Professionell wird der Prozess deshalb erst, wenn er **konsequent auf Wirkung** ausgerichtet ist: wenn Bedarfe präzise erhoben, Maßnahmen begründet ausgewählt, Transfer aktiv gestaltet und Ergebnisse ehrlich gemessen werden.

Der Ausblick weist über die reine Systematik hinaus. Die Zukunft der betrieblichen Bildung liegt nicht in der Ablösung, sondern in der **Weiterentwicklung** des klassischen Prozesses: in seiner Verbindung mit arbeitsplatznahe und informellem Lernen (Stichwort **70-20-10**), mit selbstgesteuertem „New Learning“, mit der Digitalisierung der Bildungsarbeit und mit einem veränderten Rollenverständnis – vom klassischen Personalentwickler hin zum

Lernbegleiter, Lernarchitekten und Performance-Berater. Der systematische Bildungsprozess bleibt dabei der verlässliche Rahmen, innerhalb dessen diese neuen Lernformen ihre Wirkung entfalten können. Kurz gesagt: **Vom seminarzentrierten Vermittlungsmodell zum transferorientierten, evidenzbasierten Kompetenzentwicklungsprozess** – das ist die Richtung, in die sich professionelle Personalentwicklung bewegt.

Für Unternehmen, die ihren Bildungsbedarf regelmäßig, zielorientiert, effizient und fair decken wollen, ist der erste Schritt daher weniger eine Frage des Budgets als eine Frage der **Prozessdisziplin**: Wer die sechs Phasen konsequent und mit Blick auf Wirkung durchläuft, macht aus Weiterbildung eine strategische Investition statt eines Kostenfaktors.

8. Literaturverzeichnis

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>

Becker, M. (2011). *Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus* (2. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>

Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09506-6>

International Organization for Standardization. (2023). *Human resource management — Learning and development metrics* (ISO/TS 30437:2023). <https://www.iso.org/standard/68714.html>

Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1>

Kirkpatrick, D. L. (1996). Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training & Development*, 50(1), 54–59.