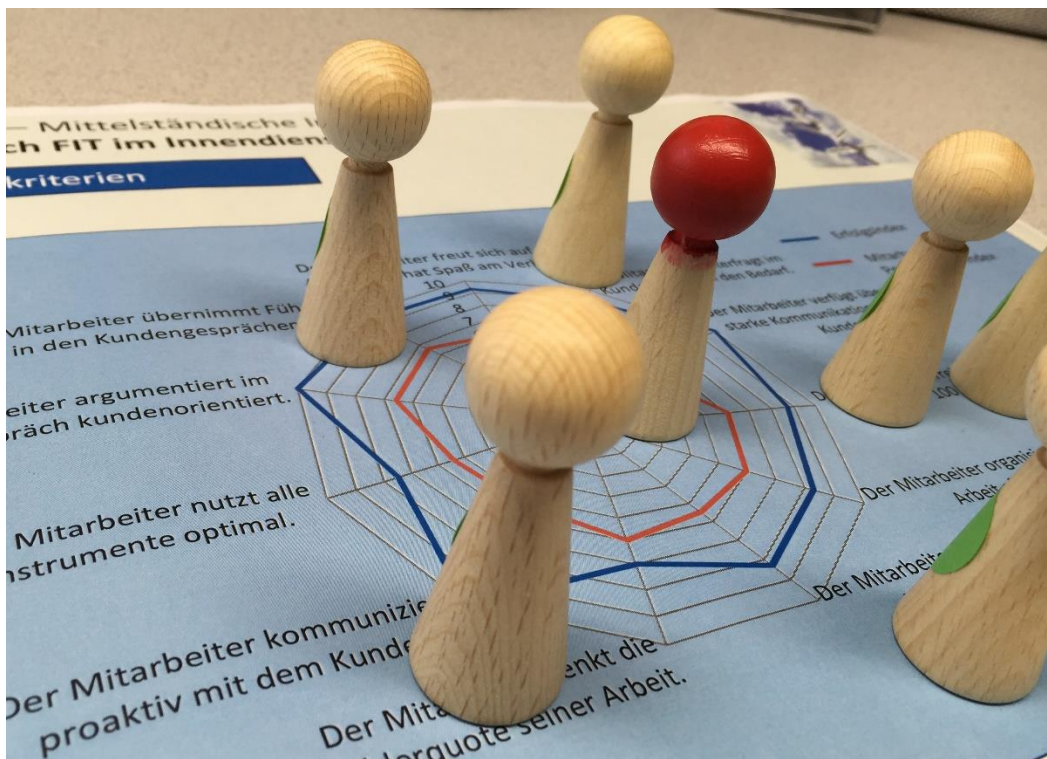


Auftragsklärung und Erfolgskontrolle in Weiterbildung und Veränderungsprozessen

Die Methode Er:Kon



Bruno Schmalen
SCHMALEN-Kommunikation und Training

E-Mail: schmalen@schmalen-online.de
Telefon +49 9777 1610

Heimegasse 22
D-97645 Ostheim vor der Rhön

www.schmalen-online.de

Auftragsklärung und Erfolgskontrolle in Weiterbildung und Veränderungsprozessen

Er:Kon ist eine Methode, die die Entwicklung von Menschen, Prozessen und Unternehmen beobachtet, misst, begleitet und dokumentiert. Sie ist ein wichtiger Bestandteil der Qualität von Prozessen und Entwicklungen. Ohne Erfolgskontrolle kann Qualität nicht wirklich behauptet werden. Das bedeutet aber andererseits, dass sich Erfolgskontrolle selbst einer sehr hohen Qualitätsanforderung und Qualitätsprüfung unterziehen muss.

Workshop "Erfolgskontrolle in Weiterbildung und Veränderungsprozessen"

[Mehr Informationen hier. Gleich anmelden!](#)

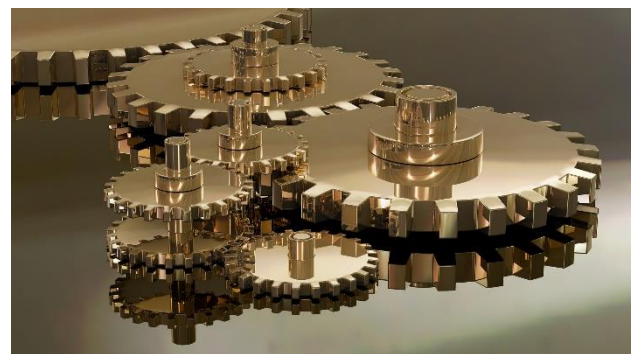
Methode Er:Kon

Er:Kon ist eine Methode, die die Entwicklung von Menschen, Prozessen und Unternehmen beobachtet, misst, begleitet und dokumentiert. Bruno Schmalen und Andreas Dolle entwarfen sie zunächst für die Ausbildung von Mitarbeitern in der Personalentwicklung.

Bruno Schmalen generalisierte sie dann in seinem Trainingsinstitut SCHMALEN-Kommunikation und Training. So kann die Methode Er:Kon heute grundsätzlich die Komplexität von Entwicklung bewusst und messbar machen. Inzwischen können mit der Methode alle für Unternehmen relevanten Entwicklungen begleitet werden.

Erfolgskontrolle ist ein wichtiger Bestandteil der Qualität von Prozessen und Entwicklungen. Ohne Erfolgskontrolle kann Qualität nicht wirklich behauptet werden. Das bedeutet aber andererseits, dass sich Erfolgskontrolle selber einer sehr hohen Qualitätsanforderung und Qualitätsprüfung unterziehen muss. Sie muss intellektuell redlich und nachvollziehbar sein.

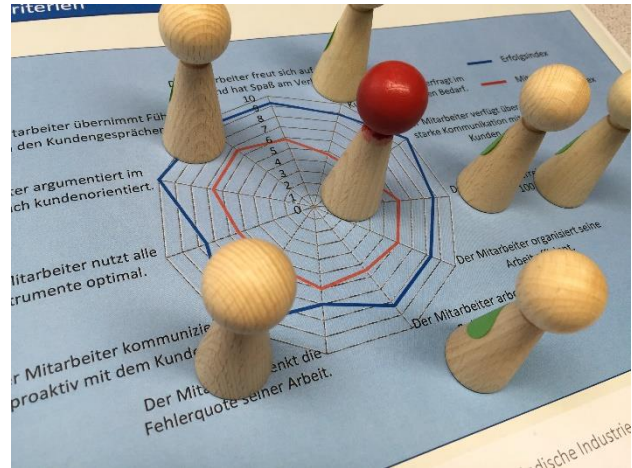
Viele Jahre Arbeit in und an der Personalentwicklung haben gezeigt, dass es drei wichtige Bedingungen für eine qualitativ hochwertige Erfolgskontrolle gibt. Erste Bedingung ist die **Beteiligung der am Prozess oder an der Entwicklung Beteiligten** selbst. Die explizite Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen und individuellen Mitarbeiterzielen verbunden mit dem Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter für Ihren eigenen Entwicklungsprozess steigert den Wert der Entwicklung und sorgt für größeren Erfolg.



Die zweite Bedingung ist die Ausrichtung der Erfolgskontrolle auf die Ziele des ganzen Unternehmens und auf die **Unternehmensstrategie**. Dieser zweite Zielbereich steht neben den individuellen und teamorientierten Zielen. Die Strategieorientierung muss in einer engen Abstimmung alle Entwicklungsprojekte ausrichten. Die dritte Bedingung verlangt vom Entwicklungsprozess selbst eine Beteiligung an der **Wertschöpfung** des Unternehmens. Letztlich muss sich jede Prozessverbesserung und Entwicklung aus der Wirkung heraus finanzieren.

Gerade der Aspekt der Wertschöpfung ist stark gefordert. Kann die Entwicklung einen eigenen Beitrag zur Wertschöpfung nicht erbringen, werden Budgets und Projekte konsequent zusammengestrichen. Aber wann ist eine Personal- oder Prozessentwicklung wertschöpfend? Und wie ist Wertschöpfung messbar?

Der Personalentwickler sollte für seine Arbeit als strategischer Planer von nachhaltiger Personalarbeit über Managementkompetenzen verfügen, die ihn dazu befähigen, als ein anerkannter Partner der Unternehmensführung zu handeln. Er muss in der Lage sein, Kompetenzmodelle zu entwickeln und Diagnoseinstrumente einzusetzen. Er trägt Verantwortung für nachhaltige Personalentwicklungsprogramme und das Talent Management. Nicht zuletzt ist er Berater: er berät das Management, wenn es um Organisationsentwicklung geht, und er berät den Mitarbeiter, wenn es um Karriere und Weiterbildung geht. Und nicht zuletzt ist er gefragt, wie leistungsorientiert die Unternehmenskultur in Veränderungssituationen ist.



Dies belegt auch eine Umfrage, die der Personaldienstleister ADP Employer Services GmbH bereits im Jahr 2010 durchführte.

Die Umfrage in Zahlen: Welche Herausforderungen sehen Sie in der kommenden Zeit?

• Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung ausbauen:	83,6 Prozent
• Prozessoptimierung:	82,6 Prozent
• Unternehmerisches Denken und Handeln fördern:	82,4 Prozent
• Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung:	77,9 Prozent
• Fachkräftemangel:	71 Prozent
• Unternehmenskommunikation verbessern:	71 Prozent

Quelle: ADP Automatic Data Processing Umfrage vom Frühjahr 2010 unter 404 Personalern

Prozessbeschreibung

Erfolgskontrolle ist ein wichtiger Bestandteil der Qualität von Prozessen und Entwicklungen. Ohne Erfolgskontrolle kann Qualität nicht wirklich behauptet werden. Das bedeutet aber andererseits, dass sich Erfolgskontrolle selber einer sehr hohen Qualitätsanforderung und Qualitätsprüfung unterziehen muss. Sie muss intellektuell redlich und nachvollziehbar sein. Dies wird durch folgende drei wichtige Bedingungen erreicht:

1. Beteiligung der am Prozess oder an der Entwicklung Beteiligten selbst: Die explizite Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen und



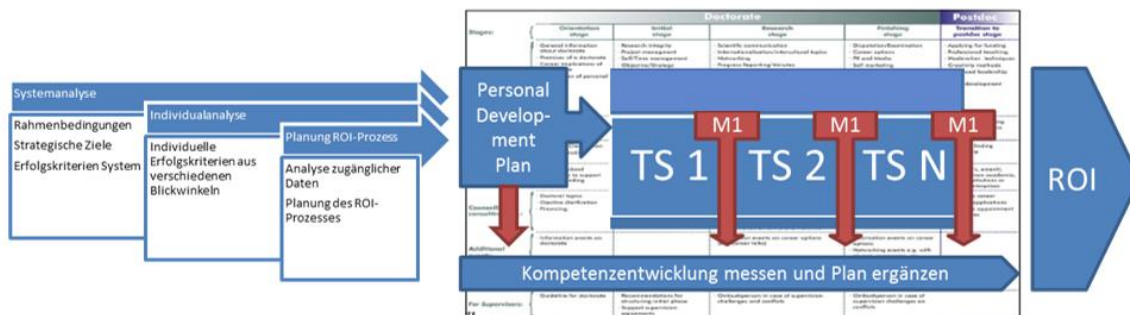
individuellen Mitarbeiterzielen verbunden mit dem Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter für Ihren eigenen Entwicklungsprozess steigert den Wert der Entwicklung und sorgt für größeren Erfolg.

2. Ausrichtung der Erfolgskontrolle auf die Ziele des ganzen Unternehmens und auf die Unternehmensstrategie: Dieser zweite Zielbereich steht neben den individuellen und teamorientierten Zielen. Die Strategieorientierung muss in einer engen Abstimmung alle Entwicklungsprojekte ausrichten.
3. Beteiligung des Entwicklungsprozesses an der Wertschöpfung des Unternehmens: Letztlich muss sich jede Prozessverbesserung und Entwicklung aus der Wirkung heraus finanzieren.

Gerade der Aspekt der Wertschöpfung ist stark gefordert. Kann die Entwicklung einen eigenen Beitrag zur Wertschöpfung nicht erbringen, werden Budgets und Projekte konsequent zusammengestrichen. Aber wann ist eine Personal- oder Prozessentwicklung wertschöpfend? Und wie ist Wertschöpfung messbar? Im Bereich der Personalentwicklung können hier vielfältige Anforderungen an die Kompetenzen der Personalentwickler selbst abgeleitet werden, die durch Umfragewerte bestätigt werden.

Ein Ansatz zur Übertragung der Er:Kon in die strukturierte Doktorandenausbildung

Der Prozess besteht aus verschiedenen Phasen, die in der nachstehenden Abbildung auf die Doktorandenausbildung übertragen wurden.



Er:Kon verlangt eine Reflexion und eine Beschreibung der erwarteten Qualität nach dem Prozess.

„Einmal angenommen, das Projekt wäre schon vorbei und es wäre sehr erfolgreich gewesen, woran merken Sie den Erfolg?“ Über diese Einstiegsfrage entstehen Erfolgskriterien.

Der Antwortgeber kann Auftraggeber sein, Führungskraft oder Projektleiter. Er klärt und erklärt seine Erwartungen an den Erfolg des Projektes.

Beispielhafte Antworten in einem Führungskräfte-Training:

Die Führungsmitarbeiter arbeiten mit einem abteilungsübergreifenden Verständnis

Die Mitarbeiter sind zufrieden und motiviert. Dies wird deutlich an Ihrer Identifikation und an Ihrem Stolz auf das Unternehmen

Die gemessene Kundenzufriedenheit hat einen hohen Wert

Die Produktivität ist sehr hoch (Kilo pro Stunde und Mitarbeiter)

Die Führungsmitarbeiter arbeiten wertschätzend und teamorientiert zusammen

Die Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche haben einen hohen Wert der Zufriedenheit

Technische Probleme werden schnell gelöst

Ich übertrage eine gute Laune auf die Mitarbeiter

Der Arbeitsumfang wird ohne Erschöpfung bewältigt

Ich arbeite mit einem eigenen positiven Eindruck

Ein weiterer Weg zu den Erfolgskriterien ist die Frage nach Aufgaben, Kompetenzen und Befindlichkeiten, auf die das Projekt eingehen soll.

Beispielhafte Antworten in einem Teamtraining:

Es läuft nicht gut zusammen
 Franz motzt ständig über Ulla
 Infos werden zurückgehalten
 Gedämpfte Stimmung
 Die reden übereinander und nicht miteinander
 Wenig Beteiligung bei Teamsitzungen
 Zu wenig Kundenkontakte
 Es gibt Cliquenwirtschaft
 VE liegt bei 60 Prozent



Bei dieser Vorgehensweise müssen die Nennungen des Antwortgebers noch übersetzt werden in ein Erfolgskriterium. Das setzt einen Klärungsprozess voraus, der deutlich macht, welches Wissen, welche Einstellung oder welches Verhalten konkret verändert werden soll. Und woran die Veränderung erkannt werden kann.

Mögliche Übersetzungen sind:

Die Mitarbeiter sprechen sich im Team ab und dokumentieren Absprachen
 Franz und Ulla klären Differenzen im direkten Gespräch
 Die Mitarbeiter geben Informationen in abgesprochenem Umfang und in abgesprochener Zeit weiter
 Die Mitarbeiter reflektieren ihre Teamarbeit regelmäßig
 Die Mitarbeiter geben sich gegenseitig wertschätzendes Feedback
 Die Mitarbeiter berichten über ihre Kundenkontakte
 Die Mitarbeiter steigern die Anzahl ihrer Kundenkontakte um 20 Prozent
 Die Mitarbeiter sorgen für ein Vertriebsergebnis von 100 Prozent

Es handelt sich sowohl bei den Nennungen als auch bei den daraus entstandenen Erfolgskriterien um Beispiele. Sie entstehen im Dialog zwischen Auftraggeber, Mitarbeitern und Moderator oder Trainer.

Danach klären die Beteiligten, welche Bedeutung jedes einzelne Erfolgskriterium für den Erfolg des Projektes, des Teams oder der Aufgabe hat. Dies geschieht durch eine Skalierung von 1 bis 10 (10 höchster Wert = sehr bedeutend).

Aus den Werten zur Bedeutung wird ein Mittelwert gebildet. Dieser Mittelwert ist der Erfolgsindex des Erfolgskriteriums.

Je höher dieser Wert ist, desto bedeutender ist das Kriterium.

Beispielhafte Antworten in einem Führungskräfte-Training:

Inhalt	Bedeutung Erfolgsindex
Die Führungsmitarbeiter arbeiten mit einem abteilungsübergreifenden Verständnis	8,1
Die Mitarbeiter sind zufrieden und motiviert. Dies wird deutlich an Ihrer Identifikation und an Ihrem Stolz auf das Unternehmen	7,9
Die gemessene Kundenzufriedenheit hat einen hohen Wert	7,9

Die Produktivität ist sehr hoch (Kilo pro Stunde und Mitarbeiter)	8,6
Die Führungsmitarbeiter arbeiten wertschätzend und teamorientiert	8,9
Die Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche haben einen hohen Wert der Zufriedenheit	8,3
Technische Probleme werden schnell gelöst	9,4
Ich übertrage eine gute Laune auf die Mitarbeiter	9,0
Der Arbeitsumfang wird ohne Erschöpfung bewältigt	8,4
Ich arbeite mit einem eigenen positiven Eindruck	8,2

Danach werden Auftraggeber und/oder Teilnehmer gefragt, wie die augenblickliche Kompetenz (Status) des Mitarbeiters in Bezug auf das Erfolgskriterium bewertet wird. Auch hier wird eine Skalierung vorgenommen auf einer Skala von 1 bis 10 (10 höchster Wert = sehr weit entwickelt).

Aus den Werten zum Status aller Teilnehmer wird ein Mittelwert gebildet. Dieser Mittelwert ist der Teamperformance-Index des Erfolgskriteriums.

Je höher der Wert ist, desto stärker entwickelt ist das Kriterium.

Beispielhafte Antworten in einem Führungskräfte-Training:

Inhalt	Bedeutung Erfolgsindex	Status Teamperformance- Index
Die Führungsmitarbeiter arbeiten mit einem abteilungsübergreifenden Verständnis	8,1	3,8
Die Mitarbeiter sind zufrieden und motiviert. Dies wird deutlich an Ihrer Identifikation und an Ihrem Stolz auf das Unternehmen	7,9	5,4
Die gemessene Kundenzufriedenheit hat einen hohen Wert	7,9	3,9
Die Produktivität ist sehr hoch (Kilo pro Stunde und Mitarbeiter)	8,6	3,0
Die Führungsmitarbeiter arbeiten wertschätzend und teamorientiert	8,9	3,6
Die Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche haben einen hohen Wert der Zufriedenheit	8,3	4,0
Technische Probleme werden schnell gelöst	9,4	5,1
Ich übertrage eine gute Laune auf die Mitarbeiter	9,0	4,8
Der Arbeitsumfang wird ohne Erschöpfung bewältigt	8,4	4,9
Ich arbeite mit einem eigenen positiven Eindruck	8,2	6,7

Wird dieses Ergebnis in einer Grafik dargestellt, erkenne ich, bei welchen Erfolgskriterien der größte Handlungsbedarf besteht. Dies ist dort der Fall, wo Bedeutung und Status am weitesten auseinander liegen.

Diese hier beispielhaft gezeigten Ergebnisse sind Grundlage für die Projektentwicklung und für die Inhalte des Projektes (hier: Training)

Hier am Beispiel wird deutlich, dass es sich um einen Mix aus harten Kriterien und weichen Kriterien handelt.

Harte Kriterien:

Die gemessene Kundenzufriedenheit hat einen hohen Wert	7,9	3,9
Die Produktivität ist sehr hoch (Kilo pro Stunde und Mitarbeiter)	8,6	3,0
Die Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche haben einen hohen Wert der Zufriedenheit	8,3	4,0

Technische Probleme werden schnell gelöst

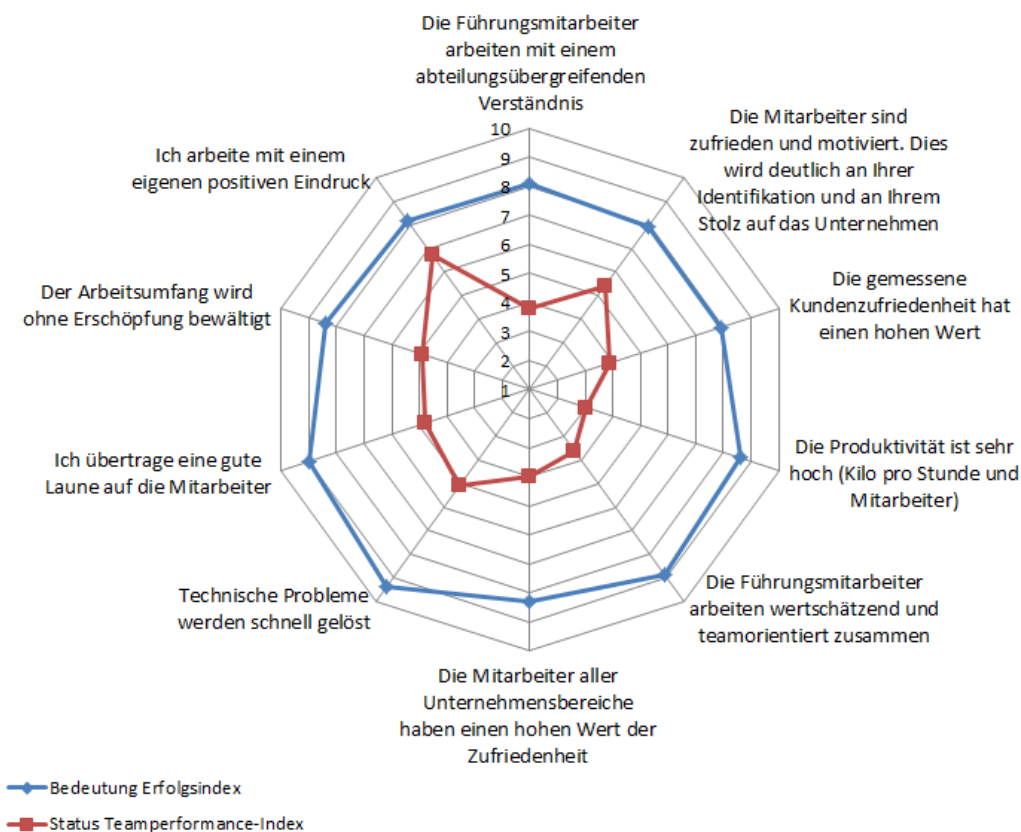
9,4

5,1

Harte Kriterien sind Kriterien, für die es im Unternehmen Messgrößen gibt.

Bei allen anderen Kriterien handelt es sich um weiche Kriterien, da es im Unternehmen keine akzeptierten Messgrößen gibt. Weiche Kriterien lassen sich in harte Kriterien umwandeln, wenn solche Messgrößen entstehen. Das Kriterium „Der Arbeitsumfang wird ohne Erschöpfung bewältigt“ könnte ich zum Beispiel über die Fehltagrate in ein hartes Kriterium umwandeln.

Beispielhafte Antworten in einem Führungskräfte-Training:



Im Verlaufe des Projektes und besonders am Ende des Projektes werden die Statusbewertungen abermals abgefragt.