

Bildungscontrolling und -reporting: Vom Kostenfaktor zum Wertschöpfungsnachweis

Wie Unternehmen den Erfolg betrieblicher Weiterbildung systematisch steuern, messen und gegenüber dem Management belegen

Dr. Walter Lieberei

02.07.2026

1. Warum Bildungsinvestitionen einen Nachweis brauchen: Das Rechtfertigungsproblem der betrieblichen Weiterbildung

Kaum eine Investitionsentscheidung wird in Unternehmen so selten hinterfragt – und zugleich so wenig belegt – wie die Investition in betriebliche Bildung. Wenn ein Unternehmen eine neue Fertigungsanlage anschafft, eine Software einführt oder eine Marketingkampagne startet, gehören Wirtschaftlichkeitsrechnung, Meilensteinplanung und Erfolgskontrolle wie selbstverständlich dazu. Bei Bildungsmaßnahmen dagegen endet die Erfolgsmessung in vielen Organisationen dort, wo sie eigentlich beginnen müsste: beim Feedbackbogen am Seminarende. Ob das Gelernte tatsächlich am Arbeitsplatz ankommt, ob es Verhalten verändert, Prozesse verbessert oder gar messbar zum Geschäftsergebnis beiträgt, bleibt häufig im Dunkeln.

Diese Lücke wird zunehmend zum Problem – aus mindestens vier Gründen:

Erstens: Der Kostendruck steigt. Betriebliche Weiterbildung bindet erhebliche Ressourcen. Neben den direkten Kosten (Kursgebühren, Trainerhonorare, Lernplattformen, Raummieten) fallen indirekte Kosten (Reisekosten, Verwaltung) und vor allem Opportunitätskosten durch Arbeitsausfall an. In wirtschaftlich angespannten Zeiten geraten Bildungsbudgets regelmäßig als Erstes unter Rechtfertigungsdruck – gerade weil ihr Wertbeitrag selten quantifiziert vorliegt. Wer den Nutzen seiner Bildungsarbeit nicht belegen kann, verhandelt sein Budget aus einer Position der Schwäche.

Zweitens: Der Qualifizierungsbedarf wächst schneller als je zuvor. Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Dekarbonisierung und demografischer Wandel verändern Kompetenzanforderungen in nie dagewesenem Tempo. Unternehmen müssen mehr, schneller und gezielter qualifizieren – und können es sich immer weniger leisten, knappe Lernzeit und Bildungsbudgets in Maßnahmen zu investieren, deren Wirkung ungewiss ist. Die Frage lautet nicht mehr, *ob* qualifiziert wird, sondern ob in die *richtigen* Maßnahmen mit der *größten Hebelwirkung* investiert wird.

Drittens: Regulatorik und Berichtspflichten nehmen zu. Mit der EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD/ESRS S1) müssen große Unternehmen Kennzahlen zur Weiterbildung ihrer Belegschaft offenlegen, etwa durchschnittliche Weiterbildungsstunden je Mitarbeitendem. Branchenregulierungen wie DORA im Finanzsektor oder Artikel 4 des EU AI Act (KI-Kompetenz aller mit KI befassten Beschäftigten) verlangen nachweisbare Qualifizierung. Und Qualitätsmanagementnormen wie die DIN EN ISO 9001:2015 fordern explizit die *Bewertung der Wirksamkeit* von

Maßnahmen zum Kompetenzerwerb – ein reiner Teilnahmenachweis genügt nicht. Wer hier keine belastbaren Daten vorweisen kann, riskiert Audit-Feststellungen und im Extremfall Haftungsfragen.

Viertens: Die Erwartungshaltung des Managements hat sich verändert.

Unternehmensleitungen sind datengetriebene Entscheidungen aus Vertrieb, Produktion und Finanzwesen gewohnt. Eine Personalentwicklung, die auf die Frage „Was hat das gebracht?“ nur mit Zufriedenheitswerten und Teilnehmerzahlen antworten kann, verliert an strategischer Relevanz. Umgekehrt gilt: Wer den Beitrag von Bildungsmaßnahmen zu Geschäftszielen – von der Fehlerquote über die Kundenzufriedenheit bis zum Umsatz – sichtbar machen kann, verschafft der Personalentwicklung einen Platz am Entscheidertisch.

Die Antwort auf dieses Rechtfertigungsproblem ist ein systematisches

Bildungscontrolling, flankiert von einem adressatengerechten **Bildungsreporting**.

Beides zusammen verwandelt die betriebliche Weiterbildung von einer „Glaubenssache“ in einen steuerbaren, transparenten und belegbaren Wertschöpfungsprozess. Die internationale Normung hat diese Entwicklung inzwischen nachvollzogen: Mit der ISO 30422:2022 (Learning and Development) und der ISO/TS 30437:2023 (Learning and Development Metrics) liegen erstmals weltweit abgestimmte Leitlinien und ein Kennzahlenrahmen für die Messung betrieblichen Lernens vor (International Organization for Standardization [ISO], 2022, 2023).

Dieser Beitrag zeigt, wie Unternehmen Bildungscontrolling im betrieblichen Kontext praktisch betreiben können: Er klärt zunächst die zentralen Begriffe, unterscheidet Durchführungs- und Wirkungscontrolling, vertieft beide Controlling-Perspektiven mit ihren Zielen, Datenquellen, Instrumenten und Ergebnissen („Deliverables“), stellt das etablierte Fünf-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick und Phillips vor und illustriert das Vorgehen an einem durchgängigen Praxisbeispiel – inklusive einer vollständigen ROI-Berechnung.

2. Begriffsklärung: Bildungscontrolling und Bildungsreporting

Die Begriffe „Bildungscontrolling“ und „Bildungsreporting“ werden in der Praxis oft synonym verwendet – zu Unrecht. Beide Funktionen sind eng verzahnt, verfolgen aber unterschiedliche Zwecke und bedienen unterschiedliche Adressaten. Eine saubere Trennung ist die Voraussetzung dafür, beide Funktionen wirksam aufzubauen.

2.1 Bildungscontrolling: Steuerung des Bildungsprozesses

Bildungscontrolling ist die kennzahlengestützte Planung, Steuerung und Kontrolle betrieblicher Bildungsprozesse mit dem Ziel, deren Effektivität („die richtigen Dinge tun“) und Effizienz („die Dinge richtig tun“) sicherzustellen (Schöni, 2023). Es umfasst den gesamten Funktionszyklus einer Bildungsmaßnahme – von der Bedarfsanalyse über die Planung und Durchführung bis zur Evaluation und Optimierung – und stellt sicher, dass Bildungsressourcen zielgerichtet eingesetzt werden und Abweichungen frühzeitig erkannt und korrigiert werden.

Bildungscontrolling ist damit primär **operativ und steuerungsorientiert** ausgerichtet: Es arbeitet kontinuierlich, ist kosten- und wirkungsorientiert und zielt auf die laufende

Verbesserung der Bildungsarbeit. Organisatorisch ist es als Teilfunktion des Personalcontrollings zu verorten, das wiederum in das Unternehmenscontrolling eingebettet ist. Wichtige Schnittstellen bestehen zur Personalentwicklung, zum Finanz- und Rechnungswesen (Bildungsbudget), zur IT (Lernmanagementsysteme, Seminarverwaltung), zum Qualitätsmanagement (ISO 9001, ISO 21001, ISO 30414) sowie zur Unternehmensentwicklung (Strategie, Geschäftsbericht).

2.2 Bildungsreporting: Transparenz für Entscheider

Bildungsreporting ist demgegenüber die systematische Aufbereitung, Dokumentation und Berichterstattung über Bildungsaktivitäten, -kosten und -ergebnisse. Sein Ziel ist es, **Transparenz zu schaffen und Entscheidungsträgern fundierte, adressatengerechte Informationen** zur Verfügung zu stellen – der Geschäftsleitung ebenso wie Führungskräften, dem Betriebsrat, externen Prüfern oder – im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung – dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit.

Bildungsreporting ist damit eher **strategisch und informationsorientiert** ausgerichtet: Es verdichtet die im Bildungscontrolling erhobenen Daten zu Berichten, Kennzahlenübersichten und Dashboards, arbeitet eher punktuell (monatlich, quartalsweise, jährlich oder anlassbezogen) und richtet den Blick auf Kommunikation statt auf Steuerung.

2.3 Das Zusammenspiel

Vereinfacht lässt sich das Verhältnis so beschreiben: **Das Bildungscontrolling erzeugt Steuerungswissen, das Bildungsreporting macht daraus Entscheidungswissen.** Ohne Controlling fehlen dem Reporting die belastbaren Daten – es bliebe bei anekdotischer Berichterstattung. Ohne Reporting versickert das im Controlling gewonnene Wissen in der Fachabteilung – die Bildungsarbeit bliebe für das Management eine „Black Box“. Beide Funktionen bilden also zwei Seiten derselben Medaille:

Kriterium	Bildungscontrolling	Bildungsreporting
Primärer Zweck	Steuerung und Optimierung der Bildungsprozesse	Information und Transparenz für Entscheider
Ausrichtung	Eher operativ	Eher strategisch
Orientierung	Kosten-, Effizienz- und Wirkungsorientierung	Informations- und Kommunikationsorientierung
Rhythmus	Kontinuierlich, prozessbegleitend	Eher punktuell (periodisch oder anlassbezogen)
Typische Ergebnisse	Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen, Maßnahmenempfehlungen	Standard- und Ad-hoc-Berichte, KPI-Übersichten, Dashboards
Typische Adressaten	Personalentwicklung, Bildungsverantwortliche, Fachbereiche	Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsrat, externe Stakeholder

Für die praktische Umsetzung empfiehlt es sich, beide Funktionen entlang desselben Phasenmodells zu organisieren – **Analyse & Planung, Durchführung, Evaluation & Optimierung** – und von Anfang an gemeinsam zu konzipieren: Jede Kennzahl, die das Controlling erhebt, sollte einem Steuerungszweck dienen; jeder Bericht, den das Reporting erstellt, sollte eine Entscheidungsfrage der Adressaten beantworten.

3. Zwei Perspektiven der Erfolgskontrolle: Durchführungscontrolling und Wirkungscontrolling

Innerhalb des Bildungscontrollings sind zwei grundlegend verschiedene Kontrollperspektiven zu unterscheiden, die in der Praxis häufig vermischt werden: das **Durchführungscontrolling** und das **Wirkungscontrolling**.

3.1 Durchführungscontrolling: Läuft die Maßnahme plan- und qualitätsgerecht?

Das **Durchführungscontrolling** stellt sicher, dass Bildungsmaßnahmen **plan- und qualitätsgerecht ablaufen** – hinsichtlich Ressourcen, Terminen, Budgets, Teilnahmequoten und Prozessqualität – und dass Abweichungen früh erkannt und korrigiert werden. Es beantwortet Fragen wie: Werden die geplanten Maßnahmen tatsächlich durchgeführt? Bleiben wir im Budget? Erreichen wir die vorgesehenen Zielgruppen? Sind die Teilnahme- und Abschlussquoten zufriedenstellend? Typische Kennzahlen sind etwa Qualifizierungstage pro Mitarbeitendem und Jahr, Schulungskosten je Teilnehmertag, Auslastungs- und Stornoquoten oder der Umsetzungsgrad des Bildungsplans.

Das Durchführungscontrolling ist damit ein klassisches **Prozess- und Effizienzcontrolling**: Es blickt auf den ordnungsgemäßen Vollzug der Bildungsarbeit – nicht auf deren Wirkung.

3.2 Wirkungscontrolling: Kommt das Gelernte an – und lohnt es sich?

Das **Wirkungscontrolling** setzt dort an, wo das Durchführungscontrolling endet. Es weist nach, **ob Lernen tatsächlich in veränderte Kompetenzen, verändertes Verhalten und verbesserte Ergebnisse übergeht** – und ob die Bildungsziele den beabsichtigten Nutzen stiften. Es beantwortet Fragen wie: Haben die Teilnehmenden etwas gelernt? Wenden sie das Gelernte am Arbeitsplatz an (Lerntransfer)? Verbessern sich dadurch relevante Geschäftskennzahlen? Und rechnet sich die Investition am Ende (Return on Investment)? Typische Kennzahlen sind Lernerfolgs- und Prüfungsquoten, Kompetenzzuwächse (Pre-/Post-Messung), Transferquoten sowie Veränderungen von Produktivitäts-, Qualitäts- oder Umsatzkennzahlen.

Das Wirkungscontrolling ist damit ein **Effektivitäts- und Ergebniscontrolling**: Es blickt auf den Outcome der Bildungsarbeit – und liefert genau jene Belege, die das eingangs beschriebene Rechtfertigungsproblem lösen.

3.3 Warum beides erforderlich ist - und sinnvoll aufeinander aufbaut

Durchführungs- und Wirkungscontrolling sind keine Alternativen, sondern **zwei aufeinander aufbauende Stufen einer vollständigen Erfolgskontrolle**:

- **Ohne Durchführungscontrolling kein valides Wirkungscontrolling.** Wirkung setzt ordnungsgemäße Durchführung voraus. Eine Maßnahme, die nicht wie geplant stattfindet, die falsche Zielgruppe erreicht oder unter erheblichen Qualitätsmängeln leidet, kann keine belastbare Wirkung entfalten – und jede Wirkungsmessung liefe ins Leere. Das Durchführungscontrolling sichert also die *Voraussetzungen* der Wirkung und liefert zugleich wichtige Kontextdaten (Kosten, Teilnahmedaten), die später etwa für die ROI-Berechnung unverzichtbar sind.
- **Ohne Wirkungscontrolling bleibt das Durchführungscontrolling blind für das Wesentliche.** Wer nur Durchführungskennzahlen misst, optimiert möglicherweise mit großer Präzision die *effiziente Durchführung unwirksamer Maßnahmen*. Sinnbildlich sucht er – wie in der bekannten Laternenpfahl-Parabel – dort, wo das Licht ist, statt dort, wo der Schlüssel liegt: Gemessen wird, was leicht messbar ist (Teilnehmerzahlen, Kosten, Zufriedenheit), nicht das, worauf es ankommt (Transfer, Ergebnisse, Nutzen).
- **Beide Perspektiven greifen zeitlich und logisch ineinander.** Das Durchführungscontrolling arbeitet prozessbegleitend während der Maßnahme; das Wirkungscontrolling beginnt mit der Reaktions- und Lernerfolgsmessung unmittelbar nach der Maßnahme und reicht über die Transfermessung (typischerweise zwei bis sechs Monate später) bis zur Ergebnis- und ROI-Analyse. Die Daten des Durchführungscontrollings (insbesondere die Vollkosten) fließen dabei direkt in die höchste Stufe des Wirkungscontrollings ein – die ROI-Berechnung ist ohne sie schlicht unmöglich.

In einer Formel: **Das Durchführungscontrolling sichert, dass wir „die Dinge richtig tun“ – das Wirkungscontrolling belegt, dass wir „die richtigen Dinge tun“.** Erst beides zusammen ergibt ein vollständiges Bildungscontrolling.

4. Das Durchführungscontrolling im Detail

4.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung des Durchführungscontrollings lässt sich in vier Teilziele gliedern:

1. **Plantreue sichern:** Die im Bildungsplan vorgesehenen Maßnahmen sollen im geplanten Umfang, im vorgesehenen Zeitraum und mit den vorgesehenen Zielgruppen tatsächlich stattfinden. Abweichungen (Verschiebungen, Ausfälle, Minderbuchungen) werden systematisch sichtbar gemacht.
2. **Budget- und Kostenkontrolle:** Die Bildungsausgaben sollen im Rahmen des genehmigten Budgets bleiben. Kostenabweichungen je Maßnahme, je Bereich und im Gesamtportfolio werden laufend überwacht; die Vollkostenerfassung (direkte, indirekte und Opportunitätskosten) bildet zugleich die Datengrundlage für spätere Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.

3. **Prozessqualität sichern:** Organisatorische Qualität (Anmeldeprozesse, Trainerverfügbarkeit, technische Infrastruktur, Lernumgebung) wird überwacht, um Störungen der Lernprozesse zu vermeiden.
4. **Frühzeitige Gegensteuerung ermöglichen:** Das Durchführungscontrolling ist als Frühwarnsystem konzipiert: Signifikante Soll-Ist-Abweichungen sollen so rechtzeitig erkannt werden, dass wirksame Gegenmaßnahmen (z. B. interne Vermarktung bei zu geringen Buchungsquoten, Backup-Trainer bei Ausfällen, rollierende Budgetanpassung) noch greifen können.

Eine wichtige Vorbedingung wirksamer Steuerung ist dabei die **Priorisierung des Maßnahmenportfolios bereits in der Planungsphase**: Nicht alle Bildungsbedarfe sind gleich wichtig. Bewährt haben sich Nutzwertanalysen (Bewertung von Interventionsalternativen anhand gewichteter Kriterien wie Lernwirksamkeit, Kosten und Umsetzbarkeit) sowie eine ABC-Priorisierung der Bildungsbedarfe nach erwarteter Hebelwirkung auf die Unternehmensziele: A-Maßnahmen mit hohem erwartetem ROI erhalten Vorrang und werden intensiver kontrolliert, C-Maßnahmen mit niedrigem oder unklarem Wertbeitrag werden kritisch hinterfragt (Wienkamp, 2020). Das Durchführungscontrolling überwacht anschließend genau dieses priorisierte Portfolio.

4.2 Typische Quellen und Ressourcen

Das Durchführungscontrolling kann in den meisten Unternehmen weitgehend auf **vorhandene administrative Datenquellen** zurückgreifen – ein wesentlicher Grund, warum es mit vergleichsweise geringem Aufwand aufgebaut werden kann:

- **Seminarverwaltungs- und Lernmanagementsysteme (LMS/LXP):** Anmelde-, Teilnahme-, Abschluss- und Stornodaten, Kurskataloge, E-Learning-Nutzungsdaten (Logins, Bearbeitungsstände, Abschlussquoten).
- **Finanz- und Rechnungswesen / Controlling:** Bildungsbudgets, Ist-Kosten (Kreditorenbuchhaltung, Kostenstellenrechnung), interne Verrechnungssätze für Personalkosten und Arbeitsausfall.
- **HR-Stammdaten und Personalinformationssysteme:** Mitarbeiterzahlen, Zielgruppenzuordnungen, Pflichtschulungsstatus, Qualifikationsprofile.
- **Bildungsplan und Maßnahmenplanung:** Soll-Werte (geplante Maßnahmen, Teilnehmerzahlen, Termine, Budgets) als Referenz für alle Soll-Ist-Vergleiche.
- **Einkauf und Vertragsmanagement:** Konditionen externer Bildungsanbieter, Rahmenverträge, Stornobedingungen.
- **Organisatorisches Feedback:** Rückmeldungen von Trainern, Teilnehmenden und Fachbereichen zu Ablauf und Organisation (nicht zu verwechseln mit der Wirkungsmessung der Stufe „Reaktion“).

4.3 Typische Instrumente und Methoden

Als methodischer Kern des Durchführungscontrollings haben sich insbesondere folgende Instrumente bewährt (Wienkamp, 2020):

- **Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse:** Das „Navigationssystem“ des Bildungscontrollings. Plan- und Ist-Werte (Maßnahmen, Teilnehmer, Kosten, Termine) werden systematisch gegenübergestellt; Abweichungen (Δ) werden auf Ursachen analysiert. Entscheidend ist die vorherige Definition von **Signifikanzgrenzen**, ab denen gegengesteuert wird – nicht jede Abweichung rechtfertigt eine Intervention.
- **Ampelsystem in Statusberichten:** Eine einfache, plakative Visualisierung des Maßnahmenstatus: Grün (planmäßig, Abweichung $\leq \pm 5\%$), Gelb (leichte Abweichung $\pm 5\text{--}10\%$, erhöhte Aufmerksamkeit), Rot (signifikante Abweichung $> \pm 10\%$, sofortiger Handlungsbedarf). Wichtig ist, dass die Bedeutung der Ampelfarben vorab für alle Beteiligten eindeutig definiert wird.
- **Maßnahmenmonitoring:** Ein laufend gepflegtes Register aller Bildungsmaßnahmen mit Plan-/Ist-Teilnehmerzahlen, Plan-/Ist-Kosten, Abweichungen und Ampelstatus je Maßnahme – die operative „Single Source of Truth“ des Bildungscontrollings.
- **Burn-down-Charts:** Aus dem Projektmanagement entlehnte Verlaufsgrafiken, die den unterjährigen „Abbau“ von Budget und geplanten Maßnahmen (z. B. Trainingstage, Workshops) visualisieren und so frühzeitig zeigen, ob das Jahresprogramm auf Kurs ist.
- **Kennzahlen und Kennzahlensysteme:** Effizienzmetriken im Sinne der ISO/TS 30437, etwa: Weiterbildungsstunden bzw. Qualifizierungstage je Mitarbeitendem, Schulungskosten je Teilnehmertag, Auslastungsquote je Kurs, Stornoquote, Abschlussquote (insbesondere im E-Learning), Anteil durchgeführter Pflichtschulungen, Umsetzungsgrad des Bildungsplans (ISO, 2023).
- **Meilenstein- und Termincontrolling:** Überwachung kritischer Termine, insbesondere bei regulatorisch fristgebundenen Pflichtschulungen und Unterweisungen.

Für die Auswahl der Kennzahlen bietet die ISO/TS 30437:2023 eine wertvolle Orientierung: Sie empfiehlt insgesamt 50 Metriken in den drei Kategorien Effizienz, Effektivität und Outcome – ausdrücklich differenziert nach fünf Nutzergruppen (von der Unternehmensleitung bis zum einzelnen Lernenden) und nach Organisationsgröße, sodass auch kleine und mittlere Unternehmen mit einem schlanken, praktikablen Kennzahlenset starten können (ISO, 2023). Zwei Grundregeln sollten dabei stets gelten: Erstens ist ein *ausgewogenes* Set aus Effizienz- und Wirkungskennzahlen zu wählen, um Fehlsteuerungen durch einseitige Optimierung zu vermeiden. Zweitens gilt „weniger ist mehr“ – jede Kennzahl muss einem klar benannten Steuerungszweck und einem konkreten Adressaten dienen, sonst produziert das Controlling Datenfriedhöfe statt Entscheidungsgrundlagen.

4.4 Deliverables des Durchführungscontrollings

Als konkrete Arbeitsergebnisse („Deliverables“) liefert das Durchführungscontrolling typischerweise:

1. **Periodische Statusberichte** (monatlich/quartalsweise) mit Maßnahmenübersicht, Soll-Ist-Vergleichen und Ampelstatus je Maßnahme und je Organisationseinheit.
2. **Abweichungsanalysen mit Maßnahmenempfehlungen:** Dokumentierte Ursachenanalysen signifikanter Abweichungen samt konkreter Gegensteuervorschläge (z. B. Nachvermarktung, Zusammenlegung von Kursen, Budgetumschichtung).
3. **Budget- und Kostenberichte:** Ausschöpfungsgrad des Bildungsbudgets, Hochrechnungen zum Jahresende, Kostenstrukturanalysen (direkt/indirekt/Opportunität).
4. **Teilnahme- und Compliance-Nachweise:** Auswertungen zu Teilnahme-, Abschluss- und Pflichtschulungsquoten – zugleich revisionssichere Nachweise für Audits (z. B. ISO 9001, DGUV-Unterweisungen).
5. **Operative Dashboards:** Idealerweise automatisiert aus LMS- und Finanzdaten gespeist, mit Self-Service-Zugriff für Bildungsverantwortliche und Führungskräfte.
6. **Vollkostenbasis je Maßnahme:** Eine sauber dokumentierte Kostenaufstellung, die später als unverzichtbarer Input in die ROI-Berechnung des Wirkungscontrollings eingeht.

5. Das Wirkungscontrolling im Detail: Die fünf Ebenen nach Kirkpatrick und Phillips

Der methodische Standard für das Wirkungscontrolling ist das vierstufige Evaluationsmodell von Donald Kirkpatrick (1996), das Jack Phillips um eine fünfte Stufe – den Return on Investment – erweitert hat (Phillips, 2003; Phillips & Schirmer, 2008). Das Modell besticht durch seine klare Logik: Die Stufen bauen kausal aufeinander auf. Eine positive Reaktion begünstigt das Lernen, Gelerntes ist Voraussetzung für den Transfer, Transfer ist Voraussetzung für Geschäftsergebnisse, und erst monetär bewertete Ergebnisse erlauben eine ROI-Aussage. Zugleich steigen von Stufe zu Stufe der Erhebungsaufwand und die methodische Komplexität – weshalb in der Praxis die Messhäufigkeit von Stufe zu Stufe abnimmt: Während die Reaktionsebene in nahezu allen Unternehmen erhoben wird (90–100 % der Maßnahmen), wird die Lernebene bei etwa 40–60 %, die Transferebene bei rund 30 %, die Ergebnisebene bei 10–20 % und die ROI-Ebene nur bei etwa 5–10 % der Maßnahmen gemessen (Phillips & Schirmer, 2008).

Erfolgsentscheidend ist zudem, dass die Evaluation **nicht erst nach der Maßnahme beginnt, sondern bereits in der Planungsphase**. Der ROI-Prozess nach Phillips sieht deshalb eine systematische Evaluationsplanung vor: Zunächst werden die Lösungsansätze auf konkrete Geschäftsziele abgestimmt („Welches betriebliche Problem soll die Maßnahme lösen, und an welcher Kennzahl wird sich das zeigen?“), anschließend werden in einem Evaluationsplan für jede Messebene die Zielgrößen, Datenquellen, Erhebungsmethoden,

Messzeitpunkte und Verantwortlichkeiten festgelegt – und Baseline-Werte vor Beginn der Maßnahme gesichert (Phillips & Schirmer, 2008). Wer erst nach dem Training überlegt, was er messen will, hat die wichtigsten Vergleichsdaten meist bereits verloren.

Daraus folgt eine wichtige Gestaltungsregel: **Nicht jede Maßnahme muss bis zur Stufe 5 evaluiert werden.** Eine vollständige ROI-Studie lohnt sich vor allem bei strategisch bedeutsamen, teuren, breit ausgerollten oder besonders umstrittenen Programmen. Für das Gros der Maßnahmen genügen die Stufen 1 bis 3. Wo allerdings auf höheren Stufen gemessen wird, müssen nach den Phillips'schen Grundsätzen auch die darunterliegenden Stufen erfasst werden – nur so lässt sich die Wirkungskette lückenlos interpretieren (Phillips & Schirmer, 2008).

5.1 Ebene 1: Reaktionen

Die Reaktionsebene misst **Zufriedenheit, Akzeptanz und wahrgenommene Relevanz** der Maßnahme aus Sicht der Teilnehmenden – unmittelbar nach (oder noch während) der Bildungsmaßnahme. Erhoben werden subjektive Urteile, typischerweise per standardisiertem Feedbackbogen mit Skalenfragen zu inhaltlicher Relevanz, Methodik und Didaktik, Trainerkompetenz, Interaktivität, Lehrmitteln, Organisation, Lernumgebung, erwarteter Anwendbarkeit und Gesamtzufriedenheit – ergänzt um offene Fragen und gegebenenfalls stichprobenartige Kurzinterviews.

Der Aufwand ist gering, der Erkenntniswert jedoch begrenzt: Zufriedenheit ist ein **Motivationstreiber und Qualitätsindikator, aber kein Beleg für Lernerfolg** – zufriedene Teilnehmende haben nicht automatisch etwas gelernt, und anspruchsvolle, zunächst unbequeme Trainings können hochwirksam sein. Die Reaktionsdaten dienen daher vor allem der Qualitätssicherung der Maßnahme selbst (Trainer- und Anbieterauswahl, Didaktik, Organisation) und als Frühindikator für Akzeptanzprobleme.

5.2 Ebene 2: Lernen

Die Lernebene misst den **Zuwachs an Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie gegebenenfalls veränderte Einstellungen** – also die Erreichung der Lernziele. Der methodische Königsweg ist die **Pre-/Post-Messung**: Ein Test vor der Maßnahme (Baseline) und ein inhaltsgleicher bzw. äquivalenter Test danach machen den Lernfortschritt als Differenz sichtbar. Eingesetzt werden Wissenstests (Print oder online), Leistungstests, praktische Übungen, Fallstudien, Simulationen und Rollenspiele mit strukturierter Beurteilung durch Trainer.

Zu beachten ist der Zusammenhang zwischen Kompetenzebene und Messbarkeit: Sichtbares Wissen und Verhalten lassen sich mit Tests und Beobachtung vergleichsweise gut erfassen; tieferliegende Fähigkeiten, Einstellungen und Werte sind – dem bekannten „Eisbergmodell“ der Kompetenzforschung folgend – schwerer messbar und nur langfristig veränderbar. Für die Praxis heißt das: Lernziele sollten von vornherein so formuliert werden, dass sie prüfbar sind. Der Lernerfolg ist eine **notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung** für Wirkung – Wissen, das den Weg in den Arbeitsalltag nicht findet, bleibt wirkungslos.

5.3 Ebene 3: Transfer

Die Transferebene misst die **Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz** – also die tatsächliche Verhaltensänderung im Arbeitsalltag. Sie gilt zu Recht als die kritischste Stufe des gesamten Modells, denn hier entscheidet sich, ob aus Lernen Wirkung wird. Gemessen wird mit zeitlichem Abstand von typischerweise **zwei bis sechs Monaten** nach der Maßnahme, unter anderem durch Verhaltensbeobachtung, Beurteilungen durch Führungskräfte und Kolleg:innen, 360°-Feedback, Analyse von Arbeitsergebnissen und Leistungsdaten sowie Follow-up-Befragungen und Aktionspläne, in denen Teilnehmende konkrete Anwendungsvorhaben dokumentieren und deren Umsetzung später berichtet wird.

Die Transferforschung zeigt seit Jahrzehnten, dass der Lerntransfer kein Selbstläufer ist, sondern von drei Faktorenbündeln abhängt (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010): den **Teilnehmermerkmalen** (Motivation, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, kognitive Fähigkeiten), dem **Trainingsdesign** (transferorientierte Gestaltung, realitätsnahe Übungen, Umsetzungsplanung) und – besonders gewichtig – dem **Arbeitsumfeld** (Unterstützung durch die Führungskraft, Anwendungsgelegenheiten, transferförderliches Klima). Für das Wirkungscontrolling folgt daraus zweierlei: Erstens sollte die Transfermessung immer auch die Transferbedingungen miterfassen, um Ursachen für ausbleibenden Transfer zu identifizieren. Zweitens ist die Führungskraft der wichtigste Transferhebel – sie sollte vor der Maßnahme (Erwartungskklärung) und nach der Maßnahme (Anwendungsunterstützung) systematisch eingebunden werden (Kauffeld, 2016). Auch normativ hat die Transferebene Gewicht: Die von der DIN EN ISO 9001:2015 geforderte Wirksamkeitsbewertung von Kompetenzmaßnahmen zielt genau auf diese Stufe – ein bestandener Wissenstest (Stufe 2) allein genügt dort nicht.

5.4 Ebene 4: Ergebnisse

Die Ergebnisebene misst den **Beitrag der Bildungsmaßnahme zu Geschäftsergebnissen und Unternehmenszielen**: Produktivität, Qualität (Fehler-, Ausschuss-, Reklamationsquoten), Durchlaufzeiten, Umsatz, Kundenzufriedenheit, Arbeitssicherheit (Unfallzahlen), Fluktuation oder Krankenstand. Datenbasis sind die ohnehin vorhandenen **betrieblichen Kennzahlensysteme** (ERP, CRM, QM-Systeme, BI-Reports) – ein Vorteil, denn die Daten müssen meist nicht neu erhoben, sondern „nur“ der Maßnahme zugeordnet werden.

Genau darin liegt aber die zentrale methodische Herausforderung dieser Stufe: die **Isolierung der Trainingseffekte**. Geschäftskennzahlen werden von vielen Faktoren gleichzeitig beeinflusst – Marktentwicklung, Preisänderungen, neue Prozesse, Saisonalität. Die Frage „Welcher Anteil der Verbesserung ist auf das Training zurückzuführen?“ muss beantwortet werden, sonst ist jede Ergebnis- und erst recht jede ROI-Aussage angreifbar. Phillips und Schirmer (2008) beschreiben hierfür ein ganzes Methodenrepertoire: **Kontrollgruppen** (der Goldstandard: eine vergleichbare, nicht trainierte Gruppe dient als Referenz), **Trendlinien-Analysen** (Fortschreibung des Vor-Trainings-Trends als Vergleichsmaßstab), **Prognose-Methoden** sowie – wo experimentelle Designs nicht möglich sind – **konservative Schätzverfahren**, bei denen Teilnehmende, Führungskräfte oder Experten den Trainingsanteil an der Verbesserung schätzen und diese Schätzung um

ein Konfidenz-Abschlagsverfahren korrigiert wird (Schätzwert $\times$ Konfidenzniveau).
Grundsatz: Mindestens eine Isolierungsmethode muss immer angewendet werden.

5.5 Ebene 5: Return on Investment (ROI)

Die ROI-Ebene übersetzt die isolierten Ergebnisse in die **Sprache des Managements: Geld**. Dazu werden die auf Stufe 4 nachgewiesenen Verbesserungen monetär bewertet (z. B. eingesparte Fehlerkosten, Produktivitätsgewinn in Euro, Deckungsbeitrag aus Mehrumsatz) und den **Vollkosten** der Maßnahme gegenübergestellt – einschließlich direkter Kosten (Kursgebühren, Material, Räume, Technik), indirekter Kosten (interne Personal-, Reise-, Verwaltungskosten), Opportunitätskosten (Arbeitsausfall der Teilnehmenden), Kosten für Transferunterstützung sowie der Evaluationskosten selbst. Die Kernformeln lauten (Phillips & Schirmer, 2008):

Nutzen-Kosten-Relation (NKR) = Programmnutzen / Programmkosten

ROI (%) = (Netto-Programmnutzen / Programmkosten) $\times$ 100, mit Netto-Programmnutzen = Programmnutzen – Programmkosten

Es gilt der Zusammenhang: $\text{ROI (\%)} = (\text{NKR} - 1) \times 100$

Ein ROI von 195 % bedeutet demnach: Jeder investierte Euro hat – nach Deckung sämtlicher Kosten – 1,95 Euro Nettonutzen erwirtschaftet. Damit ROI-Studien glaubwürdig und reproduzierbar sind, haben Phillips und Schirmer (2008) **zwölf Grundsätze** als operative Standards formuliert. Die wichtigsten: stets die vertrauenswürdigsten Datenquellen nutzen; bei der Analyse immer die *konservativste* Alternative wählen; mindestens eine Methode zur Effekt-Isolierung anwenden; bei fehlenden Daten keine Verbesserung unterstellen; den ROI in der Regel nur für das erste Jahr berechnen; alle Kosten (Vollkosten) einbeziehen; immaterielle Nutzen nicht künstlich monetarisieren, sondern gesondert ausweisen; und die Ergebnisse an alle wichtigen Beteiligten kommunizieren. Das bewusst konservative Vorgehen drückt den ausgewiesenen ROI – erhöht aber seine Glaubwürdigkeit, und genau darauf kommt es beim Rechtfertigungsnachweis an.

Nicht alles, was Bildung bewirkt, lässt sich seriös in Euro fassen: Verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit, gestärkte Unternehmenskultur, höhere Innovationskraft oder Arbeitgeberattraktivität sind **immaterielle Nutzengrößen**, die in einer ROI-Studie explizit – aber unbewertet – neben dem monetären Ergebnis berichtet werden sollten. Sie sind kein „Rest“, sondern oft strategisch bedeutsame Zusatzargumente.

6. Die fünf Ebenen im Überblick

Die folgende Tabelle verdichtet das Fünf-Ebenen-Modell zu einer Arbeitsübersicht für die Praxis:

Phase	Zielsetzung	Typische Quellen / Ressourcen	Typische Methoden / Instrumente	Typische Deliverables
1. Reaktionen	Zufriedenheit, Akzeptanz und wahrgenommene Relevanz der Maßnahme erfassen; Qualität der Durchführung sichern	Teilnehmende; Trainer; LMS-/Umfragetools	Standardisierte Feedbackbögen (Skalenfragen), Online-Umfragen, stichprobenartige Kurzinterviews; Messung direkt nach der Maßnahme	Zufriedenheitsauswertung je Maßnahme/Trainer; Qualitätskennzahlen (z. B. Weiterempfehlungsquote); Hinweise zur Maßnahmenoptimierung
2. Lernen	Zuwachs an Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Einstellungen nachweisen (Lernzielerreichung)	Teilnehmende; Trainer/Prüfer; Test- und LMS-Plattformen; Lernzielkataloge	Pre-/Post-Tests, Wissens- und Leistungstests, Prüfungen, Fallstudien, Simulationen, Rollenspiele mit Trainerbeurteilung	Lernerfolgs-/Bestehensquoten; dokumentierter Kompetenzzuwachs (Δ Pre/Post); Zertifikate und Prüfungsnachweise
3. Transfer	Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag (Verhaltensänderung) belegen; Transferhindernisse identifizieren	Führungskräfte; Kolleg:innen; Teilnehmende; Arbeitsergebnisse; Leistungsdaten aus Fachsystemen	Verhaltensbeobachtung, Beurteilung durch Führungskraft, 360°-Feedback, Follow-up-Befragungen, Aktionspläne, Dokumentenanalyse; Messung ca. 2-6 Monate nach der Maßnahme	Transferbericht mit Anwendungsquote; Analyse förderlicher/hemmender Transferbedingungen; Wirksamkeitsnachweis i. S. d. ISO 9001
4. Ergebnisse	Beitrag der Maßnahme zu Geschäftskennzahlen und Unternehmenszielen nachweisen	Betriebliche Kennzahlensysteme (ERP, CRM, QM, BI); Fachbereichs-Reports; Kontroll-/Vergleichsgruppen	Zeitreihen-/Trendanalysen, Kontrollgruppenvergleiche, Prognosemethoden, konservative Experten- und Teilnehmerschätzungen zur Effekt-Isolierung	Wirkungsanalyse mit isoliertem Maßnahmenefekt (z. B. Δ Fehlerquote, Δ Produktivität, Δ Umsatz); Ergebnisbericht für das Management

Phase	Zielsetzung	Typische Quellen / Ressourcen	Typische Methoden / Instrumente	Typische Deliverables
5. Return on Investment (ROI)	Wirtschaftlichkeit der Maßnahme belegen: monetarisierter Nutzen im Verhältnis zu den Vollkosten	Monetarisierte Ergebnisdaten aus Ebene 4; Vollkostenrechnung aus dem Durchführungscontrolling; Standardwerte/ Verrechnungssätze aus dem Controlling	Monetäre Nutzenbewertung, Vollkostenkalkulation, NKR- und ROI-Berechnung, Sensitivitätsbetrachtung; Anwendung der 12 Phillips-Grundsätze	ROI-Studie mit NKR und ROI (%); Ausweis immaterieller Nutzen; Entscheidungsvorlage zu Fortführung, Skalierung oder Einstellung des Programms

7. Praxisbeispiel: Vertriebstraining bei der Nordwerk Maschinenbau GmbH

Wie Durchführungs- und Wirkungscontrolling in der Praxis ineinandergreifen, zeigt das folgende – fiktive, aber realitätsnahe – Beispiel.

7.1 Ausgangslage und Maßnahme

Die **Nordwerk Maschinenbau GmbH** (fiktiv), ein mittelständischer Hersteller von Verpackungsmaschinen mit 850 Beschäftigten, verzeichnet seit zwei Jahren stagnierende Serviceumsätze und eine sinkende Abschlussquote bei Ersatzteil- und Wartungsverträgen. Eine Bedarfsanalyse (Kundenbefragung, Begleitbesuche, CRM-Datenanalyse) identifiziert als wesentliche Ursache Defizite der 95 Außendienstmitarbeitenden in der bedarfsorientierten Gesprächsführung: Servicepotenziale werden im Kundengespräch schlicht nicht angesprochen.

Die Personalentwicklung konzipiert daraufhin gemeinsam mit dem Vertrieb das Programm **„Beratungsstark im Service-Vertrieb“**: zwei Präsenztrainingstage (Gesprächsleitfaden, Bedarfsanalyse, Einwandbehandlung) plus ein Transfercoaching-Tag mit Begleitbesuchen nach sechs Wochen. Im ersten Jahr sollen **48 Mitarbeitende in vier Kohorten** à 12 Personen trainiert werden; die übrigen 47 Mitarbeitenden folgen – so das Programm wirkt – im Folgejahr. Diese gestaffelte Einführung ist bewusst gewählt: Sie macht die noch nicht trainierte Gruppe zur **natürlichen Kontrollgruppe** für das Wirkungscontrolling.

Bereits in der Planungsphase werden – dem Grundsatz „Evaluation beginnt vor der Maßnahme“ folgend – die Messgrößen aller fünf Ebenen definiert, Baseline-Werte gesichert (CRM-Kennzahlen, Wissenstest) und die Führungskräfte der Teilnehmenden auf ihre Transferrolle verpflichtet.

7.2 Das Durchführungscontrolling im Beispiel

Das Durchführungscontrolling begleitet das Programm über das Jahr mit einem monatlichen Statusbericht (Maßnahmenmonitoring mit Ampelsystem):

- **Plantreue:** Kohorten 1 und 2 laufen planmäßig (Status Grün). Kohorte 3 muss wegen einer Messe um sechs Wochen verschoben werden – die Abweichungsanalyse stuft dies als unkritisch ein (Status Gelb), da die Transfercoachings innerhalb des Geschäftsjahres abgeschlossen werden können. Für Kohorte 4 zeigt das Monitoring vier Wochen vor Start nur 7 von 12 Anmeldungen (Status Gelb): Als Gegenmaßnahme werden die Vertriebsleiter gezielt angesprochen und Nachrücker aus dem Folgejahr vorgezogen; die Kohorte startet schließlich voll besetzt.
- **Budget- und Kostenkontrolle:** Das Programm ist mit 145.000 € budgetiert. Das laufende Kostencontrolling weist am Jahresende Ist-Vollkosten von **142.000 €** aus (Abweichung –2,1 %, Status Grün), transparent gegliedert in: Konzeption und externe Trainerhonorare (38.000 €), Lernmaterial und Plattform (4.000 €), Räume und Technik (6.000 €), Reisekosten (21.600 €), Arbeitsausfall der Teilnehmenden (48 Personen × 3 Tage × 400 €/Tag = 57.600 €), Organisation und Verwaltung (6.800 €) sowie Evaluations- und ROI-Studienkosten (8.000 €).
- **Prozessqualität und Teilnahme:** Teilnahmequote 100 %, Abschlussquote der begleitenden E-Learning-Module 96 %, keine Trainerausfälle (ein Backup-Trainer war vertraglich gesichert).

Deliverables: zwölf Monats-Statusberichte mit Ampelstatus, zwei dokumentierte Abweichungsanalysen mit Gegenmaßnahmen, ein Budget-Abschlussbericht – und die revisionssichere Vollkostenbasis von 142.000 €, die später in die ROI-Berechnung eingeht.

7.3 Das Wirkungscontrolling im Beispiel

Ebene 1 – Reaktionen: Der standardisierte Feedbackbogen (10 Items, 7er-Skala) ergibt über alle Kohorten eine Gesamtzufriedenheit von **6,1 von 7**; besonders hoch bewertet werden Praxisrelevanz (6,4) und Trainerkompetenz (6,3), am schwächsten die Lernumgebung in Kohorte 2 (4,8) – der Seminarraum wird daraufhin gewechselt.
Deliverable: Zufriedenheitsauswertung je Kohorte mit Optimierungshinweisen.

Ebene 2 – Lernen: Ein szenariobasierter Wissens- und Anwendungstest (Fallvignetten zur Gesprächsführung) wird vor und nach dem Training durchgeführt. Der durchschnittliche Testwert steigt von **58 % (Pre) auf 86 % (Post)**; 94 % der Teilnehmenden erreichen das definierte Lernziel von mindestens 75 %. *Deliverable: dokumentierter Lernerfolgsnachweis (Δ +28 Prozentpunkte).*

Ebene 3 – Transfer: Vier Monate nach dem jeweiligen Training bewerten die Führungskräfte anhand eines strukturierten Beobachtungsbogens die Anwendung des Gesprächsleitfadens; parallel wird im CRM ausgewertet, ob Servicepotenziale in Besuchsberichten dokumentiert werden. Ergebnis: **71 % der Trainierten wenden die Methodik regelmäßig an**; als größtes Transferhindernis identifiziert die Follow-up-Befragung Zeitdruck in der Tourenplanung – woraufhin der Vertrieb die Besuchstaktung für

Servicegespräche anpasst. *Deliverable: Transferbericht inklusive Analyse der Transferbedingungen (zugleich Wirksamkeitsnachweis im Sinne der ISO 9001).*

Ebene 4 - Ergebnisse: Nach zwölf Monaten wird die Umsatzentwicklung im Servicegeschäft der trainierten Gruppe mit der (noch) nicht trainierten Kontrollgruppe verglichen – beide Gruppen sind nach Region, Kundenstruktur und Ausgangsumsatz vergleichbar zusammengesetzt. Die trainierte Gruppe steigert ihren Serviceumsatz um **+9,4 %**, die Kontrollgruppe um **+2,1 %** (allgemeine Markterholung). Der isolierte Trainingseffekt beträgt somit **+7,3 Prozentpunkte**. Eine ergänzende konservative Teilnehmerschätzung (Selbsteinschätzung des Trainingsanteils × Konfidenzniveau) bestätigt die Größenordnung. *Deliverable: Wirkungsanalyse mit isoliertem Maßnahmeneffekt.*

Ebene 5 - ROI: Für die Monetarisierung wird – dem konservativen Vorgehen nach Phillips folgend – nicht der Umsatz, sondern der **Deckungsbeitrag** angesetzt und nur das **erste Jahr** betrachtet: Bei einem durchschnittlichen Serviceumsatz von 900.000 € je Außendienstmitarbeitendem entspricht der isolierte Effekt von +7,3 % einem Mehrumsatz von rund 65.700 € pro Person; bei einer Deckungsbeitragsmarge von 12 % ergibt das einen Nutzen von 7.884 € pro Person, über 48 Trainierte also rund **378.000 €** Programmnutzen. Daraus folgt:

$$\text{NKR} = 378.000 \text{ €} / 142.000 \text{ €} = \mathbf{2,66}$$

$$\text{ROI} = (378.000 \text{ €} - 142.000 \text{ €}) / 142.000 \text{ €} \times 100 = \mathbf{166 \%}$$

Jeder investierte Euro hat also - nach Deckung sämtlicher Kosten - rund 1,66 € Nettonutzen im ersten Jahr erwirtschaftet. Ergänzend weist die Studie immaterielle Nutzen aus, die bewusst nicht monetarisiert werden: gestiegene Kundenzufriedenheitswerte im Service, positiveres Selbstbild der Außendienstmitarbeitenden und eine verbesserte Datenqualität in den CRM-Besuchsberichten. *Deliverable: ROI-Studie als Entscheidungsvorlage - auf deren Basis die Geschäftsführung den Roll-out auf die verbleibenden 47 Mitarbeitenden freigibt.*

Das Beispiel zeigt den entscheidenden Punkt: Erst das Zusammenspiel beider Controlling-Perspektiven macht die Argumentationskette lückenlos. Das Durchführungscontrolling belegt, dass die Maßnahme diszipliniert und im Budget umgesetzt wurde, und liefert die Vollkosten; das Wirkungscontrolling belegt Stufe für Stufe, dass aus Zufriedenheit Lernen, aus Lernen Anwendung, aus Anwendung Geschäftsergebnis und aus dem Geschäftsergebnis eine nachweisbar rentable Investition wurde.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung. Betriebliche Bildungsinvestitionen stehen unter wachsendem Rechtfertigungsdruck – durch Kostendruck, beschleunigten Qualifizierungsbedarf, regulatorische Berichtspflichten und die Erwartung datenbasierter Entscheidungen. Die Antwort ist ein systematisches Bildungscontrolling, das Bildungsprozesse kennzahlengestützt plant, steuert und evaluiert, ergänzt um ein Bildungsreporting, das die

gewonnenen Erkenntnisse adressatengerecht zu Entscheidungswissen verdichtet. Innerhalb des Bildungscontrollings sichert das Durchführungscontrolling mit Soll-Ist-Vergleichen, Abweichungsanalysen, Ampelsystemen und Kostencontrolling den plan- und qualitätsgerechten Vollzug der Bildungsarbeit; das Wirkungscontrolling weist entlang der fünf Ebenen nach Kirkpatrick und Phillips – Reaktion, Lernen, Transfer, Ergebnisse, ROI – nach, dass Bildung wirkt und sich rechnet. Beide Perspektiven bauen aufeinander auf und sind nur gemeinsam vollständig. Dabei gilt das Gebot der Verhältnismäßigkeit: Nicht jede Maßnahme braucht eine ROI-Studie – aber jede strategisch relevante Maßnahme verdient eine Evaluationsplanung, die vor der Maßnahme beginnt und mindestens den Transfer in den Blick nimmt.

Ausblick. Vier Entwicklungen werden das Bildungscontrolling in den kommenden Jahren prägen:

1. **Standardisierung:** Mit ISO 30422:2022 und ISO/TS 30437:2023 existiert erstmals ein international abgestimmter Referenzrahmen mit 50 empfohlenen Metriken (Effizienz, Effektivität, Outcome), differenziert nach Nutzergruppen und Organisationsgröße. Unternehmen – ausdrücklich auch kleine und mittlere – können ihr Kennzahlenset daran ausrichten und gewinnen so Vergleichbarkeit und Anschlussfähigkeit an Audits und Benchmarks (ISO, 2022, 2023).
2. **Nachhaltigkeitsberichterstattung:** Bildungskennzahlen wandern in die externe Berichterstattung (CSRD/ESRS S1, ISO 30414). Auch wenn die EU-Omnibus-Gesetzgebung den Kreis der Berichtspflichtigen zuletzt verkleinert hat, bleibt der Transparenzdruck über Kunden-, Investoren- und Ratinganforderungen bestehen – Bildungsreporting wird damit Teil der Corporate Governance.
3. **Digitalisierung und KI:** Der Reifegrad des Bildungscontrollings entwickelt sich von der Tabellenkalkulation über integrierte LMS-/HR-Systeme hin zu KI-gestützten, weitgehend automatisierten Learning-Analytics-Lösungen, die Wirkungsdaten in Echtzeit bereitstellen und Prognosen ermöglichen. Damit sinken die Kosten der Wirkungsmessung – das häufigste Praxisargument gegen höhere Evaluationsstufen verliert an Kraft.
4. **Skill-basierte Steuerung:** Bildungscontrolling verschmilzt zunehmend mit dem Kompetenz- und Skillmanagement: Gemessen wird nicht mehr primär die Maßnahme, sondern die Schließung strategischer Kompetenzlücken (Kompetenzdeckungsgrad) – Bildungscontrolling wird zum Steuerungsinstrument der Workforce Transformation.

Für Unternehmen, die heute starten, gilt: **Klein anfangen, aber richtig.** Ein belastbares Durchführungscontrolling und eine konsequente Evaluation der Stufen 1 bis 3 sind mit vorhandenen Datenquellen schnell erreichbar; ausgewählte Leuchtturmprogramme werden bis zur Stufe 5 geführt. Wer so vorgeht, verwandelt die Frage „Was kostet uns die Weiterbildung?“ Schritt für Schritt in die deutlich bessere Frage: **„Was bringt sie uns – und wo lohnt sich mehr davon?“**

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>

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>

International Organization for Standardization. (2022). *Human resource management – Learning and development* (ISO 30422:2022). <https://www.iso.org/standard/76365.html>

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), 54-57.

Phillips, J. J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann. <https://www.sciencedirect.com/book/9780750676014>

Phillips, J. J., & Schirmer, F. C. (2008). *Return on Investment in der Personalentwicklung: Der 5-Stufen-Evaluationsprozess* (2. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79430-1>

Schöni, W. (2023). *Handbuch Bildungscontrolling: Bildung im Unternehmen strategisch steuern* (3. Aufl.). Rüegger.

Wienkamp, H. (2020). *Der Weg zum Personalkennzahlensystem: Das HR-Cockpit in der Praxis - einfach, pragmatisch, systematisch*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60903-3>