

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek:

Kirksæter, Janicke

Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler.

Band 1: Leitfaden

© Bygdøy Verlag (2009) Heidelberg

ISBN 978-3-941638-06-8

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Zur Autorin

Jahrgang 1963, beheimatet in Düsseldorf. Studium der Wirtschaftswissenschaften (Lic.Oec.HSG) an der Universität St. Gallen, Schweiz, sowie der theoretischen Soziologie (Dipl.Soz.) an der Universität Heidelberg, promoviert zum Thema Unternehmertum und Handeln (Dr.rer.pol.) an der Universität Rostock. Fünfzehn Jahre als Beraterin, Personalentwicklerin und Trainerin in namhaften deutschen und internationalen Unternehmen tätig, seit 2001 in Lehre und Forschung.

Jahr	Titel / Band	ISBN
2008	Biografie und Struktur. Organisationale Kristallisation managerialer Deutungsmuster und Handlungsrationitäten	978-3-941638-00-6
2008	Intrapreneurship aus handlungstheoreti- scher Sicht. Grundlegung eines Interventionsproblems	978-3-941638-01-3
2008	Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns. Band 1	978-3-941638-02-0
2008	Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns. Band 2	978-3-941638-03-7
2008	Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns. Band 3	978-3-941638-04-4
2008	Aspekte von Handeln. Soziologische Streiflichter	978-3-941638-05-1

Jahr	Titel / Band	ISBN
2009	Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler. Band 1: Leitfaden	978-3-941638-06-8
2009	Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler. Band 2: Fallsammlung	978-3-941638-07-5
2009	Aspekte problemlösender Personalentwicklung. Band 1: Trainingskonzeption	978-3-941638-10-5
2009	Handlungstheorie für Personal- und Organisationsentwickler. Eine Annäherung	978-3-941638-18-1
2009	Organisation und Intervention. Organisationslehre als Grundlage für die Handlungssteuerung in Organisationen	978-3-941638-10-5

Kirksæter

**Professionelle Konzeption
für Personal- und
Organisationsentwickler**

Band 1: Leitfaden

Inhalt Band 1

Vorwort	15
Teil I	
Zur Konzeption allgemein	17
I.1 Einstieg	19
I.1.1 Zur Einführung	19
I.1.2 Aufbau des Buches	20
I.2 Konzept und Konzeption	23
I.2.1 Begriffsklärung	23
I.2.2 Das Konzept als Entscheidungs- Vorlage	31
I.2.3 Der Konzeptionsprozess im Überblick	37
I.2.4 Zur praktischen Nutzbarkeit von Konzepten	41

Teil II	
Standardbestandteile eines Konzepts	47
Zum Zusammenhang zwischen den einzelnen Standardbestandteilen eines Konzepts	53
II.1 Ausgangssituation	59
II.2 Zielformulierung	65
II.3 Zielgruppe	81
II.4 Rahmenbedingungen	87
II.5 Massnahme(n)	93
II.6 Umsetzungsraster	141
II.7 Evaluation	147
II.8 Nutzenargumentation	173
II.9 Fazit / nächste Schritte / Ausblick	177
II.10 Investition / Aufwand	181
II.11 Anhang	189
Abschluss	191
Glossar	195

Vorwort

Seit Jahren bin ich als Trainerin für Konzeption aktiv, für meine eigenen Studierenden ebenso wie für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen. Seit fast ebenso langer Zeit beklagen meine Teilnehmer, dass es keine Literatur zu diesem Thema gibt und ich verspreche jedes Mal, dass ich mich demnächst daransetzen werde, diesen Zustand zu ändern.

Dass ich jetzt tatsächlich in die Pflicht komme, verdanke ich einigen Teilnehmern, die nicht nur nicht locker gelassen haben, sondern mich auch mit zahlreichen Impulsen unterstützt haben. Hierfür danke ich ausdrücklich Tatjana Vielgmut, Steffen Horx, Andreas Heuter und Simone van Bergen, zusammen mit vielen anderen nicht namentlich Genannten, die durch ihre engagierte Mitarbeit und Fragen in den Seminaren dazu beigetragen haben, das Thema „rund“ zu machen.

Teil I

Zur Konzeption allgemeinen

I.1 Einstieg

I.1.1 Zur Einführung

Dieses Buch richtet sich an solche Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen, deren Aufgabe es ist, Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen. Wenn ich dabei insbesondere Personaler im Auge habe, so deswegen, weil hier die Entscheidungsvorbereitung und Projektierung am tückischsten ist. Denn für den technischen Bereich stehen eine Menge Konzeptionshilfen zur Verfügung, schon allein durch das mittlerweile hochprofessionalisierte Projektmanagement, das die minutiöse Einhaltung von Klärungsschritten im Vorfeld eines Projektes festlegt. Wenn es allerdings darum geht, bspw. ein neues Führungskräfteentwicklungsprogramm aufzulegen, das nicht nur eine Menge Geld kostet, sondern auch von eklatanter strategischer Bedeutung für ein Unternehmen ist, dann stehen dafür kaum methodische Hilfen zur Verfügung.

Vor diesem Hintergrund ist der vorliegende Band als eine Systematisierungshilfe für grössere Massnahmen im Personalbereich zu verstehen. Er soll helfen, analytische Disziplin zu üben und so das Denken von der Massnahme selbst auf die Lösung von Problemen zu fokussieren. Dies gilt sowohl in Bezug auf die Erstellung interner Konzeptionen seitens PE / OE, als auch auf die Beurteilung bzw. Prüfung von Konzeptionen externer Anbieter.

Der Ansatz des Buches stellt auf ein durchgehendes Fallbeispiel ab – das scheint viele Zusammenhänge am ehesten zu verdeutlichen. Denn vieles wird erst „am lebenden Objekt“ klar, angefangen bei der Problematik der Zielformulierung bis hin zur Nutzenargumentation. Der theoretische Input ist demzufolge auf das notwendige Minimum reduziert.

I.1.2 Aufbau des Buches

Der erste Band gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil geht es darum, sich dem Thema Konzeption anzunähern. So ist bspw. zu klären, was unter einem Konzept bzw. einer Konzeption im hier gemeinten Sinne überhaupt verstanden werden soll, und welchen Stellenwert das Konzept im Entscheidungsfindungsprozess hat. Der Ablauf des Konzeptionsprozesses wird bereits einige Hinweise auf die Standardbestandteile eines Konzepts geben.

Der zweite Teil befasst sich ausschliesslich mit den Standardbestandteilen eines Konzepts. Vom Grundgerüst her haben diese den Zweck einer Checkliste: nämlich sicherzustellen, dass alle wesentlichen Punkte im notwendigen Detaillierungsgrad abgearbeitet wurden. Sie können zugleich als Strukturierungsvorlage für das Konzept verwendet werden. Roter Faden für diesen zweiten Teil ist das praktische Fallbeispiel der EBM AG, die ein Vertriebstaining für die Ausendienstler avisieren. Anhand dieses Beispiels werden die Inhalte der Standardbestandteile ausformuliert, um deutlich zu machen,

Im zweiten Band wurden einige Beispielkonzepte aufgeführt und kurz kommentiert. Die Tatsache, dass sie als Beispiele herangezogen wurden, bedeutet nicht, dass sie „richtig“ wären (es gibt nämlich kein falsches Konzept). Denn das konkrete Beispiel EBM wurde ja anhand der Standardbestandteile des Konzepts in Teil II des ersten Bandes bereits minutiös ausformuliert. Es heisst auch nicht notwendig, dass das Konzeptionsproblem hier auf besonders brillante Weise gelöst worden wäre. Sondern hier soll die *Bandbreite* zum Ausdruck kommen, sowohl thematisch, als auch von der Herangehensweise. Deswegen wurde auch mit Bedacht als konkretes Übungsbeispiel (Kutschfahrten) ein mit Blick auf PE / OE fachfremdes gewählt; Ziel hierbei ist nämlich, das *Prinzip* deutlich zu machen, und

dabei zugleich die Gefahr der Vermischung der inhaltlich-fachlichen mit der methodischen Ebene in den Hintergrund zu rücken.

I.2 Konzept und Konzeption

I.2.1 Begriffsklärung

Das Konzept ist die gedankliche Vorwegnahme einer Massnahme zur Problemlösung – so könnte man es wohl am ehesten definieren. Voraussetzung hierfür ist, dass überhaupt eine Entscheidungssituation im Unternehmen gegeben ist. Das muss nicht notwendig die Gegenüberstellung bereits existierender möglicher Lösungsvarianten sein. Schon die Frage: „Unternehmen wir etwas oder unternehmen wir nichts“ kann ausreichen, um einen Konzeptionsvorgang auszulösen.

Ein solcher Konzeptionsauftrag wird gern auch zwischen Tür und Angel in den Raum gerufen: „... Ach, übrigens, Frau Desmond, wo ich Sie gerade sehe. Es geht um die diesjährige Kundenveranstaltung. Lassen Sie sich doch mal etwas einfallen. Schaffen Sie es bis Montag zur Abteilungsleiterrunde? Da könnten Sie Ihre Ideen ja vorstellen ...“ ... - der Alptraum jedes Konzeptionärs.

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird das Wort zuweilen mit negativer Konnotation gebraucht: jemand hat „kein Konzept“, wenn unsystematischer Aktionismus vorherrscht, ohne dass Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden. Im positiven Sinne bezeichnet der Begriff Konzept den Umstand, dass eine Problemlösung gut durchdacht ist. So spricht man bspw. von didaktischen Konzepten in dem Sinne, dass Komponenten, Inhalte, Methoden und Formate sinnvoll ineinandergreifen. Dies trifft bereits ziemlich genau den Kern: es geht nämlich um innere Schlüssigkeit bei einem Konzept.

Natürlich ist auch der Fall denkbar, dass selbst ein „gutes“, also in sich schlüssiges Konzept in der Umsetzung „nicht funktioniert“. Das

muss nicht unbedingt daran liegen, dass es unvorhergesehene externe Einflüsse, also sog. intermittierende Faktoren gibt, die den avisierten Lösungserfolg zunichte machen. Sondern es kann auch daran liegen, dass die zugrunde gelegten Annahmen und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen („Hypothesenkonstruktion“) sich als fehlerhaft erweisen. Aber es lässt sich wohl dennoch die Aussage treffen, dass ein Konzept um so eher Aussicht auf eine erfolgreiche Umsetzung hat, je schlüssiger es insgesamt ist.

Ein Konzept sind einige Seiten Papier, also Fliesstext. Das können für eine kleinere Massnahme drei Seiten sein (Englischtraining für den Vertriebsinnendienst), oder zuweilen auch fünfzig und mehr (Neuausrichtung des Führungskräfteentwicklungsprogramms für Zentraleuropa). Vom Detaillierungsgrad her liegt das Konzept zwischen dem angestrebten Sollzustand und dem Plan, wie dahin zu kommen ist; siehe Abb:

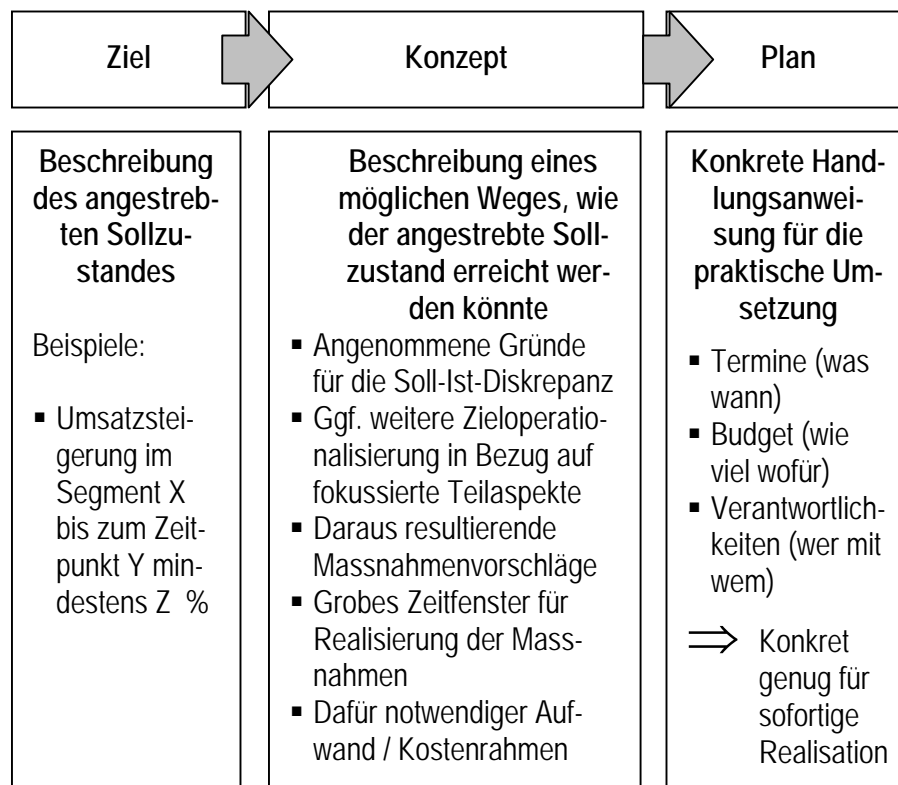


Abbildung 1: Das Konzept zwischen Soll und Plan

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben des Konzeptes besteht darin, die Formulierung des Sollzustandes zu präzisieren und mögliche Gründe dafür zu finden, warum dieser derzeit nicht realisiert wird. Überhaupt ist die Grundlage der Konzeption eine Reihe von Hypothesen, Annahmen und Behauptungen, die der Argumentation bedürfen.

Es wird zunächst die Ausgangssituation (siehe erster Standardbestandteil der Konzeption) skizziert, dann mögliche Gründe dafür gesucht, sowie der Grundriss eines erfolgversprechenden Lösungsansatzes entworfen und danach im Detail ausformuliert. Entscheidend ist, diese einzelnen Problemlösungsschritte, denn darum handelt es sich hierbei, sauberlichst auseinander zu halten. Sollte sich die Lösung nämlich im Nachhinein weniger tauglich erweisen als erhofft, muss es doch möglich sein, den „Fehler“ zu finden.

Denn wir sind als PEler in der gleichen misslichen Lage wie interne oder externe Berater. In bestem Wissen und Gewissen schlagen wir diejenige Lösung vor, die wir in der gegebenen Situation für die geeignete halten. Das kann ein FKE-Programm, ein Vertriebsstraining, die Einführung von 360-Grad-Feedback oder die Überarbeitung eines bestehenden Systems zur Mitarbeiterbeurteilung sein. Aber dieser Vorschlag ist immer daran gebunden, dass die Annahmen, die wir getroffen haben und die in diesen Vorschlag münden, sich auch als richtig erweisen. Und das ist allenfalls ex post feststellbar.

I.d.R. beabsichtigt man, eine entweder schnelle und kostengünstige und / oder nachhaltige Lösung für das bestehende Problem zu finden. Oft ist die Situation auch durch multiple Zielsetzung charakterisiert (die sich nicht zuletzt aus vielen unterschiedlichen Beteiligten ergibt). Hinsichtlich der Problemdefinition geht man, wie bei komplexen Problemen üblich, davon aus, dass die vorgeschlagene Massnahme allenfalls eine Teillösung sein kann. Schlüssig in obigem

Sinne kann dieser Vorschlag also nur mit Hinblick auf die getroffenen Annahmen sein; deswegen ist es auch so wichtig, diese explizit zu benennen und zu begründen. Denn andernfalls könnte dem Konzeptionär der Misserfolg seines Konzepts zum Vorwurf gemacht werden, und er wäre dann nicht in der Lage, endogen induzierte Impponderabilien von (ihm funktional zurechenbar) falschen Annahmen zu trennen.

Was die Hypothesenkonstruktion zu möglichen (PE-bedingten) Gründen für das Problem anbelangt, hat der Konzeptionär durchaus Consultingfunktion für einen (internen) Auftraggeber. Deswegen ist die analytische Klarheit so wichtig, die jedes gute Konzept braucht. Wenn man das in der vorherigen Abbildung Formulierte auf ein konkretes Beispiel umsetzen würde, könnte dies etwa wie folgt aussehen:

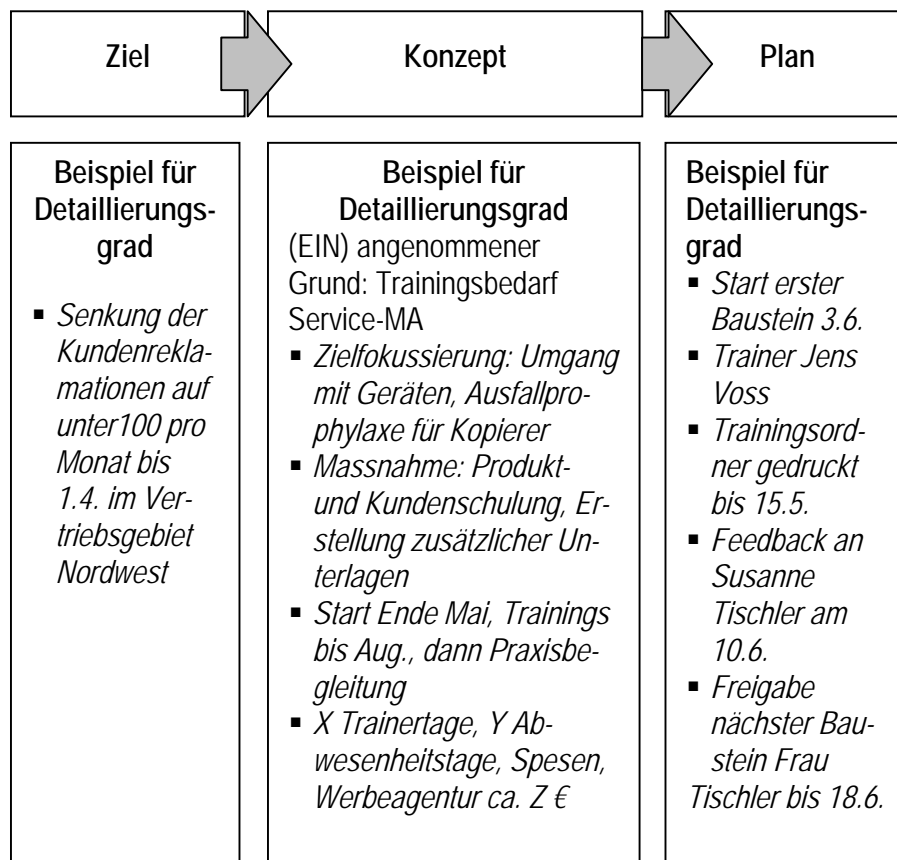


Abbildung 2: Das Konzept zwischen Soll und Plan anhand eines Beispiels

In dem Schritt von der ersten zur zweiten Abbildung ist folgendes passiert. Wir gehen davon aus, dass die als Beispiel gewählte Fa. EBM neuerdings Umsatzprobleme hat. Üblicherweise gibt es in solchen Situationen, falls nicht evidente externe Faktoren erkennbar sind, bereits Vorstellungen darüber, was mögliche Gründe hierfür sein könnten.

Die Fa. EBM vertreibt als Full-Service-Anbieter Büromaschinen und Service / Instandhaltungsleistungen an industrielle und gewerbliche Abnehmer. Als eine der häufigsten Quellen für technisches Versagen hochempfindlicher und softwarelastiger Geräte wurden Bedie-

nerfehler identifiziert. So werden z.B. häufig beim Ausfall des Gerätes wahllos irgendwelche Knöpfe und Schalter betätigt in der Hoffnung, es doch noch wieder in Gang setzen zu können. Resultat dieser Versuche sind allerdings dann häufig gravierendere technische Fehler, die aufwendig behoben werden müssen. Dies bedeutet: Geräteausfall beim Kunden und daraus resultierende Unzufriedenheit, unnötig hohe Instandsetzungskosten, insgesamt wahrscheinlich geringere Lebensdauer des Geräts, etc.

Mit anderen Worten: als einer der Gründe für den Umsatzrückgang wurden die ausbleibenden Ersatzinvestitionen (also –Käufer) bestehender Kunden ausgemacht, und einer der vermuteten Gründe hierfür ist die hohe Beanstandungsrate und deren Konsequenzen siehe oben.

Nun gibt es mehrere Möglichkeiten, dieses Problem im Sinne einer Soll-Ist-Diskrepanz zu charakterisieren. Eine Interpretationsmöglichkeit wäre zu sagen: offenbar haben wir, d.h. EBM, ein Qualitäts- bzw. Belastbarkeitsproblem der Geräte. Wären sie nämlich weniger empfindlich, dann würden sie nicht so oft den Bedienerfehlern zum Opfer fallen. Wie müssen sie also dahingehend technisch weiter entwickeln, dass sie fehlertoleranter werden. Mit einiger Wahrscheinlichkeit sind die Entscheidungsträger der EBM zu genau diesem Schluss gekommen. Allerdings bleiben weder die Zeit noch der Markt stehen. Bis nämlich die entsprechenden Neuentwicklungen serienreif sind, haben wir, d.h. EBM, bereits die wichtigsten Kunden verloren: „In the long run we are all dead.“

Die Situation fordert also eine unmittelbare Schadensbegrenzung. Und das wiederum bedeutet, dass aus dem ursprünglich technischen Problem eine andere Art von Problem wird, nämlich im vorliegenden Falle ein Qualifikationsproblem. Ebenso wie bei der Ursachenforschung in technischer Hinsicht, ist es auch bei diesem neuen

Weg der Problemlösung notwendig, gewisse Annahmen zu treffen und Schlussfolgerungen abzuleiten.

So erscheint es z.B. naheliegend anzunehmen, dass weniger Bedienerfehler passieren würden, wenn das für die Instandsetzung der Neugeräte zuständige Servicepersonal die Kunden in der Gerätebedienung unterweisen würde (Annahme 1). Nun ist es aber doch so, dass die Servicetechniker zwar Fachleute in der technischen Fehlersuche der Geräte selbst sind, aber möglicherweise nicht versiert genug mit dem Gebrauch der Geräte zum vorgesehenen Zwecke, nämlich Kopieren, um Kunden schulen zu können (Annahme 2). Dies wiederum würde heissen, dass die Servicetechniker in der Anwendung geschult werden müssen, damit diese die Kunden schulen können, damit die Bedienerfehler und in Folge dessen die Reklamationen und Kosten reduziert werden können (Schlussfolgerung).

Eine solche Begründungskette (Hypothesenkonstruktion) wäre bspw. der typische Bestandteil der Schilderung der Ausgangssituation eines Konzepts. Diese Hypothesenkonstruktion ist das Herzstück des Konzepts, an dem alles hängt: Zielformulierung, die Massnahme selbst, Inhalte und Formate, Evaluationsmethoden, etc. Denn nur hierdurch wird ein Problem auf der Handlungs- oder Organisationsebene überhaupt als PE-Problem definierbar und damit bearbeitbar.

Wir geben uns hier zunächst mit dem Gedankengang selbst zufrieden, um das Konzept zwischen angestrebtem Sollzustand einerseits und konkretem Umsetzungsplan andererseits (vgl. Abbildungen oben) abgrenzen zu können. Vor diesem Hintergrund, d.h. einer solchen Deutung möglicher Ursachen, kommt als Massnahme nicht nur eine Schulung der Servicetechniker in Betracht, sondern zusätzlich dazu ggf. flankierende Massnahmen (wie z.B. Schulung auch des Innendienstes (First Level Support), „narrensichere“ Kurzanleitung für die Kunden in Form eines bebilderten Flyers, etc.

Das Konzept hat dabei die Funktion, Gründe und naheliegende Kausalzusammenhänge so schlüssig aufzuzeigen, dass sich der Lösungsvorschlag, also die Massnahme selbst, quasi „automatisch“ daraus ergibt. Das hört sich zunächst trivial an, ist aber mit zahlreichen analytischen Fallen gespickt. Nicht zu vergessen ist hierbei auch die typische Interessendivergenz unterschiedlicher Beteiligter, die vom Konzeptionär alle bedient werden müssen, so er denn seine Lösung durchsetzen möchte. Doch dazu später mehr.

I.2.2 Das Konzept als Entscheidungsvorlage

Nicht jede Entscheidungssituation zieht zwangsläufig eine Konzeption nach sich. Um bspw. die Urlaubsplanung für eine mittelgrosse Abteilung zu bewerkstelligen, geht es lediglich darum, präferierte Zeitfenster der Mitarbeiter sowie fachliche (wer ist wann unverzichtbar?) und zeitliche (wer hat Kinder und ist auf die Schulferien angewiesen?) Restriktionen zusammenzutragen, um anhand dieser Kriterien meist sehr schnell zu einer Entscheidung zu kommen. Dies wäre dann eine reine Koordinationsentscheidung.

Anders könnte es schon aussehen, wenn es um einen Betriebsausflug geht. Gehen wir davon aus, dass ein gewisses Budget, z.B. 50.000€, zur Verfügung steht. Möglicherweise soll dieses Event ja auch gekoppelt werden mit der jährlichen Strategietagung (auf gut Neudeutsch: „Edutainment“, also die Verknüpfung von Information bzw. Lernen / Arbeiten mit Vergnügen).

Bei genauerer Betrachtung liesse sich ein typischer Konzeptionsfall in etwa anhand folgender Kriterien charakterisieren:

- Es handelt sich um eine abteilungsübergreifende Aktion
- Sie ist in dem Sinne einmalig, als ihre Wiederholung im Erfolgsfalle zwar möglich ist, aber nicht notwendig Bestandteil der Planung ist (kein Bestandteil des Tagesgeschäfts in der Linie)
- Die Entscheidungssituation ist insofern komplex, als dass es sich nicht um blosse Koordination, sondern die Beschaffung und das Ausarbeiten von inhaltlichen Informationen handelt (und also um eine wenigstens implizite Hypothesenbildung und Bewertung)
- An der Entscheidung sind mehrere Parteien, ggf. mit unterschiedlichen Interessen, beteiligt

- Es steht ein erhebliches zeitliches und / oder finanzielles Budget zur Verfügung, das es intelligent zu nutzen gilt
- Die zu definierenden Ziele stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Massnahme selbst. Je nachdem also, wie das „Problem“ definiert wird (s.o.), werden Ziele und Massnahmen konkretisiert
- Die Massnahme selbst (z.B. Betriebsausflug) wurde bereits umrissen, noch bevor klar war, welche Ziele nun präzise damit erreicht werden sollen (ähnlich ist es mit FKE-Programmen: man macht sie, „weil man sie macht“, aber was im Detail damit bewirkt werden soll, stellt sich erst später bei der Konzeption heraus)

Ausgangspunkt der Konzeption ist immer eine halbwegs benennbare Soll-Ist-Diskrepanz, d.h. etwas ist nicht so, wie es sein soll (in der Entscheidungsmethodik als „Problem“ bezeichnet). Die Ursachen für diese Soll-Ist-Diskrepanz sind meist grob bekannt oder werden vermutet. Meist letzteres, d.h. das Konzept hat hier den zusätzlichen Stellenwert einer detaillierten Problemanalyse. Dies weist dem Konzeptionär die Rolle der Bewertung zu, d.h. Selektion der (aus seiner Sicht) relevanten Fakten, Hypothesenbildung und Schlussfolgerung.

Wenn man einmal von der konkreten PE- bzw. Unternehmenssituation abstrahiert, liessen sich folgende allgemeine *Anlässe* für ein Konzept denken:

- Die Vertriebsgebiete der ADMs sollen neu aufgeteilt werden
- Es soll ein Businessplan für die Bereitstellung von Internetser-vices erarbeitet werden
- Die IT-Leistungen eines Unternehmens sollen komplett „out-gesourced“ werden
- Dieses Jahr soll eine Kundenveranstaltung stattfinden

- Ihr Segelclub bewirbt sich um die Ausrichtung der Deutschen Starbootmeisterschaft

Auftraggeber für die Konzeption, sei es nun intern oder extern, ist i.d.R. diejenige Partei im Unternehmen, die das grösste Interesse an der Problemlösung hat, aus welchen Gründen auch immer. Oft fällt dies zusammen mit der funktionalen Zuständigkeit. So wird es normalerweise die IT-Leitung sein, die das Lastenheft für eine Softwarelösung für die Lagerhaltung in Auftrag gibt (denn auch das ist ein Konzept). Und es ist i.d.R. auch der Vertriebsleiter, der eine Konzeption für ein Training der Aussendienstmitarbeiter anstösst, wahrscheinlich gemeinsam mit dem / der Personal- oder PE-Verantwortlichen im Unternehmen.

Was passiert also nun mit dem Konzept, nachdem es von den interessierten und / oder zuständigen Parteien in Auftrag gegeben wurde? Oder besser gesagt: was ist denn nun die Funktion eines solchen Konzepts? Die Antwort war bereits in der Überschrift dieses Abschnitts gegeben: Es dient als Entscheidungsvorlage. Soweit so gut. Aber um wirklich zu verstehen, was das bedeutet, ist es hilfreich, einen Blick auf typische Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu werfen.

Wenn nämlich die Entscheidungssituation so diffus, komplex und unübersichtlich ist, wie es typisch zu Beginn eines Konzeptionsprozesses ist, kommt dem Konzeptionär als Person und dem Konzept als seinem intellektuellen Ergebnis eine besondere Bedeutung zu. I.d.R. wird er in seiner Rolle als funktional Zuständiger beauftragt, also der PEler für Qualifikationsprobleme, der ITler für Softwareprobleme, der Marketier für Absatzprobleme, etc. Dies impliziert eine folgenreiche Unterstellung: nämlich diejenige, dass mit der Auftragsvergabe der Konzeption an diesen Konzeptionär bereits die wesent-

liche Quelle des „Übels“, also der Soll-Ist-Diskrepanz, bereits hinreichend eingegrenzt ist.

Dies ist bei Weitem nicht immer der Fall. Insbesondere Personalentwickler wissen davon „ein Lied zu singen“. Denn oft werden Probleme, oder besser gesagt: deren wahre Ursachen allein durch die Auftragsvergabe an den scheinbar zuständigen Konzeptionär verschleiert oder verschleppt. Indem man nämlich das Problem an die vermeintlich kompetente Stelle delegiert, erscheint es schon so gut wie gelöst. Zumindest jedenfalls ist der „schwarze Peter“ dann weiter gegeben, und Andere müssen sich nun damit beschäftigen.

Das Konzept als Entscheidungsvorlage ist vom Grundsatz her ein Projektantrag: Es gibt erstens ein Problem bzw. Handlungsbedarf und zweitens einen Vorschlag, was das geeignete Vorgehen diesbezüglich sein könnte. Um dieses realisieren zu können, müssen Mittel und / oder Kapazitäten frei „geschaufelt“ werden. Zunächst muss dieses Vorgehen als prinzipiell adäquat zur Lösung des vorhandenen Problems gutgeheissen werden (Freigabe Grobkonzept). Die Details (wie viel wofür warum) werden später entschieden (Freigabe Feinkonzept).

Werfen wir einen Blick auf die Einbindung der Konzeption in einen Projektmanagementprozess, dann lassen sich gewisse typische Abfolgen mit unterschiedlichen Beteiligten ausmachen. Im Vorfeld der Erteilung des Konzeptauftrages sind insbesondere Geschäftsleitung (GL) und Linienverantwortliche aktiv (Schritte 1-3). Im Schritt 4 erfolgt die Delegation an den Konzeptionär, der seine grobe Vorgehensweise abstimmt (5), bevor er das Feinkonzept erarbeitet. Sobald dies freigegeben ist, kann im Grunde in die Projektplanung eingestiegen werden (s.o.). Die Beteiligten in dieser Schrittfolge sind in nachstehender Grafik durch Buchstaben gekennzeichnet.

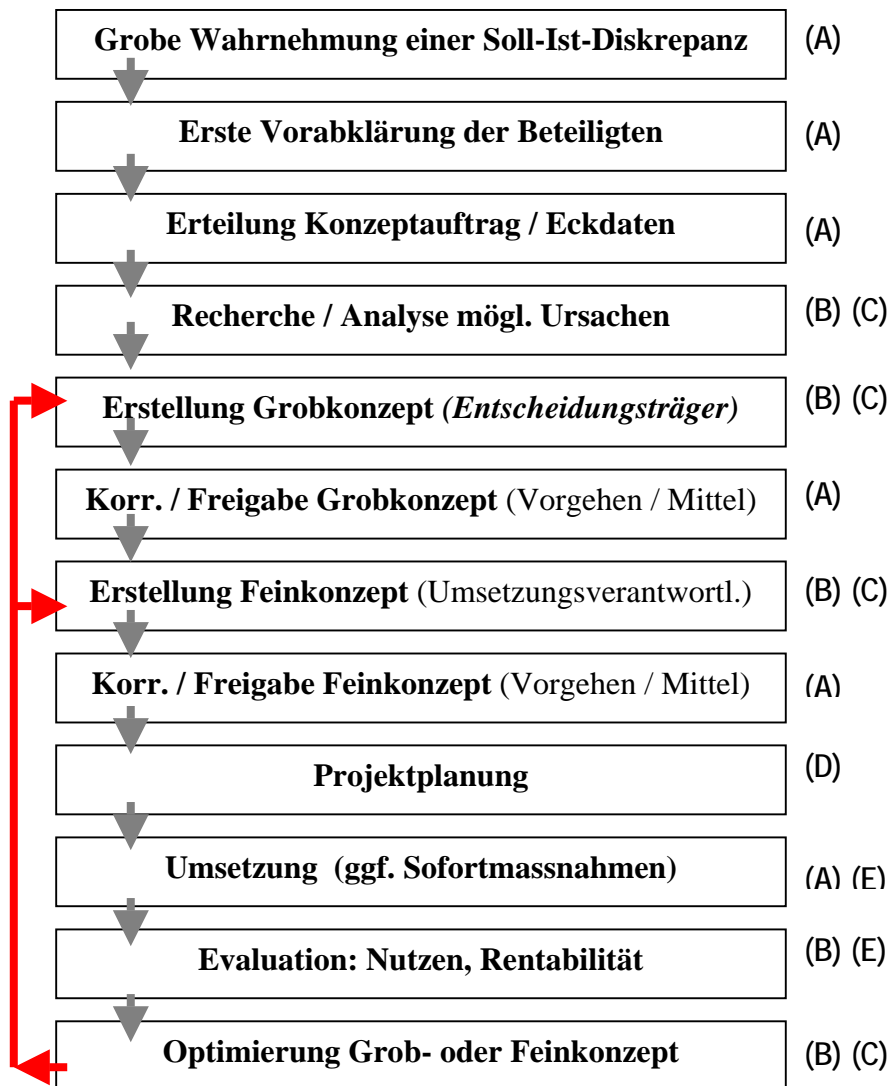


Abbildung 3: Das Konzept an der Schnittstelle zum Projekt

- (A) Geschäftsleitung, Führungskräfte, Fachabteilungsleiter
- (B) Personalentwicklung
- (C) Konzeptionär
- (D) Projektleitung
- (E) Sonstige

Ein Feinkonzept zu einem FKE Programm kann dabei gern einmal an die 100 Seiten oder sogar mehr stark sein, während das Grobkonzept zu derselben Massnahme vielleicht lediglich 5-10 Seiten

umfasst. Sowohl Grob- als auch Feinkonzept enthalten sämtliche Standardbestandteile einer Konzeption. Sie unterscheiden sich lediglich im Detaillierungsgrad der Massnahmenbeschreibung. Bei sehr gross angelegten Massnahmen wird ggf. auch die Ausgangssituation im Feinkonzept noch detaillierter analysiert als im Feinkonzept, da diese ja auf die Massnahme selbst hinführen soll.

Die Massnahmenbeschreibung eines Grobkonzepts besteht normalerweise aus:

- Beschreibung des didaktischen Ansatzes im Überblick
- Beschreibung der Programmstruktur, d.h. Abfolge der Bausteine (z.B. „Kommunikation und Gesprächsführung“ 2 Tage, „Führung“ 3 Tage, Coaching je TN 4 Sitzungen, Erfakreis ½ Tag, ...)
- Kurze Beschreibung der Inhalte je Baustein

Die Massnahmenbeschreibung des Feinkonzepts enthält dann zusätzlich:

- Beschreibung des didaktischen Ansatzes je Baustein
- Dramaturgie und Methoden je Baustein
- Trainerleitfaden je Baustein
- Ggf. zusätzlich noch Teilnehmerunterlagen (Anhang)

In welchem Detaillierungsgrad nun das gewünschte Konzept vorgelegt werden soll, müssen Auftraggeber und Konzeptionär im Rahmen der Auftragsklärung festlegen. Die Empfehlung lautet: je kostenintensiver das avisierte Projekt und je mehr Widerstände für die Freigabe und / oder Realisation erwartet werden, um so eher lohnt sich eine ausführliche und lückenlose Argumentation.

I.2.3 Der Konzeptionsprozess im Überblick

Die vorgenannten Überlegungen treten noch deutlicher zutage, wenn man sich die Konzeption als Gesamtprozess vor Augen hält. Über die wesentlichen Phasen soll die folgende Abbildung einen Überblick verschaffen:

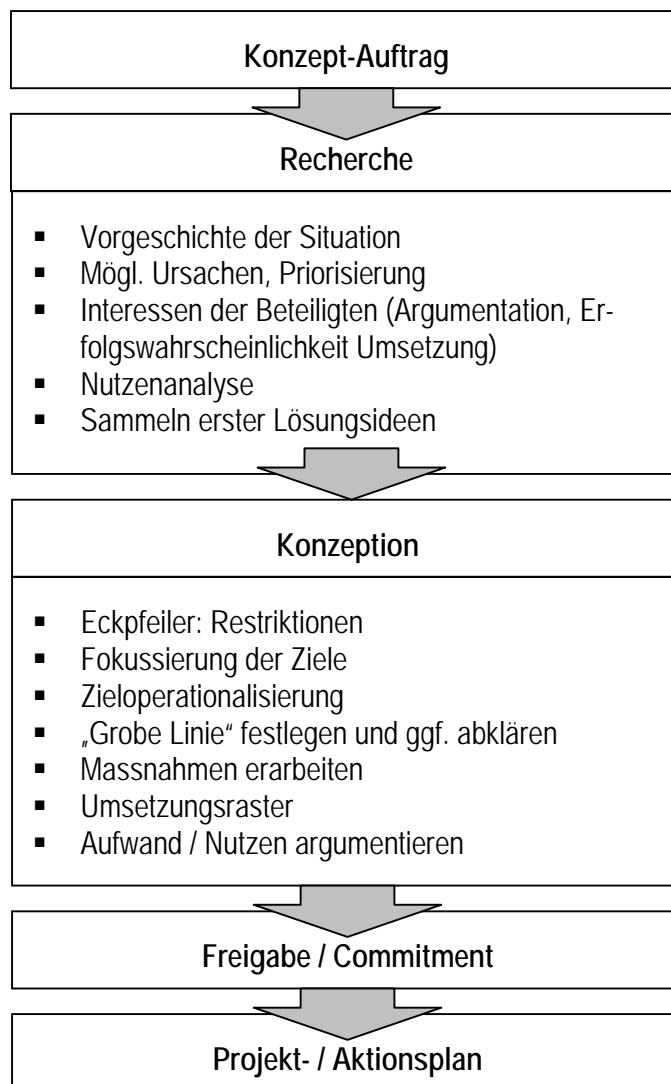


Abbildung 4: Idealtypischer Ablauf eines Konzeptionsprozesses

Erst wenn Sie diese Phase der Stoffsammlung abgeschlossen haben, werden Sie als Konzeptionär in dem Sinne produktiv, dass Sie eben diesen zusammengetragenen Stoff analytisch verarbeiten. Zunächst einmal finden Sie heraus, ob Ihr Lösungsvorschlag gewisse *Mindestanforderungen* erfüllen soll (z.B. Einbindung aller Teilnehmer aus den internationalen Strategieworkshops), inwiefern es *zeitliche* Restriktionen gibt (z.B. Abschluss der letzten Trainingseinheit 4 Wochen vor Beginn des Weihnachtsgeschäfts) oder die Notwendigkeit, an bereits bestehende Massnahmen anzuknüpfen (z.B. Verwendung der inhaltlichen Modelle aus Baustein 2). Innerhalb dieser Restriktionen werden Sie sich diejenige Massnahme, die eine gute Lösung verspricht, überlegen.

Vor diesem Hintergrund sind die in obiger Abb. genannten Phasen noch weiter unterteilbar. Das könnte dann schematisch wie folgt aussehen:

- (1) Auftraggeber erteilt Konzeptionsauftrag an Konzeptionär
 - Termin für Fertigstellung
 - Gewünschter Umfang der Darstellung

- (2) Mindestbestandteile Konzeptbriefing
 - Betroffene Organisationseinheit / Personen
 - Beschreibung der Soll-Ist-Diskrepanz aus Sicht des Auftraggebers
 - Vermutungen über mögliche Gründe
 - Beschreibung des gewünschten Sollzustandes
 - Info über bestehende Präferenzen zu Massnahmenformat
 - Ansprechpartner für weitere Recherchen
 - Restriktionen und Rahmenbedingungen
 - Informationen über Entscheider / Freigabeprozess

(3) Recherche Konzeptionär

- Beschreibung der Soll-Ist-Diskrepanz aus Sicht der Betroffenen
- Vermutungen über mögliche Gründe aus Sicht der Betroffenen
- Beschreibung des gewünschten Sollzustandes aus Sicht der Betroffenen
- Konkretisierung der bisher umgesetzten Massnahmen – gewünschter Erfolg realisiert? Wenn nein, warum nicht?
- Anlass für Handlungsbedarf aus Sicht der Betroffenen – warum gerade jetzt?
- Sammlung von bestehenden Massnahmenvorschlägen
- Rahmenbedingungen aus Sicht der Betroffenen
- Selektion und Verdichtung der gesammelten Information (stichwortartige Formulierung von Ausgangssituation und Zielen) und Abgleich mit Schlüsselperson(en)

(4) Konzeptionierung

- Verteilung aller massnahmenrelevanten Informationen auf die notwendigen Konzeptbestandteile
- Ggf. Zusatzinformationen in zusätzlichen Kapiteln zusammenfassen
- Umsetzungsraster, Evaluation und Aufwand ggf. separat mit AG bzw. Schlüsselperson abstimmen
- Allgemeinverständliche, knappe, sachliche Formulierung
- Zusätzliche Informationen in den Anhang

(5) Konzeptpräsentation bzw. Abgabe

- Zusammenfassung und Visualisierung der Konzeptinhalte auf wenigen Seiten
- Präsentation vor AG, Entscheidern, sonst. Beteiligten
- Sammeln von Einwänden und Optimierungsvorschlägen

(6) Konzeptüberarbeitung

- Einarbeitung der verabschiedeten Optimierungsvorschläge

(7) Vorlage zur Freigabe

- Erneute Abgabe bzw. Präsentation vor AG, Entscheidern, sonst. Beteiligten

(8) Freigabe / Commitment

- Verabschiedung des Konzepts als gemeinsame Willenserklärung aller Beteiligten
- Erste Rollen- und Aufgabenverteilung für die nächsten Schritte (z.B. Projektleiter, Projektteammitglieder)

(9) Projekt- / Aktionsplan

- Konkrete Termin-, Budget, und Einsatzplanung für praktische Umsetzung der Massnahme

(10) Umsetzung

- „normales“ Projektmanagement

(11) Erfolgskontrolle

- kurzer Evaluationsbericht an den AG
- Amortisationsberechnung bzw. Nachkalkulation

In vielen Fällen wird der Konzeptionär, schon allein aufgrund seiner funktionalen Expertise, Mitglied, wenn nicht Leiter des Projektteams sein. Falls nicht, empfiehlt es sich, ihn spätestens in die Umsetzung der Evaluation wieder einzubinden, schon allein um sicherzustellen, dass die Erfahrungen aus dieser Massnahme in die nächste Konzeption einfließen können.

I.2.4 Zur praktischen Nutzbarkeit von Konzepten

Von der Funktion des Konzepts als **Entscheidungsvorlage** war bereits die Rede. Hierbei sind die Interessen sämtlicher an der Entscheidung Beteiligter in der Konzeption zu berücksichtigen. Wenn man davon ausgeht, dass der Konzeptionär „seine“ Massnahme gerne „durchbringen“ möchte, tut er gut daran, seinen Massnahmenvorschlag modular aufzubauen. Dies bedeutet: er schlägt nicht nur das Minimum vor, sondern er bezieht mögliche flankierende Massnahmen und nächste Schritte (z.B. zur Absicherung / Aktualisierung des Trainingserfolges) mit ein.

Für die Personalentwicklung als zentrale Unternehmensfunktion ist das Konzept in vielerlei Hinsicht interessant. Zum einen bietet es einen Anhaltspunkt für die **Auswahl externer Anbieter**. Dies wiederum auf zwei Stufen. Denn normalerweise geht der Wahl eines neuen Anbieters eine Ausschreibung voraus, die sich i.d.R. auf ein „Feld-, Wald und Wiesentraining“ (wie z.B. „Moderation für Projektteams“) bezieht. Mit dieser Art von Testaufträgen versucht man, aus der unüberschaubaren Menge von Dienstleistern stufenweise den geeigneten für das Unternehmen zu identifizieren.

Zunächst wird eine Ausschreibung mit einem Standardbriefing lanciert, meist mit begrenzter Nachfragemöglichkeit seitens des Anbieters. Die hierauf eingereichten Grobkonzepte dienen der Vorauswahl für die Einladung zum „Pitch“, also der Wettbewerbspräsentation der in Fragen kommenden Dienstleister (zunächst unabhängig davon, ob es Agenturen, Trainernetzwerke oder Freelancer sind). Im Pitch selbst werden meist die entsprechenden Feinkonzepte oder wesentliche Teile daraus präsentiert. Neben der Massnahme selbst steht das didaktische Konzept, die Umsetzungskapazität, die Reputation / Marktpositionierung sowie das Sortiment des potentiellen Auftragnehmers (auch mit Hinblick auf Folgeaufträge) im Visier.

Die Konzepte haben hier oft eine Doppelfunktion. Zum einen dienen sie der **Qualitätsbeurteilung** der zu erwartenden Leistung, wobei Qualität aus der subjektiven Perspektive der unternehmensinternen PE zugleich auch „Passung“ bedeutet, d.h. der Anbieter fügt sich mit seinem Konzept sinnvoll in das bereits bestehende Sortiment von Massnahmen ein. Ein anderer Qualitätsaspekt sind das betriebswirtschaftliche („business sense“) und didaktische (Methoden und Formate sowie Übungsdesign) Fundierung des Konzepts. Einer der wichtigsten Anhaltspunkte für die Beurteilung der inhaltlichen Substanz des Konzepts sind Zielformulierung sowie der *Trainerleitfaden*.

Zum anderen fungieren die auf diese Art eingeholten Konzepte auch als **Impulsgeber** für qualitative Verbesserungen und Innovationen der internen PE. Möglicherweise ist man ja in vielen Aspekten sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit mit den bisherigen Anbietern und / oder internen Dienstleistern der PE / OE. Nur scheint die Arbeit zuweilen etwas zu konventionell zu sein, zu erwartbar in Vorgehen und Ergebnissen, und man ist auf der Suche nach neuen Ideen. Sofern diese durch die Konzepteinreichung geliefert werden, können sie ja ggf. auch mit dem bisherigen Anbieter oder den internen Trainern / OElern umgesetzt werden. Diese Variante hat den Vorteil, dass man die Assets einer funktionierenden Zusammenarbeit beibehalten kann, und dennoch auf Innovationen nicht verzichten muss. Die Gefahr allerdings besteht darin, dass die erfolgreiche Umsetzung innovativer Konzepte oft an den „Spirit“ des Innovators geknüpft sind; dass sie also ihre Durchschlagskraft verlieren könnten, wenn man versucht, diesen neuen Weg mit bewährten Partnern zu beschreiten.

Eine weitere, sehr wichtige Funktion von Konzepten besteht darin, die **Konzertierung der Massnahmen** innerhalb des PE-Sortiments eines Unternehmens zu ermöglichen. Ein wesentlicher Aspekt dessen ist die Vermeidung von Redundanzen (z.B. „Transaktionsanaly-

se“ im Kommunikationstraining, im FKE-Starterseminar und noch einmal im Konfliktmanagement). Doch das ist nur einer. Denn es geht ja bei der Gestaltung von PE-Sortimenten auch um mögliche Synergie- und Verstärkereffekte der Massnahmen *untereinander*, und deren innere Schlüssigkeit als Gesamtheit, z.B. innerhalb eines zielgruppenspezifischen Qualifizierungsprogramms (FKE-Programme sind hier der „Klassiker“). Hierfür bedarf es einer gewissen Einheitlichkeit der Darstellung, um diese Abstimmung via Desk Research (und anders ist es in grossen Unternehmen, die teils hundert und mehr Einzelmassnahmen anbieten, nicht bewerkstelligbar; also bspw. nicht anhand eigener, persönlicher Anschauung) vornehmen zu können. Basis hierfür sind die Konzepte, die aber im Abstimmungsprozess nur so aussagekräftig sind, wie sie nach den *gleichen* Kriterien aufgebaut sind. Eine Standardisierung der Konzeption als Entscheidungsvorlage erscheint für diese Zwecke also unumgänglich.

In dieser **Standardisierung** steckt jedoch auch noch ein anderer Aspekt, der die Mindestqualität einer Mehrfachdurchführung von PE-Massnahmen betrifft. Wenn es nämlich um flächendeckende, *strategieumsetzende PE* geht, die ja qua definitione zunächst unabhängig vom individuellen Qualifizierungsbedarf ist, entsteht i.d.R. das Problem, innerhalb gegebener (meist kurzer) Zeit gesetzte Inhalte und Botschaften in gleichbleibender (!) Form und Tiefe „rüberzubringen“, zu sensibilisieren, zu üben, zu fokussieren, etc.

Nichts ist in einer solchen Situation schädlicher, als eine Handvoll herausragender und eine grosse Masse durchschnittlicher Durchführungen zu haben. In dem Fall ist „weniger“, oft mehr. Das bedeutet: Der kleinste gemeinsame Nenner dessen, was als gemeinsames Wissen und Können einer Zielgruppe vorausgesetzt werden kann, entscheidet über mögliche nächste Schritte (egal, ob es weitere PE-Massnahmen, die Einsatzfähigkeit dieser Zielgruppe im Unterneh-

men, deren künftige Rollendefinition und Leistungsfähigkeit, oder die Umsetzung der Unternehmensziele betrifft). Insofern muss es erklärtes PE-Ziel sein, die Durchschnittsqualität von Flächendurchführungen möglichst hoch und die Standardabweichung möglichst klein zu halten.

Arbeitet man in einem Unternehmen grundsätzlich nach Konzeptionsstandards, hat dies ausserdem noch den Vorteil, dass die Entscheider ein Konzept sehr schnell beurteilen können: sie wissen, an welcher Stelle des Textes welche Inhalte zu finden sind und bei welchen Teilen des Konzepts es ganz besonders auf innere Schlüssigkeit ankommt. Allererster Indikator hierfür ist die Hypothesenkonstruktion, die in der Ausgangssituation angelegt ist und in weiteren Kapiteln unter verschiedenen Aspekten detailliert wird. Oder aber: Stimmt die Stossrichtung der Evaluation nicht mit den wesentlichen Eckwerten der Zielformulierung überein, kann dies als Hinweis auf eine Konzeptionslücke gedeutet werden.

Auch die Zielgruppenbeschreibung ist bspw. ein wesentlicher Indikator. Denn hier wird die Ausgangssituation, in der ja das Problem beschrieben ist, auf die potentiellen Teilnehmer einer Massnahme hin zugespitzt. Sollten sich hier wesentliche Hypothesen, z.B. über die Vorbildung der Teilnehmer oder über Erfolgsfaktoren im Tagesgeschäft, als unzutreffend erweisen, dann wird die Massnahme, so wie sie im Konzept angesetzt ist, mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht den prognostizierten Erfolg bringen.

Für den Konzeptionär bringt die Standardisierung individueller Konzeption also den Vorteil, eine zuverlässige Richtschnur zu haben. Je mehr Übung er im Umgang mit den Standardbestandteilen er hat, desto zielsicherer wird seine Recherche, und desto besser und schlüssiger seine Konzepte. Damit kann ein entscheidender sowohl Zeit- als auch Qualitätsgewinn erreicht werden.

Der Entscheider andererseits kann die Qualität einer Konzeption besser beurteilen. Dies kann auch bedeuten, dass die Bereitschaft, eine grössere Investition für eine wirklich gute Massnahme freizugeben, steigt. Entscheider lassen sich leichter überzeugen, wenn ein Konzept „rund“ erscheint.

Ein dritter Vorteil liegt an der Schnittstelle zwischen Konzeption und Umsetzung. Ist nämlich ein Konzept bis ins letzte Detail durchdacht, wozu ja die Standardbestandteile quasi zwingen, dann wird es auch weniger Überraschungen in der Realisationsphase geben. Denn hier sind ja wesentliche Meilensteine und Aktivitäten sowie notwendige Vorläufe bereits aufgeführt, was eine professionelle Projektplanung erheblich erleichtert. Insbesondere können anhand dessen Eventualitäten und Verzögerungen schon vorher bedacht und Handlungsalternativen (Plan „B“) entworfen werden.

Teil II

Standardbestandteile eines Konzepts

1. Ausgangssituation

1. Infos zum Unternehmen: Kerngeschäft, Eckdaten, Besonderheiten?
2. Infos zur Organisationseinheit: Aufgaben, Einbindung ins Unternehmen (Organigramm?), Besonderheiten?
3. Übergeordnete Ziele, Einbindung in Unternehmenspolitik?
4. Wodurch ist die derzeitige Situation charakterisiert?
5. Wie kam es dazu (Gründe, Annahmen)?
6. Welche Konsequenzen hat es?
7. Was wurde bereits mit welchem Erfolg unternommen?
8. Welche Art von Massnahme resultiert daraus?
9. Einschränkungen?

AG erkennt sich wieder

2. Ziele

1. Was sind die konkret formulierten Ziele für die Gesamtmaßnahme?
2. Wie laute diese Ziele operationalisiert („smart“)
 - 1) als Lernziele?
 - 2) als Handlungsziele
 - 3) als organisationale Ziele?

Klare Massnahmenziele

3. Zielgruppe (PE / OE)

1. Tagesgeschäft der TN und derzeitige Anforderungen
2. Qualifikationsstand der TN und Vorwissen zum Thema
3. Künftige Anforderungen an die TN
4. Ggf. Konkretisierung der Soll-Ist-Diskrepanz auf individueller Ebene (Segregation möglich?)
5. Anzahl der TN insgesamt / je Durchführung; spezifische Cluster?

Um wen geht es wie

4. Rahmenbedingungen

1. Budget- und zeitliche Restriktionen
2. Einbindung weiterer Personen / Abteilungen
3. Nebenbedingungen für Massnahme
4. Schnittstellen zu anderen Projekten
5. Sonstige Rahmenbedingungen

*Restriktionen
Umsetzung*

5. Massnahme(n)

1. Ansatz der Massnahme: Allgemeines / Erfolgsfaktoren
2. Ziele, Inhalte und Struktur der Massnahme für jeden Baustein; Dramaturgie, Didaktik, Formate, Transfersicherung
3. Mögliche Widerstände / Reaktanz und Umgang damit
4. Trainerleitfaden
5. Rollenbeschreibung für eingebundene Personen; ggf. Anforderungen an Trainer / Coaches etc.
6. Material / Organisation / Logistik
7. Flankierende Massnahmen
8. Variabilität: Alternativen oder Varianten

was / wie?

6. Umsetzungsraster

1. Allgemeines zur Vorbereitung und Umsetzung (Schätzungen, Fixtermine, Zeitabstände, etc.)
2. Chronologie der Meilensteine

was / wann?

7. Evaluation (PE / OE)

Wie kann festgestellt werden, ob die Massnahmenziele erreicht wurden? Kennzahlen, Erfolgskriterien? Nullmessung?

*Massnahmen-
erfolg*

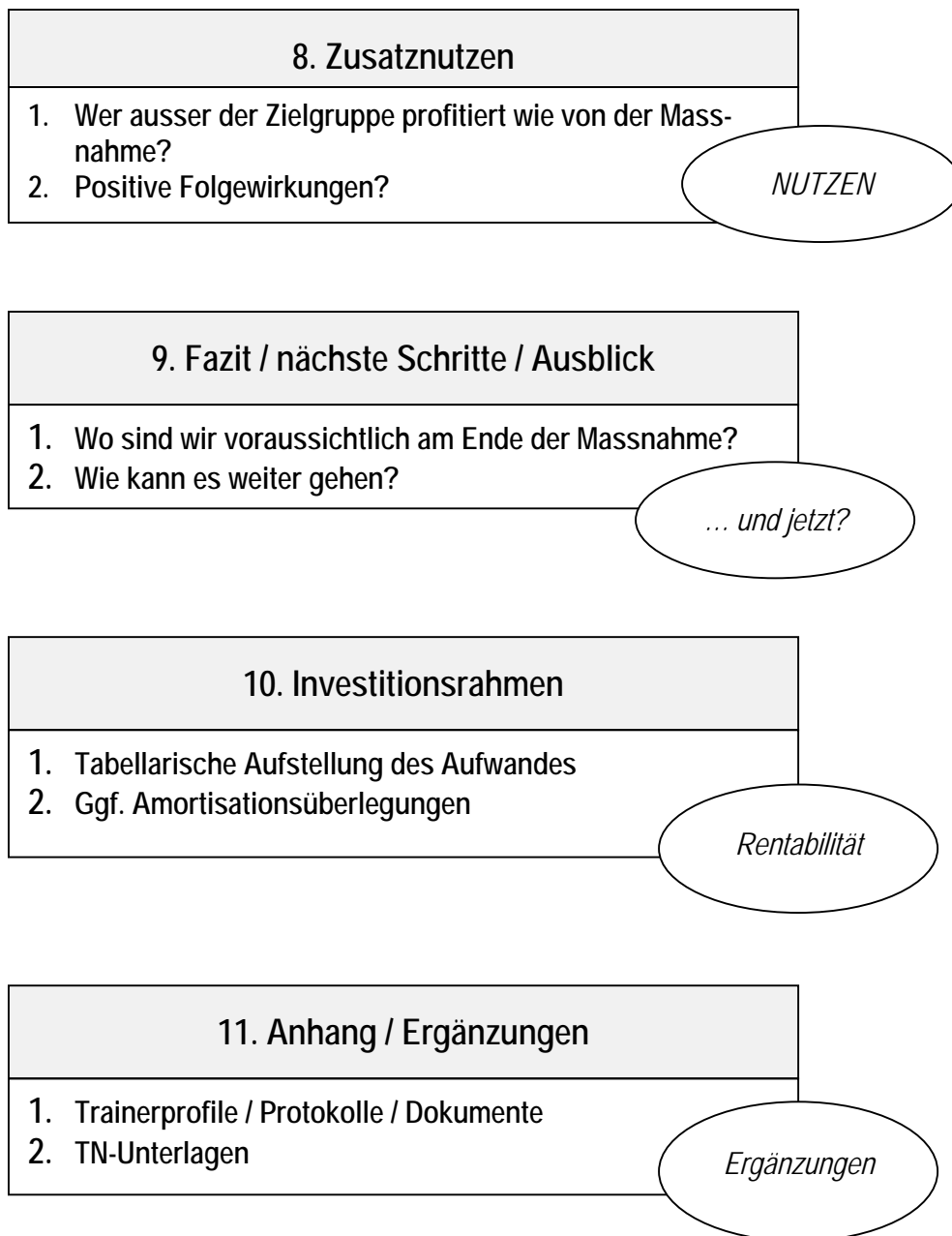


Abbildung 5: Überblick über die Standardbestandteile eines Konzepts

Zum Zusammenhang zwischen den einzelnen Standardbestandteilen eines Konzepts

Die Standardbestandteile sind von ihren Inhalten her und von ihrer Reihenfolge so aufgebaut, dass der Konzeptionär nicht nur eine Art Checkliste hat, ob alle wesentlichen Inhalte in seinem Konzept enthalten sind, sondern sie greifen auch so schlüssig ineinander, dass Denkfehler oder Lücken unmittelbar auffallen; sie erfüllen also auch die Funktion einer Prüfhilfe. Dies gilt für Konzeptionär und Entscheider gleichermaßen.

Die in Teil I beschriebenen Vorteile der Standardkonzeption entfalten sich im vollen Umfang, wenn ein Standard, wie im Folgenden beschrieben, tatsächlich auch verbindlich ist. Für den Konzeptionär bedeutet dies in erster Linie eine Zeitersparnis und eine Qualitätssicherung, wenn er sich an diese Standards hält. Nun wird zuweilen die Zuordnung von Informationen oder Themen zu den einzelnen Unterpunkten des Standardkonzepts nicht ganz einfach und zweifelsfrei sein.

So könnte bspw. das konzeptionierte mit einem bereits laufenden Projekt verknüpft werden müssen. Dies würde bedeuten, dass Zwischenergebnisse von einem ins andere Projekt hineinfließen, und das wiederum macht notwendig, die jeweiligen Meilensteine aufeinander abzustimmen. Dies wirft die Frage auf, wo denn die Referenzmeilensteine unterzubringen sind: in den Rahmenbedingungen, oder im Umsetzungsraster?

Die Antwort ist relativ einfach. Da es nämlich im Konzept nicht um die literarische Stilsicherheit eines Besinnungsaufsatzes, sondern um unmissverständliche Klarheit der Fakten geht, tauchen diese Meilensteine in beiden Kapiteln auf, und zwar unter dem jeweiligen

Fokus, der ja mit Bedacht vorgegeben ist. Faktische Redundanzen, zumal unter jeweils anderer Fokussierung, sind nicht nur völlig unkritisch, sondern teils auch beabsichtigt, um alle wesentlichen Aspekte einer konzeptionsrelevanten Information abzudecken.

In diesem Sinne sind die Standardbestandteile eines Konzepts zwar im Grossen und Ganzen selbsterklärend, aber im Detail erläuterungsbedürftig. Und zwar insbesondere hinsichtlich der Komponenten, die sich unmittelbar aufeinander beziehen und auf diese Weise die genannte Prüffunktion überhaupt erst ermöglichen. Anhand der vorangegangenen Überblicksgrafik wurde ja bereits die grobe Linie deutlich. Die nachfolgenden Aspekte sollen hilfreich sein, sich vor dem Einstieg in die inhaltlichen Details schon einmal einen Überblick über den inneren Zusammenhang der Hauptkomponenten zu verschaffen; dies wird wahrscheinlich das Verständnis der jeweiligen Inhalte der Hauptkomponenten erleichtern.

Am Anfang seiner Konzeption hat der Konzeptionär eine grobe Vorstellung von der Massnahme selbst, sowie von dem Sollzustand, der in diesem Status allerdings allgemein beschrieben ist, und noch nicht auf die Massnahme spezifiziert. Es gilt also, mehrere Variablen gleichzeitig aufeinander abzustimmen; ein deduktives Vorgehen, angefangen bei einem klar definierten Ziel, ist also i.d.R. nicht möglich.

Es ist nun kein Zufall, dass sich diese Massnahme aus der Recherche herausgeschält hat. D.h. es hat eine Vorabdefinition des Problems stattgefunden, die selbiges eben als Qualifikationsproblem, und nicht z.B. als Prozessproblem definiert hat. Denn sonst wäre ja nicht ein PE-Spezialist, sondern ggf. ein Produktionsexperte mit der Konzeption beauftragt worden. Die Vorgeschichte dieser Problemdefinition ist in der Ausgangssituation abzubilden, einschliesslich derjenigen Variablen, die für das Design der Massnahme von Bedeutung

sind. Es gibt also einen engen *Zusammenhang zwischen Ausgangssituation und Massnahme* über die Hypothesenkonstruktion.

Die Massnahme wiederum ist die Lösung für ein spezifisches Problem; es wird also ein oder mehrere Ziele vorausgesetzt, die mit dieser Massnahme erreicht werden sollen. Sofern es sich um ein Qualifikationsproblem handelt, was ja hier angenommen ist, und Qualifikationsmassnahmen sich auf eine Anzahl zu qualifizierender Mitarbeiter bezieht, ist der *Zusammenhang zwischen Ziel(en) und Zielgruppe* evident. Denn es soll ja eine Qualifikationslücke bei einer bestimmten funktionalen Gruppe (z.B. Führungskräfte, Aussen dienstmitarbeiter, etc.) geschlossen werden. Und diese Ziele beziehen sich auf die Zielgruppe. Im übertragenen Sinne könnte das Kapitel „Zielgruppe“ auch als die Spezifikation der Ausgangssituation auf den Kreis der Betroffenen verstanden werden.

Sodann liegt auf der Hand, dass zwischen *Evaluation und Zieldefinition* ein enger Zusammenhang bestehen muss, denn die Evaluation ist ja die Überprüfung der Frage, ob die Ziele erreicht wurden. Ziele und Evaluation sind somit quasi zwei Seiten derselben Medaille. Damit wird das Vorgehen bei der Evaluation gleichzeitig zu einer bestens geeigneten Prüfgrösse, ob die Ziele „smart“ (siehe Kap. II.2) formuliert wurden.

Ein weiterer Zusammenhang ist zwischen *Zielen und Nutzen* ausmachbar. Dieser bezieht sich allerdings auf die analytische Zuordnung der Argumente, also auf die Kategorisierung der Stoffsammlung. Denn der Nutzen ist *nicht* die Zielerreichung! (konnotativ wird nämlich davon ausgegangen, dass die Ziele mit dieser Massnahme erreicht werden können). Sondern das Kapitel Nutzen bezieht sich auf die prinzipielle Vielzieligkeit vieler Massnahmen: es soll nicht nur Ziel X erreicht werden, sondern gleichzeitig soll Y gewährleistet sein. Würde man eine arithmetische Zielfunktion daraus formulieren, so

würde, das, was ausserdem noch erreicht werden soll, nämlich Y, als Nebenbedingung gesetzt werden. Dies ist im Konzept allerdings nicht Bestandteil der Zielformulierung, da sonst der Unterschied zwischen Ziel und Nebenbedingung verwässern würde, d.h. es wäre nicht mehr klar, was eigentlich die Priorität der Massnahme ist. Das Kapitel Nutzen bezieht sich also auf all diejenigen positiven Effekte, die die Massnahme *über die Zieldefinition hinaus* erwirken könnte.

Der Zusammenhang zwischen *Massnahme und Umsetzungsraster* liegt auf der Hand. Da das Konzept gedanklich ja zwischen der Soll-Ist-Diskrepanz und dem detaillierten Projektplan für dessen Behebung positioniert ist, und das Konzept als Entscheidungsvorlage dafür fungiert, ob die Massnahme wie vorgeschlagen umgesetzt werden soll, müssten im Vorfeld doch wenigstens die groben Meilensteine zeitlich zugeordnet werden. Denn sonst wäre doch gar nicht entscheidbar, ob dieses Vorgehen überhaupt realistisch ist.

Ähnliches gilt für *Massnahme und Investition / Aufwand*. Eine Massnahme ist nur dann entscheidbar, wenn klar ist, was sie kostet, selbst wenn man als Möglichkeit in Betracht zieht, dass ggf. nicht alle Ziele in gewünschtem Masse erreicht werden. Insbesondere bei der Freigabe des Grobkonzepts (siehe Kap. 1.2.2 sowie 1.2.3) spielt der Kostenrahmen eine grosse Rolle. Professionelle Konzeptionäre tragen diesem Umstand zuweilen dadurch Rechnung, dass sie „Spielmaterial“ in die Konzeption einbauen, also solche Komponenten, die zwar wünschenswert wären, aber nicht unverzichtbar sind.

Des Weiteren gibt es einen Zusammenhang zwischen *Rahmenbedingungen und Massnahme*. Die Rahmenbedingungen beschreiben die Minimalbedingungen für die Einbindung einer Massnahme in das allgemeine Geschehen. Dies betrifft natürlich in erster Linie das Konzept in seiner Funktion als Entscheidungsvorlage (deswegen kommt dieses Kapitel i.d.R. auch vor der Beschreibung der Mass-

nahme selbst), d.h. hier werden all diejenigen Restriktionen aufgeführt, die soz. die äusserste Grenze des Massnahmendesigns bilden. Denn: werden diese (meist vom Auftraggeber gesetzten) Rahmenbedingungen geändert, dann würde ggf. auch eine andere Massnahme daraus resultieren.

Ebenfalls um die Einbindung der Massnahme in das betriebliche Geschehen geht es bei dem Zusammenhang zwischen *Massnahme und Ausblick / nächste Schritte*. Vom komponentenhaften Aufbau von Konzepten war ja bereits die Rede. Nun ist es in Entscheidungssituationen häufig so: der Experte kann einen weiter gehenden Bedarf oft schon hinreichend genau quantifizieren, während der auftraggebende Fachverantwortliche die zur Diskussion stehende Massnahme zunächst einmal als Lösung seines Problems ansieht. Es stellt sich also für den Konzeptionär die Frage: was von dem was ich glaube, das mein (in- oder externer) Kunde braucht, um sein dringendstes Problem zu lösen, kann ich ihm hier und heute präsentieren? Und was vertage ich – im Sinne eines weiter reichenden Lösungsvorschlages – auf den hierfür geeigneteren Moment?

In diesem Sinne ist das Kapitel *Ausblick / nächste Schritte* eine wunderbar dienliche Residualkategorie. Sie hat für den Konzeptionär mehrere Vorteile. Er hat damit nämlich ein Ausweichterrain erstens für den typischen Fall, dass der Auftraggeber im Laufe des Projektes Erweiterungen fordert, die weder durch das Budget noch durch sonstige Rahmenbedingungen und derzeitiges Massnahmendesign abgedeckt sind. Er hat ausserdem die Möglichkeit, die „natürlichen“ Grenzen der Wirksamkeit seiner Massnahme mit Hinweis auf Folgeaktionen besser argumentieren zu können. Und er kann auf diese Weise auf in solchen Bereichen Kompetenz demonstrieren, die nicht unmittelbar die Massnahme selbst betreffen. Dieser Ausblick ist zudem für den Konzeptionär frei gestaltbar, d.h. unabhängig von Rah-

menbedingungen, die ggf. der Natur des Problems nicht ausreichend gerecht werden.

Zur Förderung von Übersichtlichkeit und Verständlichkeit der folgenden Kapitel zu erhöhen, wurde folgende Vorgehensweise gewählt. Zunächst wird zu Beginn jeden Kapitels der Sinn und Zweck des betreffenden Standardbestandteils erläutert. Danach wird dies anhand des durchgehenden Fallbeispiels EBM deutlich gemacht, d.h. der Text formuliert, so wie er auch in dem intern zur Freigabe vorgelegten Konzept stehen könnte. Dieser Text ist grafisch durch eine andere Schrift (Times anstatt Arial) abgesetzt. Dadurch wird unmittelbar erkennbar, was zu den Erläuterungen, und was zu dem Konzept EBM gehört. Um die Beispielkonstruktion nicht unnötig auszublähen, was zwingend zu Lasten der Übersichtlichkeit ginge, wurde auf eine Fallschilderung jenseits der Beispielformulierung verzichtet.

II.1 Die Ausgangssituation

1. Ausgangssituation
<ol style="list-style-type: none">1. Infos zum Unternehmen: Kerngeschäft, Eckdaten, Besonderheiten?2. Infos zur Organisationseinheit: Aufgaben, Einbindung ins Unternehmen (Organigramm?), Besonderheiten?3. Übergeordnete Ziele, Einbindung in Unternehmenspolitik?4. Wodurch ist die derzeitige Situation charakterisiert?5. Wie kam es dazu (Gründe, Annahmen)?6. Welche Konsequenzen hat es?7. Was wurde bereits mit welchem Erfolg unternommen?8. Welche Art von Massnahme resultiert daraus?9. Einschränkungen?

AG erkennt sich wieder

Abbildung 6: Inhalte der Ausgangssituation

Die Schilderung der Ausgangssituation wird häufig in der Form unterschätzt, dass sie für „allgemeines Vorgeplänkel“ gehalten wird, das für das Konzept selbst von untergeordneter Bedeutung ist. Diese Einschätzung ist eindeutig falsch. Hier werden nämlich die wesentlichen Fakten geschaffen, die erstens das Konzept glaubwürdig machen (allem voran die Hypothesenkonstruktion, d.h. den Begründungszusammenhang für die Massnahme) und zweitens, durch die präzise analytische Sichtweise der Dinge den Konzeptionär als ausgewiesenen Experten seines Fachs positionieren können.

Eines der notwendigen Stichwörter hierzu ist „**Business Sense**“. Das ist erläuterungsbedürftig.

Darunter ist nämlich nicht das zu verstehen, was – häufig im Zusammenhang mit dem Thema Unternehmertum oder Intrapreneurschip – als „Riecher“ für Geschäftschancen bezeichnet wird. Sondern vielmehr bezeichnet Business Sense die Fähigkeit, schnell zu ver-

stehen, wie eine Branche oder eine Organisationseinheit „tickt“, welche Dynamik sie hat, wo die Knackpunkte und Erfolgsfaktoren liegen.

Für einen Personal- oder Organisationsentwickler bedeutet Business Sense, sich in das Tagesgeschäft von Auftraggeber und Teilnehmer eindenken zu können; sich vorstellen zu können, wie ein typischer Arbeitstag, Entscheidungsprozess, Kundengespräch, etc. aussieht. Sich die Rollendynamik zwischen den Beteiligten ebenso vergegenwärtigen zu können (s.o.) wie strukturelles Konfliktpotential und politische Konstellationen, die bestimmte Entscheidungen und Ereignisse wahrscheinlicher machen als andere. Dazu gehört auch zu wissen, wo man die notwendigen Informationen herbekommt, die man für die Konzeption braucht; und diese dann vor allem auch entsprechend zu filtern und zu interpretieren.

Um Business Sense zu entwickeln, braucht man weder Berater gewesen zu sein noch studiert zu haben. Sicher gehört eine gute Portion Erfahrung dazu, aber fast noch wichtiger ist die „richtige“ Mischung zwischen analytischem Scharfblick, Vorstellungsvermögen und Empathie. Vor diesem Hintergrund relativiert sich auch die m.E. überflüssige, nichtsdestotrotz unermüdliche Diskussion darüber, ob nun Betriebswirte, Psychologen oder Wirtschaftspädagogen die besseren Personalentwickler sind. Wichtig ist vor allem, *das Geschäft zu verstehen*, denn ohne das hilft auch die elaborierteste didaktische Expertise nicht weiter. Wem immer es gelingt, über seinen eigenen Tellerrand zu sehen, ist prädestiniert als guter Problemlöser.

Bei internen Personalentwicklern ist zum Inhalt der Ausgangssituation oft der Einwand zu hören: „Aber es ist doch klar, worum es geht, warum muss ich die Aufgabe der Organisationseinheit des Auftraggebers noch extra benennen? Das weiss doch jeder!“ Zunächst er-

scheint dieses Argument schlüssig. Auf den zweiten Blick jedoch ist zur Zwecksetzung der Ausgangssituation ganz generell folgendes zu sagen:

Erstens dient dieser Abschnitt der formellen Abstimmung zwischen Auftraggeber und Konzeptionär. Letzterer fasst hier nämlich diejenigen Fakten zusammen, die basierend auf seiner Expertise zu diesem Lösungsvorschlag geführt haben. Diese Fakten hat er aus dem Briefing durch den Auftraggeber bzw. den daraus folgenden Interviews mit Beteiligten. Sollten hier also Divergenzen in den Sichtweisen bestehen, ist es unbedingt erforderlich, diese aufzudecken, zu benennen und ggf. zwischen Diskussion Grobkonzept und Abnahme Feinkonzept zu beheben. Sonst nämlich läuft die Massnahme bei Umsetzung ins Leere und kann keinen Erfolg haben.

Zweitens ist gerade in grösseren Unternehmen damit zu rechnen, dass auch solche Funktionen bzw. Personen am Entscheidungsprozess beteiligt sind, die in die Details der Aufgabenstellung der betreffenden Organisation tatsächlich nicht in wünschenswertem Masse eingeweiht sind. Und selbst wenn dies der Fall wäre, und man mit zwei oder drei knappen Sätzen Redundanzen produziert, ist das allemal besser, als die Entscheider im Nebel stochern zu lassen, denn im Zweifelsfall wird eher abgelehnt als angenommen; je eher, um so grösser das nachfolgende Investitionsvolumen ist.

Von der Darstellung her wird vom Allgemeinen in das Detail gegangen. Zum Beispiel (die Nummerierung erfolgt analog zum Kasten am Beginn des Kapitels):

Fallbeispiel EBM

II.1 1

Kerngeschäft der EBM sind Produktion und Vertrieb von Büromaschinen direkt an den Abnehmer, d.h. Industriekunden.

II.1.2

Dem Aussendienstmitarbeiter (ADM) kommt dabei insofern eine wesentliche Rolle zu, als dass er Repräsentant der EBM beim Kunden ist, und durch die obligatorische Erstunterweisung bei Installation einen wesentlichen Einfluss auf die Nutzung der Geräte des Kunden hat. Innerhalb des Kundenprozesses sind die ADM auf die intensive Kooperation mit dem Innendienst (IDM) angewiesen: Die IDM halten Kundenkontakt, koordinieren Einsatztermine und handeln den First Level Support (FLS), d.h. die telefonische Fehlerbehebung.

II.1.3

Als Full-Service-Anbieter ist die EBM darauf angewiesen, diese Positionierung in der Person des ADM glaubwürdig zu machen. Dies betrifft insbesondere den ersten Kontakt nach Verkaufsabschluss. Wird nämlich das Service-Konzept hier nicht praxisnah transportiert, gelingt die Positionierung nicht, und damit werden Billiganbieter wie z.B. Elektronikmärkte zur Alternative für den Kunden.

II.1.4

Derzeit gibt es eine alarmierende Reklamationsquote von Neugeräten (d.h. Installationen kürzer als zwei Jahre). Daraus entsteht die Befürchtung, dass wichtige Kunden in Billigmärkte abwandern könnten.

II.1.5

Aufgrund der Reklamationsstatistik, die zugleich Gründe für den Geräteausfall, bereits kundenseitig ergriffene Massnahmen und vermutete Gründe für den Ausfall der Geräte erfasst, hat sich folgende Situation ergeben. Fast 70 % der Ausfälle konzentrieren sich auf die ersten viereinhalb Monate des Gerätebetriebes beim Kunden. Da die Geräte meist von vielen Kundenmitarbeitern bedient werden und eine sofortige Fehlermeldung nur selten klappt (man versucht es halt mit allen verfügbaren Knöpfen, das Gerät wieder zum Laufen zu bringen), ist es schwierig, die Gründe für Ausfall statistisch repräsentativ auszuwerten. Allerdings spricht Einiges dafür, dass gewöhnliche Regelstörungen wie Papierstau, leere Tonerkassette und Fehlprogrammierung im Kopiervorgang etwa 90% der Gründe für Fehlermeldung abdecken könnten.

II.1.6

Dies führt beim Kunden dazu, dass das Gerät ausfällt. Dieser ruft dann beim IDM an und verlangt Instandsetzung. Da man versucht, einiges per Ferndiagnose zu beheben, führt dies zu einer häufig besetzten Hotline, was wiederum die Kunden unzufrieden macht, die nicht durchkommen. Wenn telefonisch nicht geholfen werden kann, fährt ein ADM zum Kunden, um das Problem zu beheben. Durch das Herumhantieren am Gerät ist der Schaden meist noch grösser geworden, sodass für einen solchen Einsatz durchschnittlich ein 1/2 Tag kalkuliert werden muss. Dieser kann für die sich noch in Garantie befindlichen Geräte nicht mit dem Kunden abgerechnet werden. Ein erheblicher Aufwand für EBM ist die Folge.

II.1.7

Im Interesse einer kurzfristigen Problemlösung wurde bereits eine zusätzliche Halbtagskraft in der Hotline eingesetzt. Zu-

dem wurden die Kriterien, nach denen ein Ausseneinsatz notwendig wird, verschärft, d.h. die Bemühungen um eine Ferndiagnose und Fehlerbehebung verstärkt. Dies hat allerdings eher noch beigetragen zur Unzufriedenheit der Kunden.

II.1.8

Deswegen erscheint es nun dringend notwendig, jenseits dieser bereits unternommenen Ad-Hoc-Massnahmen Schritte zu anzustreben, die nicht auf der Symptom-, sondern auf der Ursachenebene des Problems ansetzen. Da als eine der wesentlichen Ursachen Anwendungsfehler des Kunden identifiziert wurden, ergibt sich daraus eine zweistrahlige Massnahme:

- Zum einen sollen die Servicetechniker in die Lage versetzt werden, bei Installation des Gerätes eine qualifizierte Kundens Schulung der relevanten Mitarbeiter vorzunehmen.
- Um zweitens die Nachhaltigkeit dieser Schulung beim Kunden abzusichern, soll es einen didaktisch sehr gut aufbereiteten Leitfaden für Anwender geben, der den Mitarbeitern in Kundenunternehmen ausgehändigt wird.

II.1.9

Davon unbenommen sind diejenigen Massnahmen, die z.B. technisch zu einer besseren / leichteren Bedienbarkeit der Geräte mittelfristig führen können (Produktentwicklung). Der vorliegende Vorschlag adressiert nämlich (abgesehen von den flankierenden Massnahmen) ausschliesslich den PE-Aspekt der möglichen Ursachen. Dies kann Anstrengungen der Problemlösungen auch auf anderen Ebenen, z.B. Optimierung der Produktentwicklung, nicht ersetzen.

II.2 Zielformulierung

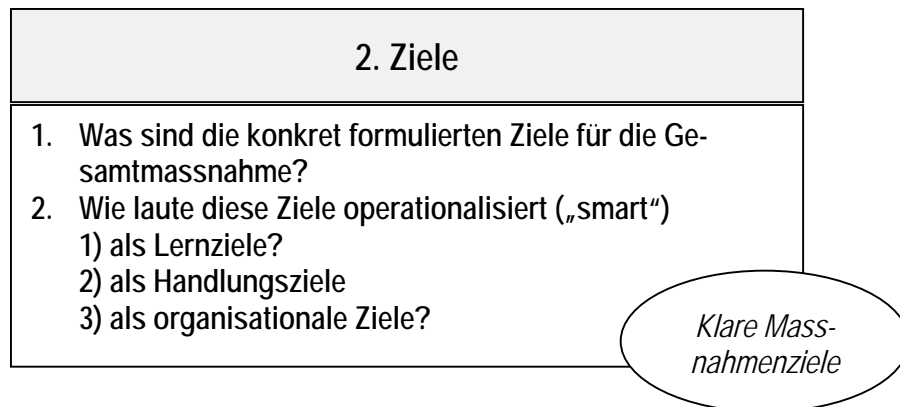


Abbildung 7: Inhalte der Zieldefinition

Die Zieldefinition gehört mit zum „knackigsten“ Teil eines Konzepts. Und zwar nicht nur deswegen, weil man sich als Konzeptionär sowie als mit der Durchführung der Massnahme betraute Organisationseinheit mit dem produzierten Erfolg daran messen lassen muss. Sondern auch, weil es so ungeheuer schwierig ist, intelligente Ziele zu formulieren.

Nehmen wir zur Verdeutlichung zunächst ein Gegenbeispiel. Man könnte ja in Folge der o.g. Ausgangssituation als Sollzustand formulieren, die *Kommunikation* zwischen Kunde und dem das Erstgerät installierendem Mitarbeiter der EBM müsse verbessert werden. Das könnte man ganz generell noch etwas ausschmücken, z.B. dahingehend, dass der ADM eine sog. Beziehungsebene zum Kunden aufbauen muss. Ist es denn nicht das, worum es immer geht, die Beziehungsebene? – Möglich, aber in diesem Falle unerheblich. Denn spätestens beim Schritt c) Operationalisierung käme der Konzeptionär in arge Nöte, denn wie lässt sich Beziehungsaufbau zum Kunden in diesem Falle operationalisieren? Etwa dadurch, dass er einen Kaffee angeboten bekommt? Und welche Konsequenzen hätte das dann für die geschilderte Problemstellung? - ... Natürlich ist dies etwas überspitzt dargestellt, aber Übertreibung macht oft anschaulich.

Eine Einschränkung ist bspw. bei Grobkonzepten zu machen, die auf einer unzureichenden Informationsbasis basieren, was aus diversen Gründen passieren kann (ein typischer Fall ist z.B. die Angebotserstellung seitens eines externen Anbieters nach dem Erstgespräch). Zwar sollte auch hier der avisierte organisationale Effekt einer Massnahme deutlich skizzierbar sein (z.B. Zeitersparnis im Falle eines Seminars zu effizienten Sitzungsleitung, siehe folgende Abb.), doch werden die beiden wesentlichen Voraussetzung für die Operationalisierung eines Ziels, nämlich Einhaltung der „smart“ Formel (s.u.) und der drei Zielebenen, kaum ausreichend erfüllbar sein.

Etwas zu operationalisieren bedeutet, es handhabbar zu machen. Im Falle der Zielsetzung bedeutet Operationalisierung, dass diese Ziele dann auf der Handlungsebene ausgedrückt werden können. Woran bspw. soll festgemacht werden, dass sich unsere Kommunikation verbessert hat? Etwa daran, dass wir mehr miteinander reden? Wenn ja, worüber, wie, und in welcher Absicht? – Es geht also darum, abstrakte Formulierungen so weit wie möglich herunterzubrechen. Hierfür ist die o.g. „smart“ Formel ausserordentlich hilfreich.

Dieses Agronym bedeutet:

- 1) „s“ für spezifisch
- 2) „m“ für messbar
- 3) „a“ für ambitioniert oder akzeptiert (beide sind sinnvoll)
- 4) „r“ für realistisch (n.b.: nur realistische Ziele werden wirklich akzeptiert, also hier enger Zusammenhang zum vorhergehenden Kriterium)
- 5) „t“ für terminiert, und das heisst nichts anderes, als mit einem Datum versehen, z.B. bis spätestens 30.4. diesen Jahres

Dabei sind die Punkte 1, 2, und 5 klare Anweisungen für die konkrete Formulierung: Spezifisch bedeutet, dass ich den Geltungsbereich

der Zielformulierung klar festlege. Im gegebenen Fallbeispiel der EBM würde der Zielbereich „Kundenzufriedenheit“ z.B. nicht ausreichen, denn das kann ja vieles bedeuten. Worum geht es denn? Um nämlich zu verhindern, dass die meine Kunden, die schon Geräte haben, und das etwa seit einem halben Jahr (denn da fallen ja offenbar die meisten Reklamationen an), zu anderen Anbietern wechseln, das Gerät zurückgeben oder sich schlicht eines im Mediamarkt kaufen, muss ich offenbar etwas unternehmen. Die Spezifikation bezieht sich also auf Neukunden im Bereich Grosskopierer, und deren Reklamationen.

Messbar ist wohl die schwierigste Anforderung für die Formulierung von smarten Zielen im PE-Bereich. Denn woran ist denn der Erfolg einer PE-Massnahme überhaupt messbar? Gibt es nicht unzählige Faktoren, die hier eine Rolle spielen, und die unglücklicherweise kaum messbar sind, wie z.B. Verbesserung der Führungsqualität, Erhöhung der Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, Intensivierung der Mitarbeiterbindung, etc.?

Nun, im vorliegenden Fall haben wir die komfortable Situation, dass die Messbarkeit möglicher Kriterien so ziemlich auf der Hand liegt. Denn woran stellen wir denn fest, dass die Kunden nicht zufrieden sind? An den Reklamationen, richtig. Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit sollte also in diesem Beispiel messbar sein an einem Reklamationsrückgang. Und wenn die Ursache des Problems wirklich vergleichsweise so harmlos sein sollte, dass den Anwendern schlicht Knowhow fehlt, um 70% der auftretenden Fälle abzudecken, dann können wir dieses Kriterium getrost hoch ansetzen. Haben wir bspw. derzeit über 200 Reklamationen im Monat, erscheint es unproblematisch, eine Halbierung dieser Anzahl für jedes neu installierte oder reparierte Gerät anzusetzen, und das hiesse hochgerechnet z.B.: *Senkung der Reklamationen auf unter hundert absolut oder*

soundsoviel Prozent für alle neuen (4,5 Monate alten) Geräte im Vertriebsgebiet.

Das ist eine spezifische Zielformulierung, und nicht: Verbesserung der Kommunikation. Denn die Spezifizierung legt ja den Rahmen fest, in dem dann hinterher gemessen werden soll. Denn wie erinnerlich sind ja Zielformulierung und Evaluation zwei Seiten ein und derselben Medaille. Und dies bedeutet zugleich: eine spezifische und messbare Zielformulierung ist die *conditio sine qua non*, dass überhaupt eine Evaluation stattfinden kann.

Doch es fehlt noch eine dritte Variable im Bunde, und das ist die Terminierung. Gerade für solche Funktionsträger, die sich eher in „weichen“ Bereichen bewegen, wie die Personal- und Organisationsentwickler, ist diese Variable als Zielbestandteil wohl am schwierigsten zu akzeptieren. Denn immerhin gibt es ja zahlreiche Imponderabilien, die den Erfolg einer Massnahme (vorläufig) konterkarieren können. Und erfahrungsgemäss macht Erfahrung analytisch nachlässig. D.h. man versucht häufig gar nicht erst, so „knallharte“ Zielvariablen zu formulieren, wo doch jeder weiss, dass es so schnell anders kommen kann, als man denkt.

Das halte ich allerdings aus vielen Gründen für einen gravierenden Fehler. Denn es muss einen definierten Zeitpunkt geben, zu dem Ergebnisse gemessen werden. Wie sonst nämlich liesse sich der Erfolg einer Massnahme sinnvoll auswerten. Vor allem aber sind nicht erreichte Ziele im ersten Durchgang – unabhängig davon, ob es deren Messbarkeit oder deren Terminierung anbelangt – doch ein unschätzbar wichtiger Indikator nicht nur für die Formulierung von Zielen nachfolgender Massnahmen, sondern ein wichtiger Wert an sich. Käme man nämlich durch die Evaluation zu dem Schluss, diese nicht in gewünschtem Rahmen erreicht zu haben, so muss dies doch nachfolgende Überlegungen auslösen. Wie z.B.: waren die

Termine vielleicht zu eng gesteckt? Hat man sich insgesamt zu viel vorgenommen? Etc. (Siehe Kap. II.8).

Was nun die Prüfgrößen 3) und 4) anbetrifft, sind sie nicht direkt Bestandteil der Zielformulierung selbst, sondern eher solche Variablen, die ermöglichen sollen herauszufinden, ob die Zielsetzung als Ganzes tauglich ist. Ambitioniert in diesem Zusammenhang bedeutet: es macht keinen Sinn, Ziele zu setzen, die innerhalb normaler Prozesse des Tagesgeschäfts ohnehin und „aus Versehen“ erreicht werden. Das Ziel sollte schon etwas Besonderes, herausfordernd, halt: ambitioniert sein. Herausfordernde Ziele dürfen andererseits nicht die – durch die Betroffenen – wahrgenommenen Grenzen des realistisch Erreichbaren übertrumpfen. Dann sind sie nämlich weder realistisch, noch infolgedessen akzeptiert.

Soweit zur Zielformulierung im Allgemeinen. Die Formulierung von Qualifikationszielen in der PE birgt noch eine besondere Tücke. Und da diese ihre Wurzel in der **Transferproblematik** (also der möglichen Wirksamkeit von Trainingsmassnahmen für das Tagesgeschäft ganz allgemein) hat, soll diese zunächst aufgegriffen werden.

Der gedankliche Ausgangspunkt für die Transferproblematik ist die schlichte Tatsache, dass es sich bei PE-Massnahmen um Investitionen handelt wie bei vielen anderen Massnahmen auch. Nun haben wir aber in der PE eine besondere Situation: Der pekuniäre Nutzen lässt sich meist nicht berechnen wie bei der Anschaffung einer neuen Maschine. Dennoch ist keine PE-Massnahme humanistischer Selbstzweck. Allein um den Menschen Gutes zu tun, investiert kein Unternehmen in die Qualifikation seiner Mitarbeiter. Wenn dem aber so ist, also Qualifikations- oder Lernziele einer PE-Massnahme nicht für sich stehen, sondern „nur“ als Zwischenziele fungieren, dann ist doch die dahinterstehende gedankliche Konstruktion erklärungsbedürftig. Nämlich in folgender – verkürzter – Weise:

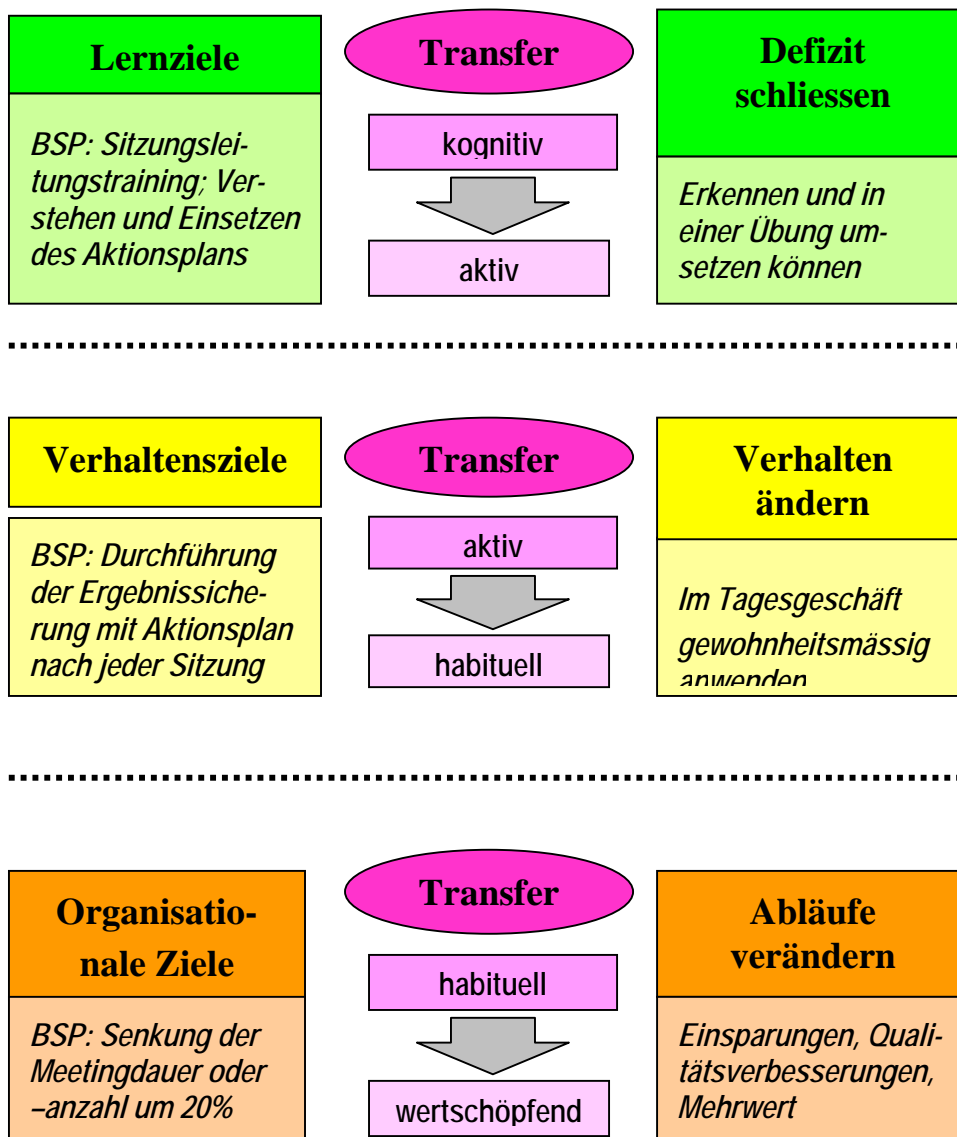


Abbildung 8: Relevanz der Transferproblematik für die Zielformulierung am Beispiel der Trainingsmassnahme „Effiziente Sitzungsleitung“

In dieser Grafik wurde das einfache Beispiel einer avisierten Massnahme „Effiziente Sitzungsleitung“ gewählt, weil hier die o.g. Transferproblematik besonders gut zum Ausdruck kommt. Massnahmen dieser Art werden i.d.R. angesetzt, wenn die grobe Beschreibung der Soll-Ist-Situation etwa lautet: „Wir verbringen sehr viel Zeit in Sitzungen, wobei oft wenig herauskommt. Nicht selten sitzen wir in

Meetings und fragen uns, was wir eigentlich da sollen, weil der Beitrag nicht klar ist. Es müsste doch möglich sein, vergleichbare Ergebnisse für die Organisation mit weniger Aufwand zu erzielen.“ Das Ziel einer Trainingsmassnahme, mit anderen Worten, wurzelt also in einem auf der Handlungsebene sich niederschlagenden Defizit. Anders nämlich wäre die Investition von Qualifizierungsmassnahmen in der Logik organisationaler Rationalität nicht begründbar.

Das Problem auf der Lernebene wird also erstens (Transfer: kognitiv → aktiv) als eines interpretiert, deren Ursache vor allem oder auch in einem Mangel vor Wissen und Können der Beteiligten liegt. Das ist Grundbestandteil der Ausgangssituation des Konzeptionärs. In der ersten Stufe dient nämlich eine jedwede PE-Massnahme dazu, Qualifikationslücken zu schliessen, d.h. das potentielle Handlungsrepertoire der Teilnehmer auszuweiten. Sie sollen hinterher in der Lage sein, mehr oder andere Handlungen auszuführen oder die bisherigen in besserer Qualität, meist etwas von allem. In dieser Stufe geht es um das reine Können (das wiederum für sich genommen voraussetzungsvoll ist, aber das ist Thema eines anderen Bandes). Nun nutzt dieses Können freilich wenig, wenn es nicht auch umgesetzt wird.

Das bedeutet zweitens (Transfer: aktiv → habituell): Dieses neu erworbene Können muss sich auch in organisationalem Handeln niederschlagen. Und das wiederum bedeutet zweierlei. Erstens scheint es wenig Sinn zu machen, sog. Goldfische hochqualifizierter Mitarbeiter vorzuhalten. Denn wenn das Können da ist, ohne die Gelegenheit der Anwendung, sind diese Mitarbeiter schnell extern abgeworben. Zumal ja Wissen auch verfällt: wenn es nämlich nicht unmittelbar nach dem Erwerb eine Realisationschance erhält, verschiebt es sich in den passiven kognitiven Arbeitsspeicher und ist für die Organisation wenig nützlich.

Das neu erworbene Wissen muss also angewendet werden. Und zwar nicht nur punktuell, sondern gewohnheitsmässig. Es nützt nämlich wenig, wenn eine Führungskraft einmal eine Sitzung nach neuem Muster abhält, sozusagen nach allen Regeln der Kunst der Regelkommunikation, und dann wieder in die alte Ad-hoc-Strategie zurückfällt. Das heisst: die Umsetzung muss nachhaltig sein und *neue Handlungsweisen habitualisiert*, d.h. in die Gewohnheit überführt werden. Auf diesen Aspekt muss jede Qualifikationsmassnahme ausgerichtet sein.

Doch nicht nur das. In der Konzeption muss drittens (Transfer: habituell → organisational bzw. wertschöpfend) vorher bedacht worden sein, welche Veränderungen des Handelns welche organisationalen Folgen mit welchen erzielbaren ROI generieren. Denn wie gesagt, Personalentwickler sind keine (reinen) Humanisten, es geht immer um den Ertrag für die Gemeinschaft, bzw. die Rentabilität für die Organisation. Eine Massnahme also, die nicht einmal verbal diesen Ertrag formulieren kann, scheint nicht geeignet, die konzeptionellen Freigaberunden (siehe Kap. 1.2.2 bzw. 1.2.3) zu überstehen.

Das Transferproblem besteht also darin, dass man die avisierte Massnahme einschliesslich der beabsichtigten Effekte auf die Organisation (oder sogar auf den ROI) antizipiert. Diese Effekte müssen über mehrere Ebenen transformiert werden (s.o.), was man zwar avisieren, aber nicht garantieren kann. In diesem Sinne ist die Hypothesenkonstruktion über den Begründungszusammenhang der Massnahme quasi der „Rückwärtsdurchlauf“ der Transferproblematik. Die Hypothesenkonstruktion setzt beim Problem auf Organisationsebene an und schliesst zurück auf eine mögliche Massnahme, die diesen Zustand beheben könnte. Die Transferproblematik hingegen benennt, ausgehend von der Massnahme selbst, welche Hürden zu überwinden sind, damit die Massnahme die avisierten organisationalen Ziele erreichen kann.

Über diese Frage, ob, inwiefern und mit welcher Präzision PE-Massnahmen ihren prospektiven Wertschöpfungsbeitrag nachzuweisen haben, diskutiere ich seit vielen Jahren mit Personalern und Personalentwicklern jeder Couleur. Die Haltungen hierzu sind unterschiedlich – zu Recht. Denn es entspricht den offenbaren Tatsachen, dass PE-Massnahmen oft so weit streuen, insbesondere im Zusammenhang mit Change Prozessen, dass deren Auswirkungen kaum realistisch abzuschätzen sind. Doch das spricht meiner Ansicht nach nicht gegen eine methodisch einwandfreie und präzise Zielformulierung. Ob diese dann in konkrete, quantifizierbare Amortisationsüberlegungen umsetzbar ist, ohne in reine Spekulation abzugleiten, muss von Fall zu Fall entschieden werden.

Es gibt noch einen weiteren Aspekt, der die Zielformulierung verkompliziert. Denn bei diesem Kapitel handelt es sich um die Darstellung der *Ziele der Gesamtmassnahme*. In unserem Falle, Beispiel EMB, sind also hiermit sämtliche Qualifizierungsbausteine im Zusammenhang mit der Massnahme „ADM-Qualifizierung“ angesprochen. Hier soll also anhand der Smart Formel dargestellt werden, a) in welcher Hinsicht die Qualifikationen erweitert werden sollen (Lernziele), b) wie sich dies auf der Handlungsebene im Tagesgeschäft auswirken soll (Handlungsziele) und c) welche positiven Auswirkungen man sich hiervon für die Prozesseffizienz und –effektivität verspricht (organisationale Ziele).

Wenn jedoch eine Massnahme aus unterschiedlichen Bausteinen besteht, wie im vorliegenden Fall, werden diese Bausteine ja erst später detailliert für die Gesamtmassnahme beschrieben. Von der inneren Schlüssigkeit her ist dies auch sinnvoll. Denn wenn bereits die Herleitung der Lernziele aus den organisationalen Zielen, oder die Beschreibung der organisationalen Ziele selbst als fehlerhaft oder angreifbar erscheint, dann erübrigt sich die Beschäftigung mit der Massnahme selbst. Diese Systematik entlastet also die internen

Entscheidungsprozesse und verhindert, dass diese mit der Diskussion irrelevanter Alternativen verstopft werden.

Auf den Umstand, dass Zielformulierung und Evaluation zwei Seiten ein und derselben Medaille sind, wurde ja bereits hingewiesen. Der Einsatz dieser Evaluationstools wiederum betrifft nicht die Gesamtmaßnahme, sondern die Einzelmaßnahmen. Auch dies ist aus der Systematik heraus schlüssig. Denn bspw. für ein FKE-Programm, das über mehrere Jahre läuft, wäre eine sinnvolle *gesamthafte* Erfolgsprüfung kaum machbar. Wenn aber nun die Einzelmaßnahmen evaluiert werden, dann muss für diese auch die Zielsetzung konkretisiert werden, und zwar nach den gleichen Regeln; d.h. smart und auf den genannten Zielebenen.

Naheliegenderweise bedeutet dies nun, dass die Konkretisierung der *Ziele der Einzelmaßnahmen* dort positioniert ist, wo sie dargestellt werden, also unter Punkt 5. Dort werden sie der Beschreibung der einzelnen Bausteine vorangestellt (Grund s.o.). Hierbei liegt die Betonung auf den Lern- und Verhaltenszielen der Bausteine. Denn die organisationalen Ziele der Gesamtmaßnahme wurden ja bereits hier, also in Punkt 2. dargestellt, und es erscheint statthaft, davon auszugehen, dass wenn die Einzelmaßnahmen erfolgreich sind, auch das Ziel der Gesamtmaßnahme erreicht wird.

Versuchen wir nun also, die Aspekte der Zielformulierung auf das Ausgangsbeispiel anzuwenden. Es geht wieder um die EBM, deren Aussendienstmitarbeiter auf Kundens Schulungen hin trainiert werden sollen. Vom Prinzip her gilt für den Konzeptionär natürlich die Smart Formel *auf jeder Ebene*. Auch wenn er dies ggf. nicht in jedem Detail ausformuliert, um die Beteiligten nicht mit Expertendetails zu belasten, muss doch klar sein, dass er eine sehr präzise Vorstellung davon hat.

In der Massnahme „ADM Qualifizierung“ sollen die ADM also in die Lage versetzt werden, den Kunden die Bedienung eines Gerätes auf die Art und Weise beizubringen, dass die Folgeschäden durch Fehlbedienung minimiert werden. Eine Formulierung der Ziele für die Gesamtmassnahme bei EBM könnte dann wie folgt aussehen:

Fallbeispiel EBM

II.3.1 Ziele der Gesamtmassnahme ADM Qualifizierung

Die Qualifikationslücke, die mit vorliegender Massnahme geschlossen werden soll, adressiert vor allem zwei Aspekte. Denn das zu erwerbende Wissen und Können zerfällt offenbar in zwei Bestandteile

- Nämlich erstens das Wissen darüber, wie die Maschinen *aus Sicht der Anwender* funktionieren. Dies ist deswegen erwähnenswert, weil der Installateur i.d.R. nicht die Anwender- sondern die Technikerperspektive vertritt, und das ist ja auch genau der Grund, warum die Kommunikation zum Kunden zuweilen nicht einfach ist.
- Und zweitens der Fähigkeit, dieses Wissen auch *weiterzugeben*. Erfahrungsgemäss steigt nämlich oft die Unverständlichkeit der Sprache von Technikern in Relation zu ihrer fachspezifischen Qualifikation. Also müssten im Anschluss an Wissenserwerbsziele auch didaktische Ziele in Bezug auf die Fähigkeit der Wissensvermittlung formuliert werden.

Mit anderen Worten: der Kern der Massnahme lässt sich zusammenfassen in ein Ziel des Perspektivenwechsels einerseits und in ein didaktisches Ziel zweiter Ordnung (das der Wissensvermittlung) andererseits. Im Ziel des Perspektivwechsels sind eingeschlossen: die Sensibilisierung für die Problematik, das Überdenken des individuellen Berufsethos und der eigenen Rolle, sowie der ggf. kundenseitig geänderten Bedürfnisse. Das didaktische Ziel schliesst die Kommunikation mit

dem Kunden ein, die sich wahrscheinlich ebenfalls strukturell verändert hat (siehe Kap. II.3).

Sollte es gelingen, diese Qualifikationslücken zu schliessen, versprechen wir uns davon, damit zugleich einige organisatorische Reibungsverluste reduzieren zu können (siehe Kap. II.5).

II.3.2 Konkretisierung der Zielebenen für die Gesamtmassnahme

II.3.2.a Lernziele

Hierunter fassen wir ausschliesslich diejenigen Ziele, die während des Trainings erreicht werden sollen. Deswegen greifen die entsprechenden Evaluationsmassnahmen auch im unmittelbaren Anschluss an die Durchführung.

- 1) Typische Anwenderprobleme für die Gerätetypen xy im Betrieb bei Kunden kennen lernen
- 2) Prophylaxe- und Behebungsmassnahmen beherrschen
- 3) Dem Kunden den Betrieb der Geräte anschaulich und fehlervermeidend vermitteln können

-> Die Teilnehmer sind in der Lage, aus einer entsprechenden Batterie von Items 80% richtig zu beantworten

II.3.2.b Handlungsziele

Die Erreichung der Lernziele muss sich in sichtbarer Form auf der Handlungsebene im Tagesgeschäft niederschlagen. Hierfür wären folgende Zielformulierungen denkbar:

- 1) Bei jeder Installation eines Neugeräts erfolgt ein zu dokumentierendes Kundentraining aller relevanter Mitarbeiter
- 2) Nach dem Kundentraining finden gemeinsam mehrere Probeläufe möglicher Störfälle statt
- 3) Die ADM sind ausserdem in der Lage, ihre Kollegen vom Innendienst zu schulen

-> Es gibt eine Best Practice für den Kundenprozess, die im Tagesgeschäft gelebt, ständig optimiert und als Entscheidungsrichtlinie in konkreten Situationen von ADM und IDM gleichermaßen herangezogen wird. Jeder Mitarbeiter kann die wesentlichen Punkte der Best Practice aus dem Kopf benennen.

II.3.2.c Organisationale Ziele

Wenn es den Teilnehmern gelingt, die Lernziele nicht nur punktuell, sondern gewohnheitsmässig umzusetzen und institutionell in den Abläufen zu verankern, dann könnten so folgende Effekte bewirkt werden:

- 1) Die Kunden können besser mit den Geräten umgehen
- 2) Dadurch sinkt die Erstreklamationsrate

3)Die Schadensintensität an Neugeräten wird ausserdem gesenkt, da bedienungsbedingte Verschlimmerung verhindert werden kann

4)Probleme treten nicht nur seltener auf, sondern können auch öfter per Telefon behoben werden

-> Spätestens ein halbes Jahr nach letztem Baustein ist die Überlastung der ADM deutlich zurückgegangen (es fallen keine Überstunden mehr an), und die Kundeverlustrate ist auf den Stand von vorletztem Jahr zurückgegangen

II.3 Die Zielgruppe

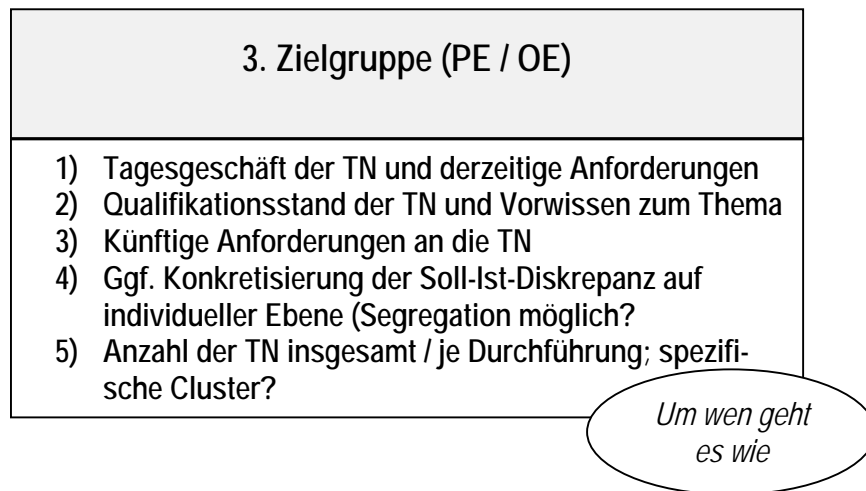


Abbildung 9: Die Zielgruppe

Im Unterschied zu anderen Konzeptionären, z.B. im Produktionsbereich, haben PEler und OEler stets eine Zielgruppe, also eine definierbare Gesamtheit von Menschen im Unternehmen, die von der Massnahme unmittelbar betroffen sind.

Die Beschreibung der Zielgruppe fokussiert die Fakten der Ausgangssituation konkret auf die von der Massnahme Betroffenen, d.h. die potentiellen Teilnehmer (TN). Dies bedeutet, dass hier die zu behebende Qualifikationslücke präzisiert wird. Dabei geht es naheliegenderweise zunächst und wesentlich um Gemeinsamkeiten der Zielgruppe; je homogener sie skizziert werden kann, um so wirksamer wird eine Massnahme wahrscheinlich sein.

Typische Charakteristika für solche Gemeinsamkeiten sind z.B. Ausbildungshintergrund, Berufserfahrung, bisherige Entwicklungsstationen im Unternehmen, Alter, Geschlecht, etc. Eine grössere Grundgesamtheit (ab 3-4 Durchführungen) kann ggf. sinnvoll segregiert werden. Es werden also Cluster nach gemeinsamen Merkmale gebildet, wofür sich erstens Alter / Erfahrung, zweitens die „funktio-

nale Brille“ (s.u.) und drittens Spezifika in den Aufgabenstellungen anbieten. Die Idee dabei ist, durch nochmalige Spezifikation der Zielgruppe nach relevant erscheinenden Filtern noch präziser, und damit wirksamer, spezifizieren zu können.

Ähnliches gilt für funktionale bzw. aufgabenbezogene Kriterien der Zielgruppe. Sind bspw. Führungskräfte angesprochen, könnte man in grossen Unternehmen nach Ebenen unterscheiden (Teamleiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Meister / Vorarbeiter, etc.), oder nach funktionaler Ausrichtung, wie bspw. Rechnungswesen, Marketing, Controlling, Vertrieb, etc.

Die Darstellungslogik folgt folgendem roten Faden: was machen die Teilnehmer derzeit, vor welchem Qualifikationshintergrund? Was müssen sie künftig machen, und was fehlt ihnen dazu? Lässt sich dieses Fehlen nach sinnvollen Gruppenkriterien nochweiter präzisieren? Und nicht zuletzt: über welches Mengengerüst sprechen wir (insgesamt und pro Cluster)? Das könnte dann anhand des EBM Beispiels wie folgt aussehen:

Fallbeispiel EBM

II.3.1

Der ADM / Servicetechniker ist das wesentliche Bindeglied zwischen EBM und Kunde. Laut Stellenbeschreibung bestehen seine Aufgaben zu ca. 70% in Instandhaltung und Wartung und ca. 30% in Installation von Neugeräten, Ersteinweisung und akuter Fehlerbehebung. Derzeit hat sich das reale Verhältnis dieser Tätigkeiten eher umgekehrt.

II.3.2

Vor dem Hintergrund bisheriger Tätigkeitsschwerpunkte wurde bei Rekrutierung und Qualifizierung entsprechender Wert auf die technische Qualifikation der Mitarbeiter gelegt. Die lange Lebensdauer der Geräte, mit der EBM wirbt, ist nicht zuletzt auf die fachkundige Wartung der Geräte zurückzuführen. Die ADM verfügen meist über eine technische Ausbildung, teils auch akademisch (FH-Diplom). Erst in jüngster Zeit wurden auch Industrie- und Bürokaufleute im Aussendienst eingestellt, die ihre technische Grundausbildung innerhalb der ersten 1,5-2 Jahre in der EBM erhielten. Die Ausbildungsverantwortung liegt bei den jeweiligen Niederlassungsleitern.

II.3.3

In der letzten Zeit haben einige Änderungen Platz gegriffen, die zum Stand heute nur ungefähr einschätzbar sind. Ein wesentlicher Punkt hierbei scheint die weitgehende Abschaffung professioneller Sekretariate in den Organisationseinheiten der Kunden zu sein. Dies bedeutet nämlich, dass Kopierarbeiten nicht mehr vorwiegend durch die je-

weilige Sekretärin, sondern quasi durch „jedermann“ vorgenommen werden. Dies hat wiederum zur Konsequenz,

- dass erstens die bisherige Ersteinweisung nur noch einen Bruchteil der eigentlichen Zielgruppe im Kundenunternehmen erfasst, und
- dass zweitens den Bedienerpersonen ganz grundsätzlich die Erfahrung im Umgang mit hochkomplexen Kopierern fehlt

Künftig müssen die ADM mithin in der Lage sein,

- erstens die Ersteinweisung auch an technisch kenntnisfreien Zielpersonen vorzunehmen
- zweitens Prophylaxe- und Notfallregelungen vor Ort an den individuell gegebenen Bedarf anzupassen

II.3.4

Betrachtet man die Struktur der ADM Belegschaft, so scheint es eine Art Generationsgefälle zu geben.

- Ca. 30% der ADM sind mehr als 10 Jahre dabei, einige über 20 Jahre. Diese „Seniors“ bringen einen reichhaltigen Erfahrungsschatz ein, weil sie jeden Kunden und jedes Gerät bis ins letzte Detail kennen. Vom Berufsethos her sind sie durch und durch Techniker und Experten; das macht den Umgang mit Kunden trotz aller Wertschätzung zuweilen etwas „holprig“.
- Ebenfalls fast 1/3 der ADM sind „Youngsters“, also im Laufe der letzten 1-3 Jahre mit wenig oder keiner Berufserfahrung eingestellt worden. In diesem Umstand kommt eine Rekrutierungswelle im

Zusammenhang mit der Ausweitung des Sortiments auf Tischkopierer zum Ausdruck. Der Anteil an berufsfachlich betriebswirtschaftlich ausgerichteten Mitarbeitern beträgt hier bereits die Hälfte.

- Der Rest der Mitarbeiter im Aussendienst ist schwer nach analogen Kriterien zu kategorisieren. Die meisten haben ebenfalls einen technischen Ausbildungshintergrund. Einige sind EBM „Hausgewächse“, haben also vorher in anderen Organisationseinheiten, wie z.B. Produktion oder Montage gearbeitet.

II.3.5

Die insgesamt derzeit 72 ADM sind auf vier Niederlassungen verteilt: Hamburg (12), Zentralstandort Düsseldorf (28), Karlsruhe (16), sowie Erfurt (16).

III.4 Rahmenbedingungen

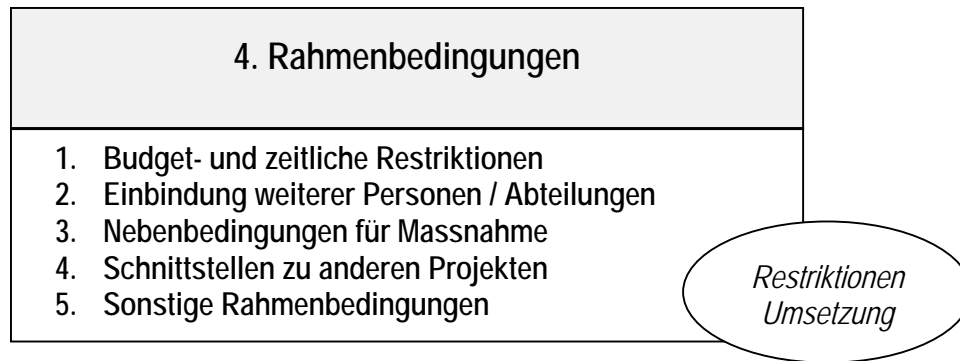


Abbildung 10: Rahmenbedingungen

Wenn der Konzeptionär sich an die Arbeit macht, sind die Eckwerte der Massnahmen meist nur grob festgelegt. Oft ist lediglich ein grober Rahmen für das Budget vorgegeben. Dies ist als Orientierungspunkt für die Konzeption nicht gerade ergiebig.

Das Kapitel Rahmenbedingungen hat nun zwei wesentliche Funktionen. Zum einen sollen die Vorgaben transparent gemacht und notfalls durch den Konzeptionär konkretisiert werden. Zum anderen besteht hier der Raum dafür, die Einbindung der Massnahme in weitere Unternehmensaktivitäten und Projekte festzulegen. Denn wünschenswert ist ja, dass die Massnahme keine „Stand Alone“ Lösung ist, sondern Synergieeffekte genutzt und erzeugt werden.

Für diese Einbindung sind zwei typische Fälle denkbar. Erstens kann das PE-Sortiment des Unternehmens als Rahmen dienen. Der Konzeptionär zeigt dann die Verbindung der vorgeschlagenen zu anderen Massnahmen auf, indem er auf Transfer- und Verstärkereffekte hinweist. Auf diese Weise könnte z.B. ein Verhandlungstraining mit Bausteinen eines FKE-Programms verzahnt werden, wenn sich die Zielgruppen (teilweise) überschneiden, indem bspw. mit denselben Fallbeispielen – nur unter verschobenem Fokus – gearbeitet wird.

Zweitens sind derzeit laufende oder geplante Organisationsmassnahmen ein geeigneter Anknüpfungspunkt. Denn die PE-Zielsetzung ist ja nicht nur auf kognitiver, sondern auch auf Handlungs- und organisationaler Ebene definiert. Dies bedeutet: die erwarteten Auswirkungen der konzeptionierten Massnahme im Tagesgeschäft können entweder Vorleistungen für andere Prozesse erbringen (typischerweise dann, wenn im Training produktive Arbeitsergebnisse generiert werden), oder als Impulsgeber für anstehende Lösungsprozesse fungieren.

Bei einfachen Konzepten werden in diesem Kapitel lediglich die Eckdaten aufgeführt sein: Budget, Verantwortliche, zeitlicher Rahmen etc. Und das i.d.R. auch ohne weitere Erläuterung, sondern lediglich als Bullet Points. Für das Beispiel EBM könnte das in einer Kurzversion z.B. heissen:

Fallbeispiel EBM

Rahmenbedingungen:

- Das Budget für die u.g. Massnahme beträgt in Abstimmung mit Herrn / Frau (Auftraggeber) XY €
- Als Projektleiter für die Durchführung ist Susanne Tischler als PE-Verantwortliche Vertrieb vorgesehen
- Das Training soll noch vor Beginn des Weihnachtsgeschäfts, d.h. bis spätestens Mitte Oktober abgeschlossen sein
- Bedingung für die Durchführung der Massnahme wie hier avisiert ist, dass die Freigabe des Feinkonzepts bis spätestens Ende Februar erfolgt ist
- Die Betriebsvereinbarung von 11/07 legt fest, dass auch obligatorische Fortbildungen auf einen Samstag fallen können; dies wird mindestens einmal zutreffen.

Meist kommt man mit diesen spärlichen Informationen aus. Dies insbesondere dann, wenn die Grundsatzentscheidung für die Massnahme schon gefallen ist, und es nur noch um die Inhalte geht (denn die Verknüpfungsmöglichkeiten, die hier strukturell angelegt sind, fungieren ja nicht zuletzt als zusätzliches „internes Verkaufsargument“, um eine Freigabe zu erwirken).

Detaillierter zu fassen sind die Rahmenbedingungen dann, wenn eine Massnahme in ein Grossprojekt oder gar in einen Change Prozess eingebunden ist. Dann gilt es natürlich, jede Menge Schnittstellen und Zusatzrestriktionen zu beachten. Je komplexer diese Einbindungsstruktur ist, desto eher empfiehlt es sich, zumindest die wichtigsten hier zu nennen. Bei Grossprojekten sollte hier eine entsprechend individuelle Kapitelstruktur gewählt werden, die den Gegebenheiten angepasst ist.

Als Beispiel Rahmenbedingungen EBM wurde hier die Standardstruktur zugrunde gelegt:

Fallbeispiel EBM

II.4.1

Wie oben

II.4.2

Mit der detaillierten Auswertung der Reklamationsdaten ist die Leitung IDM, Corinna Lenz betraut. Sie steht in stetigem Austausch mit der Projektleitung der Qualifizierungsmassnahme, und zwar über ein monatliches Meeting zur Auswertung Kundendaten. Sämtliche Coachingmassnahmen, die der Trainingsmassnahme ggf. angeschlossen sind, sowie die Moderation der Erfakreise, soll sich an den neuesten Ergebnissen dieser Auswertungen orientieren.

II.4.3

Die Massnahme ADM Qualifizierung soll des Weiteren verknüpft werden mit einer Spezialmassnahme zur Positionierungsstärkung als Full-Service-Anbieter im Markt. Für die in der Massnahme vorgesehenen Praxisbeispiele in den Trainings sollen deswegen die Unterlagen des diesjährigen Strategiemeetings verwendet werden.

II.4.4

Parallel zum Training wird ein Produktentwicklungsprozess angestossen, der die vereinfachte Bedienung der Geräte zum Ziel hat. Die Projektleitung wird einmal monatlich mit der Produktentwicklung, vertreten durch Frau Ingewer, die jeweilig laufenden Massnahmen aufeinander abstimmen.

II.4.5

Die derzeit laufende Kundenzufriedenheitsanalyse (KuZi) wird voraussichtlich Ende nächsten Monats abgeschlossen sein. Erfahrungsgemäss decken die hier gestellten Fragen die eigentlichen Problempunkte nur unzureichend ab. Die bisherigen Erfahrungen sollen deshalb (siehe Punkt b) bis d)) in die Detaillierung des Fragenkataloges für die Neuauflage der KuZi einfliessen. Hierfür trägt Corinna Lenz die Verantwortung.

II.5 Massnahme

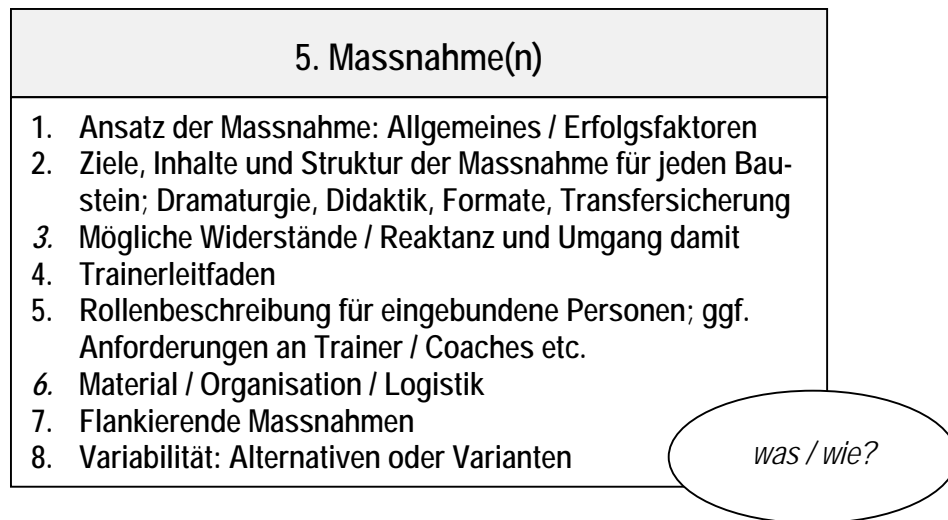


Abbildung 11: Massnahme(n)

Die Massnahmenbeschreibung ist naheliegenderweise der Kern des Konzepts. Hier sollen Ansatz, Inhalte und Struktur der Massnahme unmissverständlich deutlich werden. Ein PE-Profi soll hier schon beim Querlesen erkennen, worum es geht, wo die didaktischen Kernpunkte liegen und ob der Ansatz zieladäquat gewählt wurde. Sofern es sich um eine Einzelmassnahme handelt, also eine mit nur einem einzigen Baustein, ist die Strukturierung der Darstellung recht einfach; sie hält sich dann an die o.g. Chronologie (siehe Abb.). Bei Massnahmen mit mehr als einer Komponente ist die Struktur etwas verschachtelter.

Hintergrund ist folgender: in den ersten vier Standardkapiteln beziehen sich die Inhalte auf die Gesamtmassnahme. Und das ist auch sinnvoll so, denn es geht ja zunächst darum, den Zusammenhang darzustellen. Diese Synopse teilt sich hier in die einzelnen Komponenten auf, und zwar ab dem zweiten Unterpunkt (siehe Kasten). Denn Jeder Baustein für sich hat ja differenzierte Ziele, jeweilige Inhalte, die auf bestimmte Weise aufeinander aufbauen, etc., und die

ja im Feinkonzept detailliert dargestellt werden sollen. Diese werden auf der Lern- und Handlungsebene je Baustein konkretisiert.

Was die organisationalen Ziele betrifft: diese wären ja ggf. auch noch auf die Einzelziele je Baustein herunterbrechbar. Aber „für den Hausgebrauch“ erscheint es oft ausreichend, diese auf der Ebenen der Gesamtmaßnahme einfach stehen zu lassen.

In Kap. 1.2.2 wurde ja bereits auf den Unterschied zwischen Grob- und Feinkonzept hingewiesen. Dieser Unterschied konzentriert sich im Wesentlichen auf die Maßnahmenbeschreibung. Bei ein und derselben Maßnahme unterscheidet sich das Grobkonzept v.a. im Detaillierungsgrad der Maßnahmenbeschreibung vom Feinkonzept.

Das, was normalerweise in das Grobkonzept gehört, ist im folgenden Textverlauf normal (Times) gedruckt. Das hingegen, was aus unserem Verständnis heraus eher Bestandteil des Feinkonzepts ist, ist *kursiv* markiert. Anhaltspunkt für die Gliederung des Textes ist wie gehabt der zu Beginn des Kapitels abgebildete Kasten mit den Standardinhalten der Maßnahme.

Für Maßnahmen mit mehreren Bausteinen empfiehlt sich ein Maßnahmenüberblick als Einstieg, und zwar idealerweise visualisiert. Dies aus mehreren Gründen. Erstens erleichtert dies die Orientierung und Diskussion im Rahmen des Freigabeprozesses. Zweitens erschliesst sich dann die didaktische Logik deutlicher, und das macht es ggf. leichter, Transferbausteine zu argumentieren, die ja ebenfalls aufwendig sein können, ohne jedoch „Neues zu bringen). Und drittens ist dies eine Arbeitserleichterung auch für den Konzeptionär selbst, u.a. für die Erstellung von Umsetzungsraster und Investitionsrahmen.

Hilfreich ist es, in diesem Überblick auch das Mengengerüst abzubilden. Viele Unternehmen haben ihr eigenes Kürzelsystem, gekoppelt an die Seminarstatistik. Hier werden wir folgende Kürzel verwenden:

- DF = Anzahl Durchführungen
- DT = Anzahl Durchführungstage
- DG = Gruppengrösse je Durchführung
- TT = Anzahl Trainertage

Mit diesen vier Kennzahlen ist das komplette Mengengerüst abbildbar; das sind quasi die Stellgrössen nicht nur für das Umsetzungsraster, sondern auch für investitionsrelevante Nachbesserungen des Konzepts. Durch Ausweitung der durchschnittlichen Gruppengrösse von 12 auf 16 bspw. können je Durchführungstag 25% der Trainertage eingespart werden. Oder aber einzelne Module werden gekürzt und dadurch ein halber Durchführungstag gespart, wodurch bei Flächendurchführungen einiges an Kostenreduktion zusammenkommen kann.

Eine schematische Verwendung dieser Kürzel hilft also, den Überblick zu bewahren (denn zu diesen PE-typischen Kürzeln kommen ja noch abteilungs- und unternehmensspezifische Abkürzungen, wodurch Verwechslungsgefahr entstehen kann: ist nun mit „GG“ ein Grossgruppenformat gemeint oder das Werk Gross-Gerau?).

Wir verwenden folgendes Schema:

? DF x ? DT á ? DG -> ? TT

Die Anzahl der Durchführungen (DF) ist insofern eine Schlüsselgrösse, weil sie unmittelbar mit Aufwand und Risiko einer Massnahme verbunden ist. Wenn bspw. ein Kreativitätstraining für die 11 Mitarbeiter in der Verkaufsförderung sich als eher mittelmässig entpuppt, ist der pekuniäre Verlust tragbar, und das Risiko gering.

Wenn allerdings ein mittelmässiges FKE-Programm in die Fläche geht, dann ist dies eine Fehlinvestition grösseren Ausmasses. Vor allem aber findet eine Fehlsteuerung statt, deren Konsequenzen in ihrem Risiko für Positionierung und Rentabilität des Unternehmens kaum abzusehen sind.

Die Durchführungstage (DT) signalisieren Abwesenheitszeiten: so lange ist die Zielgruppe nicht im Tagesgeschäft verfügbar. Die Gruppengrösse (DG) variiert je nach Inhalten und Format eines Bausteins; für Transferbausteine sind es eher Tandems bis Kleingruppen, Workshops (je nach Aufgabe) max. 12 TN und Seminare mit eher höherem Inputanteil bis zu 20 TN und mehr. Natürlich sind auch Workshopformate mit grösseren Gruppen denkbar, doch dann mit Ko- bzw. Tandemmoderation, d.h. je Durchführung (DF) fielen dann 2 Trainertage (TT) an.

Der Massnahmenüberblick einschliesslich Mengengerüst wird also zum Einstieg unter 1. „Ansatz der Massnahme“ platziert und je nach Umfang der Massnahme (d.h. Anzahl Bausteinen) mit einigen Textabschnitten erläutert. Auf diesen ersten 1-3 Seiten muss deutlich werden, welche Bausteine mit welchen Mengengerüsten es gibt und wie sie inhaltlich bzw. didaktisch verzahnt sind.

Denn von hier aus geht es unter 2. „Ziele, Inhalte und Struktur ...“ ja bereits in die Detaildarstellung der einzelnen Bausteine: was sind Lern- und Handlungsziele? Welches Format? Was sind die Inhalte, und wie bauen sie grob aufeinander auf? Welcher didaktische Ansatz wurde gewählt, und wie sieht die Dramaturgie aus? Und abschliessend unter 3.: mit welchen Widerständen muss ich rechnen, und wie wird dies ggf. im Bausteindesign abgefangen?

Die Punkte 4. – 6. betreffen bereits das Feinkonzept. Der Trainerleitfaden (4.) ist dabei das Herzstück der Feinkonzeption. Die Faustre-

gel für die zeitliche Aufteilung eines Trainingstages lautet: 2 Einheiten á 1,2 Stunden je vormittags und nachmittags. Einheiten mit hohem Inputanteil eher kürzer halten (da schnellere Ermüdung), Einheiten mit hohem Eigenanteil der TN (Übungen, Arbeitsgruppen) können auch 2 Stunden ohne Pause dauern. Falls darüber hinaus Abendsequenzen (z.B. nach dem Essen) vorgesehen sind, dann möglichst keinen Input, sondern Übungen vorsehen. Insgesamt sind 6-8 Stunden am Tag i.d.R. gut machbar (abhängig von Dramaturgie und Zielgruppe), über 10 Stunden netto unrealistisch.

Der Trainerleitfaden ist in sich noch einmal strukturiert, und zwar durch inhaltliche Module (z.B. „Positionierung EBM“ oder „das 4 Ohren Modell“), die wiederum aus methodisch unterschiedlichen Sequenzen bestehen (z.B. „Präsentation – Fragerunde“ oder „Anmoderation – Arbeitsgruppen – Auswertung“). Jede Sequenz ist mit Zeitangaben versehen; die kleinste Planungseinheit sind 10 Minuten. Die vorgesehene Zeit je Modul ist ein wichtiges Indiz für die inhaltliche Bearbeitungstiefe des Themas.

Je Modul und Sequenz enthält der Trainerleitfaden weitere wichtige Informationen. Zum einen nämlich die Lernziele, die wenigstens auf Modulebene klar formuliert sein müssen. Wenn es allerdings um die Schlüssigkeit der Dramaturgie geht, sollten sie auch auf Sequenzebene angegeben sein; dadurch wird nämlich der rote Faden viel deutlicher sichtbar. Des Weiteren wird angegeben, welche Methoden eingesetzt werden und welches Material benötigt wird. Die Methoden geben Auskunft über das Abwechslungsreichtum des Tages (vier Mal hintereinander Powerpointpräsentation klingt wenig anregend) und z.B. Informationen über die Gruppenzusammensetzung in der Kleingruppenarbeit. Das Material wird aufgeführt, um hinterher die Tagungsorganisation zu erleichtern, und dies gibt auch Hinweise über die Angemessenheit der Mittel in Bezug auf die Inhalte (um

bspw. Schnittstellen in der Produktion zu diskutieren, ist kein originalgetreuer Modellnachbau der Fertigungshalle erforderlich).

Im Anschluss an die tabellarische Darstellung des Trainerleitfadens können die Module noch einzeln kommentiert werden, was dringend empfohlen wird. Denn allein aus dem Überblick heraus sind Module nicht immer selbsterklärend, oder die Übergänge werden nicht deutlich. Das kann in der Freigaberunde dazu führen, dass einzelne Module gestrichen werden, wodurch die Dramaturgie empfindlich gestört werden kann.

Bevor durchgeführt wird, wird der Trainerleitfaden noch weiter konkretisiert. Er enthält dann bspw. wörtliche Formulierungsvorschläge für die Anmoderation einer Sequenz, oder Moderationshilfen für das Herausarbeiten wesentlicher Punkte einer Stoffsammlung. Eine Standardisierung bis ins kleinste Detail ist v.a. für Mehrfach- und Flächendurchführungen erforderlich; um so mehr, je grösser die Zeitabstände zwischen den einzelnen Durchführungen und je mehr Trainer im Einsatz sind.

Unter 5. gibt die Rollenbeschreibung Auskunft darüber, erstens wer an Vorbereitung und Durchführung der Massnahme beteiligt ist und zweitens mit welchen Aufgaben. Dies liefert wesentliche Informationen für die Kapazitätsplanung (Vorbereitung / Durchführung) sowie den Investitionsrahmen (Externe?). Zudem werden Verantwortlichkeiten geklärt, u.a. für den Informationsfluss zwischen Durchführung, PE und anderen Organisationseinheiten. Des Weiteren können hier Anforderungen an Trainer / Moderatoren geklärt werden.

Auch die Angaben unter 6. „Material, Organisation, Logistik“ bilden eine Schnittstelle zwischen Konzeption und konkreter Projektplanung. Dies gilt insbesondere für aufwendige Formate wie z.B. Grossgruppen; für gewöhnliche Seminare könnten hier Punkte auf-

geführt werden wie z.B. Vorbereitungsunterlagen für die Teilnehmer oder der Verbleib von Evaluationsbögen, die am Ende der Veranstaltung an die Teilnehmer ausgegeben werden.

Ab 7. „Flankierende Massnahmen“ sind wir wieder beim Grobkonzept; diese können in die Überblicksdarstellung unter 1. aufgenommen werden. Flankierende Massnahmen sind solche, die die Kernmassnahme während der Laufzeit unterstützen sollen. Dies betrifft nicht Transfereinheiten; diese sind Bestandteil der PE-Massnahme selbst. Sondern es geht um zusätzliche Problemlösungsanstrengungen, auch auf anderer Ebene. Denn es ist doch der Ausgangspunkt der Konzeption, dass das zu lösende Problem nicht ausschliesslich in einer Qualifikationslücke besteht.

Lösungen auf anderer Ebene (z.B. eine Strukturveränderung, Sortimentserweiterung, Marketingkampagne) können die positive Effekte der PE-Massnahme vielleicht beschleunigen und / oder verstärken. Sofern diese greifen, wird es allerdings schwierig mit der Evaluation, oder besser: mit der Zurechnung positiver Effekte auf die während eines Zeitraums umgesetzten Massnahmen, da dann eine systematische Verzerrung vorliegt, die i.d.R. nicht herausgefiltert werden kann (zumindest nicht im Hinblick auf die organisationalen Ziele).

Es war in Teil I bereits die Rede davon, dass sich die Modularisierung einer Massnahme im Konzept anbieten kann (Stichwort „Spielmaterial“). Dies betrifft nicht nur Komponenten der Massnahme, sondern ggf. auch das Mengengerüst. Dies kann sich z.B. auf die Gruppengrösse beziehen, durch die die Anzahl Durchführungen reduziert werden könnte, oder auf eine mögliche Kürzung von Transfereinheiten oder Coachingtagen, oder aber auch auf den Verzicht von Zusatzmodulen.

Unter 8. „Variabilität“ wäre der Ort, solche Vorschläge zu platzieren. Die Befürchtung im Übrigen, dass solche Kürzungen eher vorgenommen werden, wenn man sie als Konzeptionär benennt, kann ich aus meiner Erfahrung kaum bestätigen. Meist greift der gegenteilige Effekt. Denn was hier tatsächlich in der Argumentation passiert, ist Einwandvorwegnahme. Indem ich nämlich naheliegend erscheinende Kürzungen bereits mit den entsprechenden Gegenargumenten „munitioniere“, nehme ich der Diskussion den Wind aus den Segeln.

Fallbeispiel EBM

II.5.1 Ansatz der Massnahme „ADM Qualifizierung“

Eine der wesentlichen Anforderungen an die Massnahme ADM Qualifizierung besteht darin, das Selbstverständnis der ADM neu auszurichten. Da es sich hierbei um einen erfahrungsgemäss schwierigen Prozess handelt, ist der Ansatz besonders erfolgskritisch. Zum einen muss die derzeitige Diskrepanz zwischen Rollenbild und neuen Anforderungen des Tagesgeschäfts konstruktiv aufgegriffen werden. Zum anderen ist für ein Minimum an Kalibrierung zu sorgen, dass also durch Veränderungen entstandene Rollenspielräume möglichst homogen genutzt werden. Vor diesem Hintergrund liegt auf der Hand, dass die Massnahme aus mehreren Bausteinen bestehen muss, die hier im Überblick dargestellt sind:

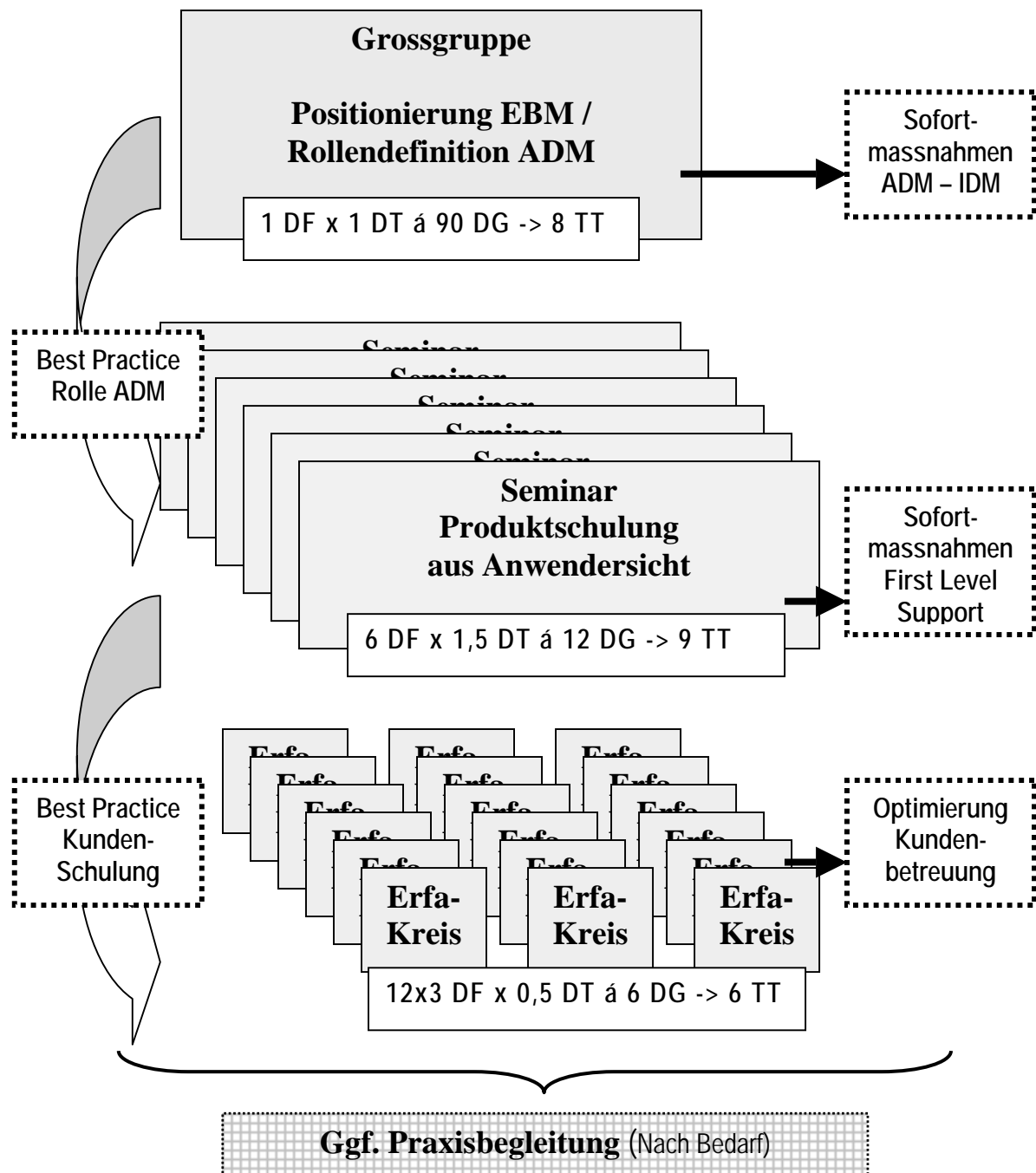


Abbildung 12: Massnahmenüberblick EBM

Von der Dramaturgie her ist es hilfreich, mit einem aufmerksamkeitsstarken Auftakt zu beginnen (Grossgruppe). Das gibt dem gesamten Thema einen entsprechenden Stellenwert nicht nur im Vertrieb, sondern im gesamten Unternehmen. Dies wird auch helfen, die Massnahme mit anderen Projekten wirksam zu verzahnen. Die Botschaft muss sein, dass bisher gute Arbeit geleistet wurde, und zwar ohne Einschränkung. Dass jedoch für Erhalt und Festigung der EBM Marktposition eine Neuausrichtung vorgenommen werden muss, die sich auf die Prioritäten im Tagesgeschäft sowie die Institutionalisierung von Prozessen auswirken wird.

Grundlage für diese Neuausrichtung ist die Schärfung der Positionierung von vor 2 Jahren, die in der diesjährigen Strategie entsprechend konkretisiert wurde. Dies als Kontrastfolie genommen, ergeben sich aus Sicht der ADM Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Deswegen bedarf es eines Ventils, diese Diskrepanzen auch kritisch zu thematisieren, um sie dann konstruktiv in ein stringentes Rollenmodell umsetzen zu können.

Demnach wird in diesem ersten Baustein (Grossgruppe) zweierlei geleistet: erstens wird die Grundlage für die Produktschulung aus Anwendersicht gelegt, indem nämlich ein Rollenmodell für ADM skizziert wird, dass die beabsichtigte Positionierung der EDM wirksam unterstützt. Und zweitens gehen Vorschläge zur Schnittstellenbereinigung betr. Innendienst als produktives Arbeitsergebnis in die organisationalen Abläufe ein.

Die konstruktive Umsetzung des Rollenmodells im zweiten Baustein (Produktschulung) besteht vor allem darin, durch diese neue „Brille“ eines veränderten Rollenverständnisses

die Leistungen der ADM an den Kunden vor Ort situativ anzupassen, und hierfür geeignete Prozedere zu entwickeln. Hier kann Didaktik mit konkreten Ergebnissen gut verknüpft werden, indem nämlich im Training produktive Arbeitsergebnisse generiert werden. Es wird hier also eine Best Practice für die Erstunterweisung beim Kunden nicht nur entworfen, sondern auch praktisch geübt. Zusätzliches produktives Arbeitsergebnis dieser Einheit sind konkrete Vorschläge für die Optimierung des First Level Supports, die ADM und IDM in enger Abstimmung umsetzen.

Der Erfolg der Gesamtmaßnahme steht und fällt mit praxisnahen Inhalten und Übungsdesigns der Produktschulung. Das wird die Konzeption aufwendig machen; entsprechender Vorlauf ist eingeplant (siehe Umsetzungsraster). In die Recherchen für die Trainingskonzeption ist die Leitung Innendienst federführend eingebunden, was die Auswertung der vorhandenen und noch zu beschaffenden Kundendaten betr. häufigste Ausfallgründe, FAQ zur Bedienung, Präzisierung Bedarfsanalyse Service, kundenseitige Optimierungsvorschläge, etc. betrifft.

Die neu erworbenen und geübten Handlungsweisen müssen im Folgenden weiter gefestigt und optimiert werden. Als Transferbaustein sind deswegen Erfakreise vorgesehen. Dadurch soll, demnach als produktives Arbeitsergebnis, auch der Kundenprozess als Ganzes optimiert werden. Als zusätzliche Transfer- und Qualitätssicherung ist bei Bedarf Praxisbegleitung vorgesehen.

II.5.2 Inhalt und Struktur der Massnahme „ADM Qualifizierung“

II.5.2.a.2 Ziele, Inhalte und Struktur des Bausteins a) „Positionierung der EBM und Rollendefinition ADM“

Ziele:

Lernziel: Schärfung des Rollenbildes ADM nach innen und aussen

Handlungsziel: Bearbeiten von Sollbruchstellen zwischen Innendienst und Aussendienst zur Optimierung der Kundenbetreuung (Prozessdefinition)

Durchführung:

Grossgruppe, 1 Tag, 70 Teilnehmer ADM, ca. 20 Teilnehmer Innendienst

Im Strategiemeeting des erweiterten Führungskreises EBM wurde deutlich, dass die Positionierung der EBM als Full-Service-Dienstleister nicht immer so gelingt, wie es wünschenswert wäre. Als einer der Gründe hierfür wurde vermutet, dass erstens die strategischen Ziele noch nicht in aller Klarheit hinsichtlich ihrer operativen Konsequenzen bei allen Mitarbeitern angekommen sind. Eine weitere Vermutung war, dass die Erfordernisse des Tagesgeschäfts diesen Zielen zuweilen entgegen zu laufen scheinen. In Gesprächen mit Teamleitern des Service haben sich diese Vermutungen bestätigt.

Ziel dieses ersten Bausteins „Positionierung / Rollendefinition“ muss es also sein, erstens die ADM für das Thema „Positionierung“ erneut zu sensibilisieren und zweitens den potentiellen Beitrag des Aussendienstes zu dieser Positionierung

herauszuarbeiten. Ein wesentlicher Bestandteil hierbei wird es sein, mögliche Handlungspfade für solche Fälle zu skizzieren, in denen Serviceorientierung einerseits und Rentabilität andererseits eine Double Bind Situation für die ADM schaffen.

Bei diesem Ansatz sind zum einen die Kalibrierung der Sichtweisen und zum zweiten emotionale Momente von besonderer Bedeutung. Denn erstens gibt es bisher kein Forum, in dem ADM aus allen Vertriebsgebieten zusammen kommen und sich austauschen können (Teilnehmer der jährlichen Vertriebstagung sind nämlich ausschliesslich Team- und Niederlassungsleiter). Die Möglichkeit, einmal alle Vertriebsmitarbeiter zusammenzubringen, wäre also für sich genommen schon wünschenswert. Zum anderen haben die ADM insbesondere in den letzten Monaten kundenseitig einigen Unmut abfangen müssen bei gleichzeitig steigender Arbeitsbelastung. Insofern wäre eine Gelegenheit, Identifikation und Zusammenhalt zu stärken, wünschenswert.

Als Format wurde deswegen eine Grossgruppenmethode gewählt, in denen Input, Diskussion und Kleingruppenarbeit abwechseln. Folgende Inhalte werden auf diese Weise durchgearbeitet:

- EBM Ziele und strategische Positionierung
- Ergebnisse der Wettbewerbs- und Kundenzufriedenheitsanalyse
- Rollendefinition des ADM / Service gegenüber dem Kunden
- Rolle und Einbindung in die interne Organisation EBM, v.a. First Level Support und Innendienst
- Klärung von Rollenkonflikten
- Commitment / Best Practice

Der didaktische Schwerpunkt liegt in der Erarbeitung der Rollendefinition sowie in der Klärung von Rollenkonflikten. Hierfür werden Methoden wie Präsentation, Diskussion, Lehrgespräch, Kleingruppenarbeit sowie ein Fallbeispiel eingesetzt. Da dieser Baustein die Grundlage für die folgenden ist, also mit den Inhalten unmittelbar weitergearbeitet wird, erscheint hier eine separate Transfersicherung nicht nötig.

Als Veranstaltungsort ist das Hotel zum roten Ochsen avisiert. Dieses hat nicht nur die notwendigen Räumlichkeiten und ist relativ preisgünstig, sondern bietet für die aus anderen Bundesländern anreisenden ADM auch noch ausreichend Übernachtungsmöglichkeiten (über 220 Zimmer).

Als Warm Up für die Anreisenden ist am Vortag ein gemeinsames Abendessen avisiert, an dem auch die regionalen IDM teilnehmen können. Ein besonderes Programm hierfür ist nicht geplant. Wir empfehlen, der bisherigen Sitte zu folgen, die Getränke zum Essen bis 22.00 Uhr zulasten EBM gehen zu lassen.

II.5.2.a.3 Reaktanz

Widerstände seitens der Teilnehmer gegen die Veranstaltung an sich werden nicht erwartet; hinsichtlich einzelner Sequenzen siehe Modulbeschreibung (s.u.).

II.5.2.a.4 Trainerleitfaden

<i>Beginn</i>	<i>Dauer</i>	<i>Inhalt / Sequenz</i>	<i>Methode / Material</i>	<i>Lernziel</i>
09.00	10'	<i>Begrüßung und Vorstellung des Tagesprogramms / Trainerteams Susanne Tischler, PE-Leitung</i>	<i>Beamer</i>	<i>Ausblick auf den Tag</i>
		<u>Modul (1): „Strategie EBM“</u>		
09.10	20'	<i>Präsentation: EBM Ziele und strategische Positionierung Martin Klemm, Vertriebsvorstand</i>	<i>Beamer</i>	<i>Einstieg ins Thema</i>
	10'	<i>Fragen aus dem Plenum / ggf. Diskussion</i>	<i>2 zusätzliche Mikros</i>	
		<u>Modul (2): „Von Kunden lernen“</u>		
09.40	20'	<i>Präsentation der KuZi-Daten und der Wettbewerbsanalyse Corinna Lenz, Leitung Innendienst</i>	<i>Beamer</i>	<i>Was können wir von unseren Kunden lernen?</i>
	30'	<i>Diskussion: was haben wir schon gewusst? Was war neu für uns? Inwiefern deckt es sich mit eigenen Erfahrungen? (Nicht bewerten, nur Austausch) „stille“ Auswertung: 5-8 Statements für Galerie</i>	<i>4 moderierte AG nach Vertriebsgebieten (interne Trainer); Flip; Stifte</i>	<i>Informationsstand deutlich machen</i>
10.30	30'	<u>KAFFEPAUSE</u>	<i>Kaffee, Wasser</i>	

			<i>und Obst</i>	
<i>11.00</i>	<i>10'</i>	<i>Zusammenfassung Module 1 und 2 und Kommentierung der Ergebnisse aus den AGs (humorvoll) Thomas Pfaffenheimer, Leitung ADM</i>	<i>Freie Moderation</i>	<i>Fokussierung der Sichtweisen</i>
		<u>Modul (3): Rollendefinition als externer Dienstleister</u>		
<i>11.10</i>	<i>50'</i>	<i>Kleingruppenarbeit (AG Betreuung nach Bedarf) Die Rolle des ADM gegenüber Kunden Anmoderation: Thomas Pfaffenheimer Protokoll durch TN statt Auswertung</i>	<i>Handouts, Beamer; Materialkisten für 6 Kleingruppen; Gruppeneinteilung nach zufälliger Sitzordnung</i>	<i>Austausch über Rollenverständnis, Bearbeitung Rollenkonflikte</i>
	<i>40'</i>	<i>Kleingruppenarbeit (Trainermoderation) Kurzer Austausch der Ergebnisse aus vorheriger Gruppenarbeit „Best Practice für den ADM beim Kunden“ anhand von strukturierten Leitfragen Dokumentation per Laptop</i>	<i>Laptops für Gruppenarbeiten; neue Mischung der Gruppen</i>	<i>Schärfung des Rollenprofils durch Best Practice</i>
	<i>10'</i>	<i>Prozessanalyse Susanne Tischler</i>	<i>Freie Moderation</i>	<i>Feedback</i>
		<i>Auswertung: Galerie (Plotter prints)</i>	<i>Plotter</i>	<i>Abgleich der Profile</i>
<i>13.00</i>		<u>MITTAGESSEN</u>	<i>(ca. 15 – 20 IDM)</i>	

			<i>stossen hinzu)</i>	
		<u>Modul (4):</u> <u>„Innen und aussen“</u>		
14.30	20'	<i>Situationsanalyse: derzeitige Schnittstellen zwischen Innendienst und Aussendienst Gemeinsam: Corinna Lenz und Thomas Pfaffenheimer (Rollenspiel?)</i>	<i>Plenum, Beamer</i>	<i>Sensibilisierung für unterschiedliche funktionale Interessen</i>
	40'	<i>Kleingruppenarbeit (Trainermoderation) Was können wir jetzt sofort tun, um die Zusammenarbeit zu verbessern? Was in naher Zukunft? Ablieferung der AG-Ergebnisse ca. 10 Min vor AG-Ende; zentrale Erfassung / Abgleich</i>	<i>8 Gruppen nach Vertriebsgebieten plus ca. 2-3 Innendienstler je Gruppe; Laptops</i>	<i>Selbst umsetzbare Massnahmen zur Optimierung</i>
	10'	<i>Kurze Kaffeepause im Plenumsraum, um Ergebnisse zu verarbeiten</i>	<i>Auswertung; Tagungshelfer</i>	
	20'	<i>Vorstellung und Kommentierung der Massnahmen im Plenum Gemeinsam: Corinna Lenz und Thomas Pfaffenheimer</i>	<i>Beamer</i>	<i>Gedankliche Einbindung der Massnahmen in die Service- und Vertriebsplanung</i>
		<u>Schlussmodul</u>		
16.00		<i>Schlussrede Martin Klem</i>	<i>Freie Moderation</i>	<i>Wertschätzung</i>

				<i>der Teilnehmerbeiträge</i>
		<i>Nächste Schritte: wie es weiter geht Susanne Tischler</i>	<i>Beamer</i>	<i>Information und Ansporn</i>
<i>Ca. 16.30</i>		<i>Feedback und Farewell</i>	<i>unmoderiert</i>	<i>Dank an alle</i>

Erläuterung zu den Modulen des Trainerleitfadens Grossgruppe

Modul (1)

Hier erachten wir es für wichtig, dass der Vertriebsvorstand sich persönlich Zeit nimmt, die Präsentation zu halten. Dies werden die Teilnehmer zu Recht als Wertschätzung ihrer Arbeit interpretieren. Zudem erhält die Diskussion der strategischen Ziele dadurch eine grössere Autorität. Vorbereitungszeit fällt hierfür keine an, da die Originalfolien aus dem Strategiemeeting verwendet werden können.

Es ist wenig wahrscheinlich, aber möglich, dass hier grosser Informationsbedarf der Teilnehmer zum Ausdruck kommt, die 10 Minuten für die Fragerunde also nicht ausreichen. Die Diskussion soll dennoch keinesfalls abgebrochen werden; der Vorstand steht so lange zur Verfügung, wie er gebraucht wird. Die so ggf. entstehende Zeitverzögerung für die Gesamtveranstaltung ist unkritisch, da in den Folgemodulen einige Zeitpuffer eingebaut sind, sodass dennoch pünktlich beendet werden kann. Letzteres wäre wünschenswert, da einige Teilnehmer lange Anreisen haben.

Modul (2)

Die Daten aus der Kundenzufriedenheitsanalyse sind voraussichtlich für sich genommen nicht so aussagekräftig, wie es wünschenswert wäre. Deswegen wird zusätzlich auf Wettbewerbsanalyse und die Auswertung der Reklamationsdaten zurückgegriffen. In letzterem Fall werden die Folien aus der letzten Führungskreissitzung verwendet.

Die Arbeitsgruppen werden durch noch zu bestimmende interne Trainer moderiert, in separaten Tagungsräumen. In der Zeitangabe sind die Wege von Plenumsraum zu den AG-Räumen und zurück bereits einkalkuliert, sodass die Nettoarbeitszeit max. 20 Minuten beträgt. Da es hier nur ums Update geht, erscheint die Zeit hierfür ausreichend. Anhand einfacher Leitfragen stellen die Teilnehmer ihre Ergebnisse auf Flipchart dar, die während der Pause im Plenumsraum für alle sichtbar aushängen („Galerie“).

Die Kaffeepause wird im Foyer vor dem Plenumsraum eingenommen. Es soll genügend Raum für Gespräche sein, deswegen eine halbe Stunde. Als Auftakt zur zweiten Arbeitsrunde an diesem Vormittag fasst Thomas Pfaffenheimer die Ergebnisse zusammen und kommentiert sie mit gewohnt kabarettischem Talent. Es wird erwartet, dass das Vertriebsgebiet West durch seine Nähe zur Zentrale Düsseldorf den besten Informationsstand hat. Hier sollen bereits erste Impulse für das Modul (4) Sofortmassnahmen Schnittstellenmanagement gesetzt werden.

Modul (3)

Diese erste Kleingruppenarbeit des dritten Moduls findet im Plenum, an den jeweiligen Zehnertischen (zufällige Sitzordnung) statt. Wir rechnen damit, dass sich in dieser Übung Kummerzirkel bilden, und das ist auch so beabsichtigt, um ein Ventil im Vorfeld zur weiteren Arbeit zu schaffen. Die Gruppen sind nicht moderiert, sondern die Trainer wandern herum und begleiten Gruppen dort, wo sich Handlungsbedarf abzeichnet.

Nach Ablauf der vorgesehenen Zeit in der ersten Gruppe werden die Teilnehmer der neuen Gruppen, die sich aus je einem Teilnehmer der vorangegangenen zusammensetzen (so werden die Kummerzirkel wirksam aufgelöst), vom jeweiligen Moderator gesammelt und in einen Gruppenraum begleitet. Die Teilnehmer bringen die wesentlichen Fakten und Ergebnisse aus der vorherigen Gruppenarbeit in Form eines Protokolls mit, und bringen die wichtigsten Aspekte in die neue Runde ein. In dieser zweiten Sequenz findet dann die konstruktive Arbeit statt, nämlich der Entwurf eines „optimalen Rollenmodells“ auf der Handlungsebene; d.h. o.g. „Best Practice“.

Die Auswertung beschränkt sich auf eine kurze Prozessanalyse. Mögliche Leitfragen hierzu könnten die Ähnlichkeit der diskutierten Rollenmodelle, die Gewichtung der Kriterien, etc. sein. Mit Bedacht wurde für die anschließende Galerie nicht das Flip, sondern Plots (gedruckte Plakate auf Basis der AG-Dokumentation) gewählt. Dadurch sollen Wertigkeit und Professionalität ausgedrückt werden.

Zum Mittagessen sollten bereits einige Mitarbeiter des Innendienstes (Zentrale) hinzukommen; dies scheint eine versöhnliche Einleitung der als konfliktär erwarteten nächsten Sequenz zu sein, wenn es nämlich um die Schnittstellen zwischen Innendienst und Aussendienst geht.

Modul (4)

In der Einstiegspräsentation „Situationsanalyse“ soll ein kurzer Abriss über den Status quo gegeben werden mit den Punkten: wie sind wir aufgestellt, was läuft gut, was weniger, und was haben wir schon verbessern können. Die anschließende Kleingruppenarbeit ist mit Zeitpuffer geplant, da ja wesentliche Punkte bereits in der Präsentation genannt wurden. Dies hat zweierlei Sinn: zum einen soll genügend Zeit sein, Schnittstellenprobleme nicht nur prinzipiell, sondern auch anhand konkret auf der Handlungsebene aufzugreifen. Zum anderen besteht die Hoffnung, dass einige der Arbeitsgruppen die Zeit nutzen, um auch solche Vorschläge „auszutüfteln“, die nicht unbedingt naheliegend sind.

Einen besonderen Stellenwert hat in diesem Modul die Auswertung, da hieraus unmittelbare Anregungen für organisatorische Sofortmassnahmen zu erwarten sind. Deswegen werden die AG-Ergebnisse vor Ablauf der Zeit zusammengetragen und auf den Plenumslaptop gespielt. Es sind lediglich 20 Minuten Zeit, um sämtliche ca. 100-150 Vorschläge zu clustern und die anschließende Auswertungsmoderation zu strukturieren und vorzubereiten. Hierfür wird vorher ein sprechendes Nummernsystem erarbeitet, sodass die Moderatoren vor Überspielen der Daten eine erste Kennzeichnung der Ergebnisse „ihrer“ AG bereits vornehmen können. Auf

diese Weise könnte ein ansehnliches Gesamtergebnis herauskommen.

Bei der Abmoderation der Auswertungssequenz ist wichtig, den Verbleib solcher Vorschläge zu klären, die ausserhalb der Entscheidungskompetenz der Teilnehmer liegen. Sollte zugesagt werden, diese den Zuständigen zur Entscheidung vorzulegen und die Teilnehmer über das weitere Vorgehen zu informieren (was wir empfehlen), muss dieses Versprechen unbedingt eingehalten werden. Ggf. wäre es sinnvoll, aus dem Teilnehmerkreis nach dem Vorbild von Open Space „Themenesigner“ zu benennen, die sich bereit erklären, „ihr“ Thema in der Organisation weiter zu verfolgen.

Schlussmodul

Es wäre wünschenswert, dass Martin Klem auch für die Schlussrunde noch einmal zur Verfügung steht. Sollte das nicht gehen, wird Thomas Pfaffenheimer den Part übernehmen. Susanne Tischler gibt zum Abschluss einen Ausblick auf die folgenden PE-Massnahmen. Anschliessend soll es im Foyer noch einmal Getränke und einen kleinen Snack geben. Zumindest die Teilnehmer mit kürzerer Anreise werden diese Gelegenheit vielleicht nutzen, weitere Kontakte mit Kollegen zu knüpfen und / oder zu vertiefen.

II.5.a.4 Beteiligte Personen

Veranstaltungsleitung

Diese liegt, ebenso wie die Verantwortung der Gesamtmaßnahme, bei der Leitung Personalentwicklung Susanne Tischler

Repräsentation der Geschäftsleitung

Fest eingeplant ist der Vertriebsvorstand Martin Klem für die Einstiegspräsentation am Vormittag, empfohlen ist ebenfalls die Abschlussrede durch ihn, falls es terminlich leistbar ist. Wünschenswert wäre, wenn mindestens ein weiteres Mitglied der Geschäftsleitung am Mittagessen teilnehmen oder in der Kaffeepause Präsenz zeigen würde.

Inhaltliche Beiträge von Funktionsträgern

Diese liegen bei Corinna Lenz, Leitung Innendienst, sowie Thomas Pfaffenheimer, Leitung Aussendienst / Service. Susanne Tischler, Leitung PE, bestreitet Auftakt und Abschluss. Ganztägige Anwesenheit ist zwecks kontinuierlicher Prozessbeobachtung und Begleitung erforderlich.

Arbeitsgruppenmoderation

Für die Arbeitsgruppenmoderation der einzelnen Sequenzen werden vier, sechs bzw. acht Moderatoren benötigt. Da aus Symmetriegründen Plenumsmoderatoren nicht für die AG-

Betreuung eingesetzt werden sollten, müssen acht Moderatoren bereitstehen (man könnte also auch über eine Tandemmoderation der ersten AG-Sequenz nachdenken, was die Diskussion bereichern könnte). Als Kandidaten hierfür kommen solche Projektleiter der Niederlassungen sowie Führungsnachwuchskräfte der Zentrale in Betracht, die das Moderationstraining bereits durchlaufen sind. Diese müssten dann in einem ausführlichen Briefingworkshop (durchgeführt von PE) auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Von externen Moderatoren wird aus Kostengründen abgesehen.

Tagungshelfer

Für eine Veranstaltung dieser Grössenordnung (Vormittag ca. 80, Nachmittag ca. 100 Personen) werden voraussichtlich drei Tagungshelfer gebraucht. Zwei werden die Aufgabe haben, die Arbeitsgruppen mit Material zu versorgen, Fragen zu beantworten, etc. Ein Tagungshelfer wird allein für die Technik gebraucht. Diese Aufgaben werden ebenfalls durch noch zu bestimmende hauseigene Mitarbeiter übernommen.

II.5.a.5 Organisation, Material und Logistik

Über die im Tagungshotel vorhandene Ausstattung hinaus werden an technischen Geräten gebraucht: 1 Plotter, 1 Rechner, sowie 10 Laptops, die allesamt aus Hausbeständen genommen werden können; problemloser Transport mit einem unserer Servicewagen möglich. Für Kopien kann einer der Hotelkopierer benutzt werden. Moderationsmaterial (Flip, Metaplan, Stifte, etc.) steht ausreichend zur Verfügung (in Raummiete inbegriffen). Allerdings sollten Schilder für die Orientierung der TN mit Hinweisen auf Arbeitsgruppenräume sowie mit weiteren Informationen angefertigt werden (Tagungshelfer). Dito: Produktion der Evaluationsbögen.

Als Verpflegung ist wie folgt vorgesehen:

- Abendessen am Anreisetag á la carte*
- Vor Veranstaltungsbeginn Kaffee und Hörnchen / Butterbrezel (Lobby Plenum)*
- Kaffeepause Vormittag: Kaffee, Obst, Schoko- und Müsliriegel (Lobby Plenum)*
- Mittagessen: Buffet*
- Zum Farewell: Kaffee und Teilchen (Lobby Plenum)*
- Permanent: Mineralwasser in Plenum und AG-Räumen*

Als Tagungsmaterial erhalten die Teilnehmer die übliche Kundenmappe (Papier, Stift) ohne den Flyer. Unterlagen (Präsentationsfolien, Fotoprotokolle, etc.) werden auf dem Intranet elektronisch zur Verfügung gestellt.

Die Ankündigung der Veranstaltung erfolgt im Intranet, sobald der Termin feststeht. Persönliche Einladungen folgen schnellstmöglich; Teilnahme obligatorisch.

Übernachtung ist nicht an eine Mindestanreise geknüpft; wer möchte, kann im Hotel bleiben.

II.5.2.b.2 Ziele, Inhalte und Struktur des Bausteins b) „Produktschulung aus Anwenderperspektive“

Ziele:

Lernziel: Produktschulung: Best Practice der Erstunterweisung mit Hinblick auf typische Anwenderprobleme inhaltlich und didaktisch beherrschen

Handlungsziel: Optimierung der Ersteinweisung in Koordination mit dem First Level Support (Prozessumsetzung)

Durchführung:

6 Durchführungen à ca. 12 Teilnehmer und 1,5 Tage, Workshopformat

Die inhaltliche Basis für die Produktschulung aus der vorangegangenen Grossveranstaltung lässt sich wie folgt skizzieren:

- Die strategische Positionierung und deren Konsequenzen für Service / Verkauf ist deutlich geworden
- Die Rolle des ADM gegenüber dem Kunden ist weitgehend geklärt
- Rollenkonflikte und Double Bind Situationen sind benannt und bearbeitet, aber nicht komplett aus der Welt geschafft
- Einige Schnittstellen zum Innendienst sind geglättet, wodurch die Position des ADM gestärkt wird und die Versorgung des Kunden mit Serviceleistungen ein wenig besser klappt

Nun ist es ja so, dass lange schwelende Konflikte ihre Spuren hinterlassen. Durch die häufige Unzufriedenheit von Kunden wurde bei den Mitarbeitern zwar noch kein Feindbild aufgebaut, aber eine sinkende Belastbarkeit gegenüber Kundenan-

sprüchen ist spürbar. Aus Sicht der Techniker sind nämlich ein Grossteil der Fehler, die die Kopierer beim Kunden zu erliegen bringen, vermeidbar; der Kunde ist also häufig „selbst schuld“, wenn sein Gerät kaputt geht.

Eine der Hauptaufgaben der Produktschulung besteht also darin, diese Sichtweise aufzubrechen. Dies ist nämlich die Voraussetzung dafür, dass die Inhalte der Produktschulung aus der Anwenderperspektive (!) überhaupt mental aufgenommen werden können. Dramaturgisch gesehen gilt es also, die Teilnehmer unversehens in eine Situation zu versetzen, in der sie eine sehr einfache Tätigkeit nicht beherrschen und auch kaum in der Lage sind, sie so schnell zu lernen. Als praktikable und wenig aufwendige Lösung hierfür bietet sich die Strickliesl-Übung an; Alternativen sind denkbar. Die Botschaft ist schlicht: auch kluge Menschen haben mit einfachen Dingen zuweilen Probleme.

Anschliessend kann nun die Kundenperspektive eingenommen werden. Anhand des Leitfadens zur Erstunterweisung wird die Einweisung in das Gerät im Plenum demonstriert, wie sie normalerweise abläuft. Ein Hotelmitarbeiter zeigt nun, wie er das Gerät ohne Vorkenntnis bedient, und begründet dies. Gemeinsam wird anschliessend eine Best Practice erarbeitet, was der Kunde wissen muss und was später Inhalt des Flyers sein soll (siehe flankierende Massnahmen). Danach üben die Teilnehmer, dieses als relevant identifizierte Wissen an Mitarbeiter des Hotels weiterzugeben. Die beobachtenden Teilnehmer sowie die Versuchspersonen (VPn) geben Rückmeldung. Die VPn werden ausserdem über alle Details interviewt. Ggf. werden noch weitere Kundeninterviews durchgeführt.

Vom Setting her wurde ein Workshopformat bei einem imaginären Kunden gewählt, der in diesem Fall durch das Tagungshotel repräsentiert ist. Die zahlreichen und häufig wechselnden Mitarbeiter des Hotels haben tatsächlich oft Schwierigkeiten im Umgang mit unserem Kopierer, sodass hier also „am lebenden Objekt“ geübt werden kann.

Aus didaktischer Perspektive ist besonders wichtig, dass die Teilnehmer sämtliche Inhalte selbst erarbeiten und mit der Best Practice nach Hause gehen, die sie zusammen mit ihren Kollegen entwickelt haben. Dabei wird billigend in Kauf genommen, dass jede der voraussichtlich 6 Durchführungsgruppen leicht unterschiedliche Ergebnisse erzielt. Der Trainer wird anhand der bisher vorliegenden Daten aus Reklamationsauswertung und Kundenzufriedenheitsanalyse die als relevant angesehenen Punkte bei allen Gruppen möglichst gleich herausmoderieren.

Dieser didaktische Ansatz vereinigt mehrere Vorteile in sich. Erstens werden so produktive Arbeitsergebnisse generiert, die in die Organisation zurück gespeist werden können und erfahrungsgemäss zu einer hohen Lösungsqualität führen. Zweitens hätte diese Zeit zumindest teilweise auch ohne das Training aufgewendet werden müssen, um zu Lösungsvorschlägen zu kommen; für die Aufwandskalkulation bedeutet dies gedanklich eine kalkulatorische Reduktion der Ansätze für Abwesenheitszeiten. Und drittens wird das „not invented here“ Syndrom vermieden; die Teilnehmer arbeiten auf diese Weise auch anschliessend im Tagesgeschäft mit ihren eigenen Vorschlägen und Ideen, was die Umsetzungsquote meist signifikant erhöht.

II.5.2.b.3 Reaktanz

Es wird insbesondere bei solchen Teilnehmern mit Widerstand gerechnet, die mehr als zehn Jahre im Beruf sind („Seniors“). Bei diesen Teilnehmern herrscht ein Berufsbild vor, dessen Selbstinterpretation insbesondere auf das technische Knowhow abstellt. Aus dieser Sicht hat sich, überspitzt gesagt, der Kunde nach der Technik zu richten und nicht umgekehrt.

Beim Zusammenstellen der Trainingsgruppen ist darauf zu achten, dass nicht mehr als 40% der jeweiligen Teilnehmer zu den reaktanzgefährdeten Mitarbeitern gehören. Andernfalls könnte das Seminar „kippen“, wenn nämlich Gruppenprozesse sich verselbständigen. Die PE wird deswegen in enger Abstimmung mit Niederlassungs- und Teamleitern die Gruppenlisten zusammenstellen. Dabei wird auch auf die Durchmischung der tradierten Vertriebsgebiete Wert gelegt.

II.5.2.b.4 Trainerleitfaden

1. Tag: Freitag

Beginn	Dauer	Inhalt / Sequenz	Methode / Material	Lernziel
		<u>Einstiegsmodul</u>		
10.00	20'	Begrüßung und Vorstellung des Tagesprogramms / Trainers; Organisatorisches; Anmoderation und Rahmung der Trainingsinhalte	Flip, Plots, Handouts	Ausblick auf den Tag; Einstieg ins Thema
	40'	Gegenseitiges Kennenlernen der Teilnehmer anhand von Leitfragen Auswertung: Partnervorstellung mit Flips	AG's: Tandemarbeit; Flips	Erster Austausch, Schaffen einer geeigneten Lernatmosphäre
		<u>Modul (1):</u> <u>Wer ist unser Kunde?</u>		
11.00	30'	Plenumsdiskussion: wer hat mit wem wie Kontakt? Auswertung: Visualisierung der Kommunikationsströme	Stoffsammlung, Lehrgespräch	Vielfältige Aspekte von Kundenbeziehungen deutlich machen
11.30		KAFFEPAUSE		
12.00	60'	Erstellung typischer Nutzerprofile und Charakterisierung der Bedürfnisse	Kleingruppenarbeit	Fokussierung von Kunden-

		<i>Auswertung: Gruppenpräsentationen Nutzerprofile im Plenum</i>		<i>bzw. Nutzerbedürfnissen</i>
<i>13.00</i>		<i>MITTAGESSEN</i>		
		<u>Modul (2): Reframing</u>		
<i>14.00</i>	<i>30'</i>	<i>Strickliesel-Übung Anmoderation: Auflockerung Auswertung: Parallelen zwischen einem strickender ADM und einem kopierenden Kunden</i>	<i>Plenum; Wollknäule und Stricknadeln für alle TN</i>	<i>Neurahmung des professionellen ADM Selbstverständnisses</i>
	<i>30'</i>	<i>Simulation VPn führt diverse Funktionen am Kopierer aus allein auf Basis des Leitfadens, und kommentiert TN beobachten und notieren Auswertung: Prozessanalyse</i>	<i>Fishbowl; Handout: Leitfaden</i>	<i>Den „ganz normalen Nutzer“ greifbar machen</i>
	<i>30'</i>	<i>Stoffsammlung: Inwiefern typisch? Welche Zusammenhänge zur Reklamationsstatistik erkennbar? Technische Folgen (Fehlfunktion)? Auswertung: Dokumentation auf Flip</i>	<i>Plenum, Lehrgespräch</i>	<i>Reklamationsstatistik als hilfreichen Indikator für ADM Verhalten deutlich machen</i>
<i>15.30</i>		<i>KAFFEPAUSE</i>		
		<u>Modul (3) Best Practice</u>		
<i>16.00</i>	<i>60'</i>	<i>Vorschläge Inhalte für</i>	<i>Klein-</i>	<i>Priorisie-</i>

		<i>die Erstunterweisung: Was muss der Kunde wissen? Wie sucht er seine Information? Wie sollte die Erstunterweisung aussehen?</i>	<i>gruppen; Handout: Leitfaden</i>	<i>rung der wesentlichen Inhalte zur Minimierung vermeidbarer Fehlfunktionen (Reklamationen)</i>
	<i>40'</i>	<i>Auswertung der Stoffsammlungen</i>	<i>Ergebnispräsentation der AGs und Diskussion; Flip / Metaplan</i>	<i>s.o.</i>
<i>17.40</i>		<i>KAFFEPAUSE</i>		
<i>18.00</i>	<i>40'</i>	<i>Stoffsammlung zu weiteren Optimierungsvorschlägen betr. Organisation der Erstunterweisung, Betreuung von Neukunden (< 6 Monate); Schulung First Level Support; etc.</i>	<i>AGs nach Themen gegliedert</i>	<i>s.o.</i>
	<i>20'</i>	<i>Auswertung und Synopse</i>	<i>Ergebnispräsentation der AGs und Diskussion; Flip / Metaplan</i>	<i>s.o.</i>

19.00	20'	Tagesausklang: Blitzlicht zu ersten Tag und Übergang zum A- abendessen		Tagesab- schluss
-------	-----	---	--	---------------------

2. Tag: Samstag

Be- ginn	Dau- er	Inhalt / Sequenz	Methode / Materi- al	Lernziel
09.00	30'	Einstieg: Reste von ges- tern Was muss sichergestellt werden, damit die erar- beiteten Vorschläge intern aufgenommen werden?	Plenum; ggf. „The- meneign er“	Sicherung des Infor- mati- onsflusses
		<u>Modul (4):</u> <u>Train the Trainer</u>		
09.30	30'	Simulation Erstunterwei- sung Rollenspielinstruktionen: „geduldiger ADM“ und „Gelegenheitsnutzer“	Rollen- spiel; Fishbowl	
	30'	Auswertung: Feedback an die Rollenspieler	Plenum	
10.30		KAFFEPAUSE		
11.00	60'	„Ernstfall“ Erstunterwei- sung/ Teilnehmer unter- weisen VPn in der Gerä- tebedienung; mehrere Durchläufe	Fishbowl	

	30'	<i>Auswertung</i>	<i>Plenumsdiskussion</i>	
<i>Ca. 12.30</i>		<i>Feedback und Farewell Anschliessend: gemeinsames Mittagessen (Teilnahme freiwillig)</i>	<i>Plenum</i>	<i>Dank an alle</i>

Erläuterung zu den Modulen des Trainerleitfadens Produktschulung

Einstiegsmodul

Die Zeit für den Einstieg am ersten Tag ist reichlich kalkuliert. Das soll die Arbeitsfähigkeit der Gruppe sichern, die ja in den folgenden Modulen möglichst gute produktive Arbeitsergebnisse hervorbringen soll. Da die ADM aus den vier Vertriebsgebieten sich wenn überhaupt, nur dem Namen oder Sehen nach kennen, wird hier das Partnerinterview als Eisbrecher eingesetzt.

Modul (1)

Eines der erwarteten Ergebnisse aus der Grossveranstaltung (Rollenklärung) ist, dass „der Kunde“ durch eine Vielzahl unterschiedlichster Personen und Funktionen repräsentiert ist. Die üblichen sind:

- Hausmeister und oder technischer Leiter; ggf. Instandhaltung*
- Abteilungssekretariat der Organisationseinheit*

- *Mitarbeiter der Organisationseinheit (mit unterschiedlichen Nutzerprofilen)*
- *Fluktuierende Aushilfskräfte, an die Kopierarbeiten häufig delegiert werden*

Dies bedeutet: Ansprechpartner beim Kunden und Nutzer sind nicht dieselben, und es kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese miteinander kommunizieren. Der ADM als „One Face to the Customer“ hat also ein weites Feld von Bedürfnissen, das in unterschiedlicher Art und Weise und auf unterschiedlichen Niveaus abgedeckt werden muss. Dieses Feld soll hier erstens erkundet und zweitens typologisiert werden, um es für die Teilnehmer greifbar zu machen. Was explizit nicht passieren soll, sind Kategorien von der Art: „schwieriger“ oder „freundlicher“ Kunde, die noch nie jemanden weitergebracht haben, sondern es geht darum, die Verknüpfung zwischen Kunden- bzw. Nutzerbedürfnis einerseits und Handlungsebene des ADM andererseits herzustellen.

Modul (2)

Die Strickliesel-Übung als Einstieg in das Reframing erscheint deswegen geeignet, weil die TN, selbst wenn sie in der Schule einmal stricken gelernt haben sollten, es mit Sicherheit nicht mehr beherrschen. Es handelt es sich hierbei um ein simples prozedurales Wissen, das keinerlei Intellekt erfordert. Gerade deswegen ist es so ideal zur Demonstration, denn die intellektuellen Anforderungen an einen Nutzer von Kopiergeräten sind weit höher. Dennoch wird es den TN nicht gelingen, nach einfacher schriftlicher Anleitung analog zum Leitfaden Erstunterweisung eine simple Strickprobe von 10x10 cm zu erstellen. - Die Anmoderation der Übung (Erholung

von der toten Phase des „Suppenkoma“ nach dem Mittagessen) erfolgt scheinbar absichtslos; die Parallelen zur Nutzersituation werden erst im Nachhinein hergestellt. Der Charme dieser Übung ist, dass es viel Durcheinander und wahrscheinlich Gelächter gibt.

Der Transfer dieser „Unfähigkeitssituation“ findet direkt anschliessend durch die Simulation statt: eine VPn (Hotelmitarbeiter) führt exemplarisch vor, wie er sich durch den Leitfaden kämpft, um diverse Aufgabenstellungen mithilfe des neuen, oder jedenfalls grossenteils unbekanntem Grosskopierers, zu lösen. Hier ist noch die Frage der Rolleninstruktion zu klären, d.h. sollen die VPn auf bestimmte Punkte hin instruiert werden oder nicht. Unserer Auffassung nach würde der reale Echtfall ausreichen, wenn man Personen nimmt, die weitgehend unvertraut mit dem Gerät sind. Die Auswertung (Prozessanalyse der Simulation) und die anschliessende Stoffsammlung gehen ineinander über. Aufgabe des Trainers hierbei ist es, die Verknüpfung zu Reklamationsdaten und technischen Hintergründen sicherzustellen.

Modul (3)

Hier geht es quasi ans Eingemachte. Die hier erarbeiteten Ergebnisse sollen 1:1 in das Tagesgeschäft gespiegelt werden; die Frage der Zuständigkeit für Einzelthemen wird später geklärt. Hier geht es nur um Impulse für Optimierung. Die Frage der Externalisierung von Schuldzuweisungen ist damit zwar nicht vom Tisch, die allerdings u.E. moderativ steuerbar ist; d.h. es werden solche Aspekte fokussiert, die im individuellen Handlungsradius eines ADM liegen.

Zugleich wird hier die Grundlage für das Multiplikatorenmodell (siehe First Level Support Schulung, flankierende Massnahmen) gelegt. Spätestens hier relativieren sich mögliche Schuldzuweisungen, da durch die Trainingsverantwortung für die internen Kollegen wiederum auch ein Grossteil der inhaltlichen und prozessualen Verantwortung für ein optimales Kundenhandling auf den Aussendienst zurückgespiegelt wird.

Abschlussequenz erster Tag

Erwartungsgemäss ist nach einem so langen Trainingstag „der Kanal voll“, d.h. es werden wenig kritische Anmerkungen kommen. Das hier geäusserte Feedback wird vom Trainer protokolliert und tagesaktuell an die PE weitergeleitet; es geht zudem in die Evaluation ein.

Gesellige Runde abends

Konditionen siehe Grossveranstaltung.

Einstieg 2. Tag

Kann kurz gehalten werden. Wichtig hierbei die Perspektive der organisationalen Verankerung der Optimierungsvorschläge vom Vortag; nützlich wäre die Vergabe von „Themenignerschaften“ analog Grossveranstaltung. Infos gehen anschliessend ungefiltert an PE.

Modul (4)

Kern dieses Moduls ist die effektive Weitergabe technischen Wissens an technisch weitgehend unvorbelastete Nutzer. Di-

daktisch arbeitet es mit Rollenspiel und Fishbowl, d.h. es geht um die systematische Analyse einer weitgehend repräsentativen Situation (Instruktionsproblematik Ernstfall siehe Modul 2). Dieses Modul ist letztlich als Transfermodul zu betrachten. Denn Kriterium für die hier beobachteten Szenen ist nicht, „was weiss ich“ sondern „wie bringe ich es ,rüber“, also die klassische „Train the Trainer“ (TTT) Situation, und dies anhand verschiedener VPn (Hotelmitarbeiter).

Abschlussequenz

Die Möglichkeit eines gemeinsamen Mittagessens soll auch hier wieder Vernetzungsmöglichkeiten bieten, die allerdings wahrscheinlich nur im Ausnahmefall genutzt werden (Wochenende).

II.5.b.5 Beteiligte

PL

Projektleiterin und damit Verantwortliche für die letzte Feinkonzeption und Projektplan ist Susanne Tischler (Leitung PE). Sie sorgt gemeinsam mit dem durchführenden Trainer für die Optimierung der Übergänge zwischen Grossveranstaltung und Training.

Trainer

Da es für die ca. 70 Teilnehmer max. sechs Durchführungen geben wird, soll lediglich ein Trainer die Durchführung über-

nehmen, was den Aufwand minimieren und die Koordination mit PE erheblich erleichtern würde. Dieser Trainer sollte vertriebs- und idealerweise führungserfahren sein. In den Diskussionen zur Vorauswahl zeichnet sich hier Hannes Schindler ab, der vergleichbare Trainings bereits für andere Branchen durchgeführt hat. Zusätzlicher Vorteil: er kennt EBM und die Serviceproblematik aus früheren Veranstaltungen, d.h. die Einweisung ist wenig aufwendig.

II.5.b.6 Material / Organisation / Logistik

Keine besonderen Anforderungen jenseits der üblichen Seminarorganisation. Einzige Restriktion: gute Durchmischung der Teilnehmergruppen; siehe Reaktanz.

II.5.2.c.2 Ziele, Inhalte und Struktur des Bausteins c) „Erfakreise“

Ziele:

Lernziele: Erfahrungsaustausch, von Kollegen lernen

Handlungsziele: Weitere Optimierung der bisherigen Best Practice im Kundenumgang

Durchführung:

1 Durchführung je Gruppe à 6 Teilnehmer nach dem jeweilig letzten Baustein moderiert mit einheitlichen Leitfragen, danach unmoderiert, maximal halbtägig

Die Erfakreise schliessen sich sowohl chronologisch als auch inhaltlich an die Massnahmen a) und b) an. Jeweils ca. 6 Teilnehmer bilden im Anschluss ans Training einen Erfakreis, um ihre Erfahrungen mit „Best Practice“ und dem Kunden auszutauschen, sowie den Status Quo der Beziehungen zwischen Innendienst und Aussendienst zu diskutieren. Hierbei sind u.a. logistische Gesichtspunkte zu berücksichtigen, d.h. es handelt sich nicht notwendig um eine Teilgruppe aus einem Trainingsdurchlauf s.o.

Grundsätzlich sind diese Erfakreise ab der 2. Sitzung unmoderiert, können aber Moderationsunterstützung anfragen (die dann vom Trainer geleistet wird). Für die erste Sitzung moderiert der Trainer aus Baustein b) den Erfakreis; die Termine stimmt der Trainer mit den Teilnehmern direkt ab. Die Leitfragen für die ersten drei Sitzungen (obligatorisch) werden von PE gestellt; danach tagt der Erfakreis gänzlich eigenverantwortlich.

n.b: II.5.2.c.3 – 2.c.6: trifft nicht zu

II.5.2.c.2 Ziele, Inhalte und Struktur des Bausteins d) „Praxisbegleitung“ (optional)

Praxisbegleitung bedeutet, dass der Trainer mit TN (in der Rolle eines Kollegen) zum Kunden fährt und den Teilnehmer in seiner Interaktion mit dem Kunden (z.B. bei der Erstunterweisung) coacht. Nach dem Kundengespräch gibt er dem ADM Feedback über die Gesprächsführung und seine Wirkung auf Aussenstehende, und analysiert mit dem ADM gemeinsam das beobachtete Gespräch nach Kriterien, die aus den Bausteinen Grossveranstaltung und Produktschulung abgeleitet wurden.

Diese Zusatzmassnahme kommt v.a. für reaktanzgefährdete Teilnehmer in Betracht. Insgesamt soll sie der Wahrung einer Mindestqualität der Gesamtmassnahme dienen. Veranschlagt werden derzeit ca. 10 Tage Bedarf.

II.5.7 Flankierende Massnahmen

Als effektive flankierende Massnahmen kommen in Betracht:

- a) Schulung für den First Level Support (Multiplikatoren)
- b) Neugestaltung des Kundenflyers
- c) Austausch zwischen Innendienst und Aussendienst
- d) Input für die Produktentwicklung

Diese Massnahmen haben, auch wenn sie nicht oder nur teilweise originär in der PE angesiedelt sind, das Ziel, die vorgängig geschilderte Massnahme in ihrer organisationalen Wirkung optimal zu unterstützen. Die Massnahmen seitens der Produktentwicklung sind hier nur insofern berührt, als PE die Aufgabe zukommt, sämtliche in den PE-Massnahmen erzielten Ergebnisse, die für F&E interessant sein könnten, entsprechend weiterzuleiten und sich ggf. mit ausgesuchten Teilnehmern für gezielte Problemlösungsworkshops bereit zu halten.

II.5.7.a Schulung First Level Support

Der ADM muss eng mit dem Innendienst zusammenarbeiten, um eine optimale Kundenbetreuung zu gewährleisten. Dennoch ist festzuhalten, dass der Erstkontakt mit einem reklamierenden Kunden ausschliesslich über FLS läuft: Kunden rufen an, um bei Fehlfunktion des Gerätes möglichst unmittelbar, und das heisst telefonisch, Unterstützung zu bekommen. Erst im zweiten Schritt gibt es einen Aussentermin, wenn der Fehler fernmündlich nicht zu beheben ist.

Genau die Erstunterweisung, die die TN im Baustein „Produktschulung“ geübt haben, sollte also auch die Minimalwissensbasis der IDM sein. Um dies zu gewährleisten, ist ein Multiplikatorenmodell vorstellbar: Aus dem Kreis der 70 ADM werden einige ausgewählt, die die Schulung des Innendienstes (insgesamt ca. 30 Personen, also 2-3 Seminargruppen) übernehmen. Das kann an zwei Nachmittagen in Workshopformat stattfinden (empfohlene Variante), oder aber als Tagesseminar.

II.5.7.b Neugestaltung des Kundenflyers

Dass dies nötig ist, ist bereits seit langem bekannt. Die Lösung ist bisher daran gescheitert, dass man sich über den Ansatz nicht einigen konnte. Wir gehen davon aus, dass durch Grossveranstaltung und Seminar genügend brauchbare und wertvolle Anregungen zusammenkommen, um diese Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Um den notwendigen Informationsfluss sicherzustellen, gibt PE die relevanten Informationen zeitnah in Originalform an die Verkaufsförderung weiter, die sich dann entsprechend mit dem Marketing abstimmt. Für

Nachfragen stehen die „Themeneigner“ aus den Veranstaltungen als persönliche Ansprechpartner zur Verfügung.

II.5.7.c Austausch Innendienst – Aussendienst

Wir rechnen damit, dass die mentale Kluft zwischen IDM und ADM nicht so gross ist, wie sie in teils humoristischen Anekdoten, die im Unternehmen kursieren, skizziert wird. Das wird die Grossveranstaltung zeigen. Aus unserer Sicht hat sich die gemeinsame Unternehmenskultur noch immer als solide integrierende Kraft an der Stelle gezeigt, und es wäre überraschend, sollten die Zwischenergebnisse eine andere Färbung einnehmen.

Dennoch sehen wir den Bedarf des verstärkten institutionalisierten Austausches zwischen IDM und ADM. Eine Möglichkeit zur Überwindung besteht in Job Rotation, die schon oft angeboten, aber in den letzten sieben Jahren erst zwei Mal in Anspruch genommen (Wechsel von Aussen- zu Innendienst) wurde. Dies scheint also keine tragfähige Lösung zu sein.

Alternativ schlagen wir vor, dass jeder Innendienstler im Anschluss an die Multiplikatoren-Produktschulung verpflichtet wird, an mindestens drei Kundenterminen eines ADM teilzunehmen. Das klingt lapidar, aber mehr als die Hälfte der Innendienstler hat noch nie einen Kunden persönlich kennengelernt. Insofern scheint dies eine ebenso simple wie effektive Vorgehensweise zu sein.

II.5.7.d Input für die Produktentwicklung

Als Ausgangssituation für diese Konzeption war klar, dass das vorliegende Problem nur kurzfristig ein Qualifikations-, mittelfristig jedoch ein Produktdesign- bzw. F&E-Problem ist. Es wäre verschenkte Energie, würde man nicht die Impulse des einen für das andere nutzbar machen. Von der Vorgehensweise bedeutet dies dasselbe wie in 7.b: zeitnahe Weiterleitung der Impulse und Informationen aus den PE-Veranstaltungen an die zuständige organisationale Funktionseinheit.

II.5.8. Variabilität / Alternativen

Als Alternative zur Grossveranstaltung wurden vier vertriebsgebietsbezogene Tagungen in Betracht gezogen. Dieser Gedanke wurde jedoch verworfen, und zwar mit folgender Argumentation:

- Es wäre zwar eine zeitliche Entzerrung, aber insgesamt nicht nennenswert kostengünstiger
- Gelegenheiten einer gebietsübergreifenden Zusammenkunft von ADM sind ohnehin so selten; selbst die „alten Hasen“ (Seniors) kennen sich nicht alle persönlich. Es wäre schade, diese Chance zu verschenken
- Grossgruppen haben ihren eigenen „Spirit“. Dieser könnte uns allen (im Sinne eines Rollenmodells und Motivationsschubes) helfen, ein wenig Energie aufzutanken und die Gemeinsamkeit zu stärken

II.6. Umsetzungsraster

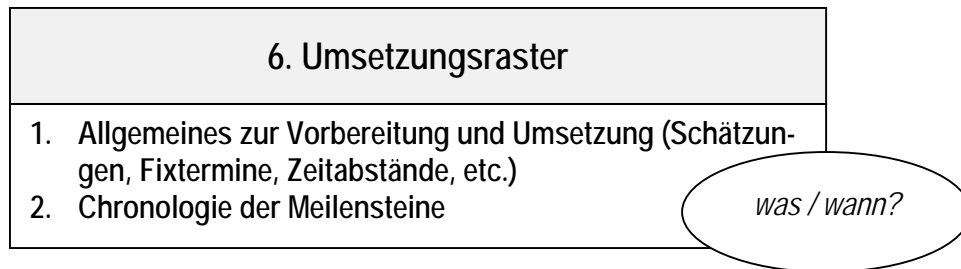


Abbildung 13: Umsetzungsraster

Dieses Kapitel dient dazu, den zeitlichen Rahmen der Realisation aufzuspannen. Es wird nur verständlich, wenn die Massnahme(n) zuvor detailliert beschrieben wurden. Die Entscheidung über eine Massnahme hängt nicht nur von deren prospektierter Zielerreichung und dem Inhalt ab, sondern auch von deren (nicht zuletzt zeitlicher) Realisierbarkeit. Hierüber soll das Umsetzungsraster Auskunft liefern. Es zeigt die groben Meilensteine in chronologischen Verlauf.

Sollte sich hier z.B. erweisen, dass aufgrund des erforderlichen Vorlaufes eine Massnahme erst zu einem Zeitpunkt starten kann, zu dem sich das Problem ggf. schon aus anderen Gründen erledigt hat, dann gibt es zwei Möglichkeiten: entweder man cancelled sie, oder man ändert massiv die Rahmenbedingungen und / oder die verfügbare Kapazität, wenn die Massnahme dennoch als sinnig erscheint.

Durch die chronologische Darstellung wesentlicher Tätigkeiten, die mit der Vorbereitung und Durchführung der Massnahme verbunden sind, bekommt man noch ein wesentlich genaueres Bild, insbesondere im Zusammenhang mit dem Investitionsraster. Hier können nämlich ohne viel Aufwand Detailinformationen untergebracht werden, sofern vorhanden und in der Massnahmenschilderung selbst noch nicht genannt.

Dies betrifft zum einen die Frage: was kann im Unternehmen selbst geleistet werden, und wofür wird ein externer Dienstleister eingesetzt? Wenn man nämlich, angenommen, für eine Flächendurchführung (z.B. 12 Durchführungen in 6 Wochen) interne Trainer vorgesehen sind, ist dies vielleicht aus vorhandenen Kapazitäten gerade noch leistbar. Verkürzt sich allerdings der verfügbare Durchführungszeitraum auf vier Wochen (z.B. durch die Verzögerung einer vorangehenden Massnahme oder der Konzeptfreigabe), müssen externe Trainer eingesetzt werden. Dadurch würden dann die direkten Kosten der Massnahme entsprechend steigen. Doch nicht nur das. Es würden wahrscheinlich auch an anderen Stellen Engpässe im Projekthandling entstehen, denn diese Externen mussten gesucht, gefunden und gebrieft werden, was nicht nur unvorhergesehenen Zusatzaufwand erfordert, sondern auch eine zusätzliche mögliche Fehlerquelle darstellt.

Zum anderen gibt es die Möglichkeit, das Kapitel Umsetzungsraster als eine Art Auffangbecken für solche Informationen der Massnahme nutzen, die in aller Ausführlichkeit zu aufwendig für die verbale Massnahmenschilderung (Punkt 5), aber dennoch wichtig für das Design der Gesamtmassnahme sind. Hierzu gehören Punkte wie z.B.: wie fliessen die Evaluationsergebnisse in Folgebausteine ein? Welche Verknüpfung gibt es zwischen Parallelprojekten und der Massnahme (siehe Kap. Rahmenbedingungen, Punkt 4)? Sind projektbegleitende Gremien wie z.B. ein Steuerkreis oder Zwischenfreigaben für weitere Detailkonzeptionen geplant?

Wie detailliert das Umsetzungsraster aufgespannt wird, hängt von der Massnahme und dem Umfeld ab. Normalerweise sind nur Fixtermine mit Datum angegeben, die anderen Tätigkeiten und Meilensteine mit Kalenderwochen oder Monaten. Ein paar erläuternde Zeilen zum Einstieg erleichtern das Verständnis, und am Beispiel EBM könnte es etwa wie folgt aussehen:

Fallbeispiel EBM

II.6.a Allgemeines zur Umsetzung

Wesentlich für den Gesamterfolg ist, dass die Zeitabstände zwischen den Durchführungen der Einzelmassnahmen nicht zu gross werden. So sollte der Abstand zwischen Grossgruppe und Seminaren nicht mehr als zehn Wochen betragen, und das bedeutet bei sechs Seminaredurchführungen, dass die erste spätestens vier Wochen nach der Grossgruppe starten muss. Die Planung der Erfakreise ist unkritisch, da nur die ersten (nach Bedarf) moderiert sind und die Terminierung flexibel erfolgen kann.

Die Terminierung der Grossgruppe noch vor der Sommerurlaubszeit (Mitte Juni bis Ende Juli) erscheint realistisch. Das hätte zwar den Nachteil, dass zwischen Grossgruppe und Seminar für viele Teilnehmer der Urlaub liegt; die hiermit verbundene Befürchtung ist, dass die Visibility bzw. Nachhaltigkeit der Inhalte darunter leidet. Und es erschwert die Zusammensetzung der Seminargruppen. Andererseits ginge viel Zeit verloren, wenn wir erst im August beginnen, und dieses Argument erscheint als weit schwerwiegender, denn jeder Monat, in dem nichts unternommen wird, verschlimmert die Situation.

Der notwendige Vorlauf zwischen Freigabe des Konzepts und frühestmöglichem Startpunkt der Grossgruppe beträgt ca. 3 Monate. Da nämlich im 2. Quartal parallel noch die Vorbereitungen für die Pilotierung des neuen FKE-Programms laufen, wird es Kapazitätsengpässe geben, sodass entsprechende Zeitpuffer zu berücksichtigen sind. Wenn also die Freigabe

noch bis Ende Monat erfolgt, könnte ab Mitte März mit den Arbeiten begonnen werden.

Elementar für die terminlich einwandfreie Abwicklung ist die aktive Unterstützung seitens der Niederlassungen. Die frühestmögliche Information der Teilnehmer und Zusammenstellung der Gruppen wird spätere Reibungsverluste in Terminkoordination und Abwicklung verhindern helfen.

II.6.b Umsetzungsraster

KW	Tätigkeit / Meilenstein	
09	Freigabe Grobkonzept	
10	Zusammenstellung Projektteam	
11	Optimierung / Detaillierung Feinkonzept Grossgruppe (KW 11 – 16)	
12	Einladungen / Hotelbuchungen	
13		
14	Auswahl Moderatoren Grossgruppe	Zusammenführung und Aufbereitung der Daten aus KuZi und Reklamationsstatistik („KuZi-Update“)
15		
16		Optimierung / Detaillierung Feinkonzept Produktschulung (KW 16-20)
17		
18	Freigabe Feinkonzept Grossgruppe	(„KuZi-Update“)
19		Interviews mit ADM / IDM

		(Recherche)
20		
21	Moderatorenbriefing; Material & Logistik (Grossgruppe)	Einladungen
22		(„KuZi-Update“)
23	Durchführung Grossgruppe	Trainerbriefing Produktschulung
24	Infofluss sicherstellen: <ul style="list-style-type: none"> • Innendienst • Trainer Produktschulung 	Freigabe Feinkonzept Produktschulung
25	Terminkoordination Erfakreise	
26	(„KuZi-Update“)	Durchführung Produktschulung; Auswertung Feedbackbögen
27	Freigabe Leitfaden und Standardprotokoll Erfakreise	Durchführung Produktschulung; Auswertung Feedbackbögen
28	Bedarfsmeldung Praxisbegleitung	Durchführung Produktschulung; Auswertung Feedbackbögen
29	Moderation Erfakreise	Durchführung Produktschulung; Auswertung Feedbackbögen
30	Moderation Erfakreise	Durchführung Produktschulung; Auswertung Feedbackbögen
31	Moderation Erfakreise	Durchführung Produktschulung; Auswertung Feedbackbögen
32	Moderation Erfakreise	Praxisbegleitung
33	Moderation Erfakreise	Praxisbegleitung
	Auswertung Standardprotokolle	Praxisbegleitung
34		Praxisbegleitung
35	Abschlussbericht	

Erläuterungen:

Um möglichst schnell konkrete Ergebnisse zu generieren, ist es unvermeidbar, dass die Durchführung der Bausteine sich ab Grossgruppe überschneidet, denn das reduziert erstens die Gesamtdurchlaufzeit der Massnahme, und zweitens sollten gewisse Zeitabstände zwischen den Bausteinen aus didaktischen Gründen nicht überschritten werden.

Vorausgesetzt wird hier, auch wenn es nicht immer im Einzelnen benannt ist, folgender Austauschprozess:

- Zwischen PE und Trainer: Rückmeldung zu den Einzeldurchführungen, sowohl Produktschulung als auch Erfakreis
- Zwischen PE und Innendienstleitung: Rückmeldung organisational relevanter Themen aus den Bausteinen
- Zwischen PE und Produktentwicklung: Übermittlung der produktiven Arbeitsergebnisse
- Zwischen PE und Auftraggeber: monatliche Statusmeldungen analog interner PM-Standards

Insgesamt ist der Zeitplan so eng angesetzt, dass sich kaum Puffer ergeben, und Kollisionen mit anderen Projekten zu befürchten sind. Sollte also die Freigabe Grobkonzept sich um nur zwei Wochen verschieben, könnte dies eine Projektverzögerung von mehreren Wochen bis zum Abschluss der ADM Qualifizierung zur Folge haben.

II.7. Evaluation

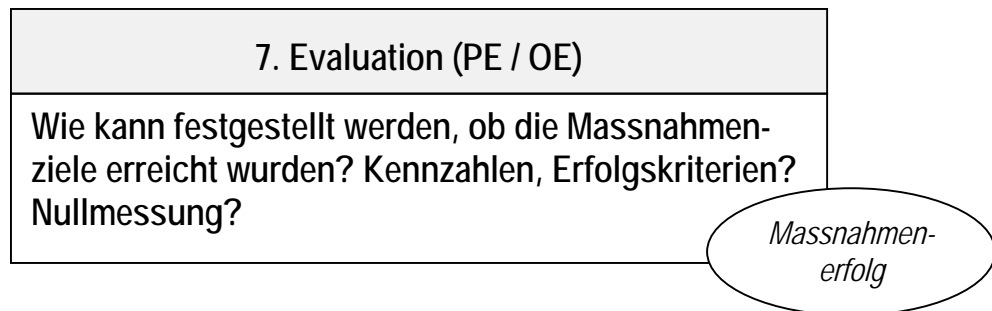


Abbildung 14: Evaluation

Zielformulierung und Evaluation bilden zwei Seiten ein und derselben Medaille. Schon bei der Zielformulierung muss man ja schon deswegen die Evaluation im Blick haben, weil dies die smarte Formulierung erleichtert: spezifisch, messbar, terminiert. Spezifisch umgrenzt damit quasi den Messraum der Evaluation (z.B. monatliche Kundenreklamationen betr. Grosskopierer im Vertriebsgebiet Nordwest, und nicht nur einfach: „Kundenzufriedenheit“), messbar bedeutet: etwas kann gezählt bzw. quantifiziert werden, und terminiert setzt den Messzeitpunkt fest, innerhalb dessen ein Ziel erreicht werden muss, damit es als erfüllt gelten kann.

Letzten Endes bedeutet dies: eine Evaluation kann nicht besser sein als die Ziele, deren Erfüllung zu messen ist. Diese gleichermassen schlichte und einleuchtende Feststellung ist leider mit Blick auf die derzeitige PE-Praxis nicht unproblematisch. Denn zum einen führt die – quasi in der Natur der Sache liegende – Vielzieligkeit von Massnahmen oft zu Zielformulierungen, die von der Smart Formel weit entfernt sind. Und zum anderen hat man zwar häufig die avisierten organisationalen Auswirkungen einer Massnahme gedanklich im Blick, ohne sich jedoch auf eine Konkretion auf unterschiedlichen Zielebenen (siehe Kap. II.1 sowie II.5) festlegen zu wollen. Dies ist in den allermeisten Fällen nicht in einem Mangel an PE-Professionalität, sondern in wahrgenommenen politischen Konstella-

tionen begründet, was zutiefst bedauerlich, hier aber nicht weiter zu diskutieren ist.

Wenn nun also unabhängig davon die Frage beantwortet werden soll, wie denn feststellbar ist, ob die gesetzten Ziele auf den drei Ebenen auch erreicht wurden, dann gibt es hierbei ein paar Aspekte zu beachten. Der wichtigste scheint der zu sein, dass jede Messung auf einer Vielzahl von Hypothesen und Annahmen basiert (siehe Hypothesenkonstruktion).

Die zuverlässigsten Kriterien scheinen für die Erfüllung von *Lernzielen* definierbar zu sein. Denn Lernen ist ja ein Zuwachs von Wissen und Können, der prinzipiell prüfbar ist: indem nämlich Teilnehmer nach dem Training ein grösseres Wissens- und Handlungsrepertoire haben als vorher. Dies kann man erfragen, z.B. durch Wissenstests, oder später im Tagesgeschäft beobachten, bspw. am Problemlösungsverhalten eines Teilnehmers (wobei hier bereits der Übergang zur Überprüfung der Handlungsziele markiert ist).

An dieser Ebene, d.h. im Zusammenhang mit den Durchführungen, setzten fast alle mir bekannten Evaluationen an, was ja auch – wenigstens teilweise - sinnvoll ist. Unglücklicherweise werden bei entsprechenden Erhebungen jedoch oft die logischen Ebenen vermischt bis hin zu Banalitäten wie: ob nämlich das Essen im Tagungshotel gut war oder die Bedienung freundlich. Damit soll nicht behauptet sein, dass das nicht auch wichtig ist, natürlich ist es das. Aber sorry: das *vorher* abzuklären, d.h. ein notwendiges Minimum an adäquater Lernatmosphäre sicherzustellen, ist Aufgabe der Seminarorganisation, und zwar unabhängig von der Evaluation der Massnahme. Zudem haben wir heute ein durchschnittliches Tagungsniveau, das mit dem von vor 10 oder 20 Jahren nicht vergleichbar ist, also bitte keine Hotelbewertung statt Evaluation.

Ein weiterer zentraler Punkt in vielen Evaluationen ist die Trainerbewertung, die aus meiner Sicht massiv überschätzt wird. Denn ist nicht auch das die Aufgabe der PE, nämlich sicherzustellen, dass ein Minimum an Trainingsqualität durch die Person des Trainers gewährleistet ist? Natürlich ist nicht jeder gute Trainer für jedes Thema gleich gut geeignet. Aber ich will ja als PEler nicht den Trainer, sondern das Thema platzieren; d.h. ein charismatischer „Guru“ hilft mir nicht weiter, auch wenn er exzellente Bewertungen bekommt.

Dies ist wiederum ein Punkt, an dem sich die Geister scheiden: was macht einen guten Trainer aus? Denn es war ja bereits die Rede davon, dass die PE nicht zuletzt ein „Nasengeschäft“ ist. Überspitzt formuliert, zeichnet m.E. einen guten Trainer gerade das Gegenteil von Charisma aus, nämlich die Tatsache, dass die Teilnehmer hinterher mit dem Gefühl nach Hause gehen, dass die Ergebnisse, die sie erzielt haben, ihre eigenen sind, und zwar weitgehend unabhängig von der Person des Trainers. Denn wenn sie wieder an ihrem Arbeitsplatz sind, gibt es niemanden, der sie aus den Niederungen des Tagesgeschäfts holt und Patentlösungen bei Bedarf aus der Tasche zieht.

Demnach kann eine Trainerbewertung nur wenig leisten. Zwar geht man von der Hypothese aus, dass die Lernergebnisse um so besser sind, je mehr die Teilnehmer den Trainer in seiner Rolle akzeptieren; man könnte demnach die Akzeptanz evaluieren. Aber das ist m.E. ein ebensolcher Irrglaube wie der, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation im Sinne von Leistungsbereitschaft ein und dasselbe sind. Die Sicherstellung der notwendigen Mindestqualität kristallisiert sich in der Trainerauswahl, und die fällt in die Verantwortung der PE. Das einzige, was Trainerbewertungen bringen können, ist die bessere Koordination des Trainereinsatzes: dass ich also die „shooting stars“ vorzugsweise in solchen Gruppen einsetze, in denen ich eine erhöhte Reaktanz erwarte.

Auch Fragen, die in Evaluationsbögen gern gestellt werden, wie: „Glauben Sie, dass die hier präsentierten Inhalte praktisch anwendbar sind?“, sind im Grunde genommen, überspitzt formuliert, eine Zumutung. Denn wenn die Praxisrelevanz *an sich* schon in Frage steht, mit welchem Recht ziehen wir dann als PEler Teilnehmer aus dem Tagesgeschäft ab, um ihnen Inhalte zu servieren, von denen wir nicht einmal sicher sind, dass sie unser Klientel weiterbringen und erfolgreicher machen? – Das kann es offenbar nicht sein. Denn wenn wir eine fundierte Recherche und professionelle Konzeption voraussetzen, dürfen sich Fragen dieser Art zu diesem Zeitpunkt, d.h. *nach* der Durchführung einer Massnahme, nicht mehr stellen.

Aber wie soll denn evaluiert werden?

Ist es bspw. wirklich statthaft, ausgewachsene Führungskräfte oder Vertriebler zum Abschluss einer Massnahme quasi wie in der Schule daraufhin abzufragen, was sie gelernt haben? Die Antwort muss m.E. lauten: ja, natürlich, genau dafür treiben wir doch den ganzen Aufwand. Man kann es vielleicht „nett verpacken“ aber letztlich geht es doch darum, Lernerfolge zu erzielen, die Handlungskonsequenzen im Tagesgeschäft zeitigen, die wiederum zu organisationalen Verbesserungen führen sollen. Genau das ist die gedankliche Konstruktion jedweder PE-Massnahme (siehe Kap. II.2). Was liegt also näher, als im unmittelbaren Anschluss an die Massnahme zu prüfen, ob diese konkreten Lernziele auch erreicht wurden, schlimmstenfalls tatsächlich mit Wissenstests (die ja per se nicht ehrenrührig sind, schon gar nicht in Zeiten des „lebenslangen Lernens“)?

Auf der Handlungsebene sind konkrete Messkriterien schon deutlich schwieriger anzusetzen. Wie nämlich schlägt sich im Tagesgeschäft nieder, dass bspw. eine Führungskraft nun das neue Leistungsbeurteilungssystem (LBU) eines Unternehmens nicht nur verstanden hat, sondern es auch effektiv umsetzen kann? Welche Messkriterien

können hierfür herangezogen werden für den Fall, dass die betreffende Massnahme eine LBU-Systemschulung war?

Das kommt ganz auf unsere Hypothesenkonstruktion (siehe wiederum Kap. II.2) an. Zunächst einmal gehen wir davon aus, dass bspw. das LBU Gespräch mit dem Mitarbeiter ein zentraler Bestandteil des Prozesses, und somit auch des entsprechenden Führungskräfte Trainings ist. Demnach müsste sich dann, wenn die Handlungsziele erreicht werden sollen, die Gesprächsqualität zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verbessert haben, weil nämlich die Führungskraft dieses Gespräch nun (d.h. nach dem Training) anders führt.

Wie kann ich das feststellen? Ich könnte es erstens beobachten, indem ich mich dazusetze und anhand von an den Trainingszielen ausgerichteten Leitfragen den Gesprächsverlauf verfolge. Allerdings ist dies lediglich eine Zeitpunktbetrachtung, anhand derer ich noch nichts vergleichen kann. Ich brauche also einen Referenzpunkt, und das ist auch mit Nullmessung gemeint. Denn um die Veränderung vorher – nachher messen zu können, müsste ich im Falle der Beobachtung als Messmethode ein solches Gespräch genau dieser o.g. Führungskraft (bzw. aller Trainingsteilnehmer) auch vor dem Training anhand derselben Leitfragen ausgewertet haben. Erst dann könnte ich die Veränderung zwischen t_0 (vor Training) und t_1 (nach Training) messen.

Zweitens könnte ich die Mitarbeiter befragen. Bei Befragungen kann man auf zweierlei Wege vorgehen, was die Evaluation betrifft. Entweder ich gehe analog der Beobachtung vor, indem ich den Mitarbeitern vor und nach dem Training ihrer Führungskraft dieselbe Frage stelle, z.B. „Fühlen Sie sich zutreffend beurteilt?“ oder „War das LBU Gespräch insgesamt angenehm für Sie?“

Auffällig bei dieser beispielhaften Fragestellung ist, dass es sich um geschlossene Fragen handelt. Dies hat den einfachen Grund, dass sie leichter auszuwerten sind, nämlich durch z.B. Zustimmungsraten. In der smarten Zielformulierung auf der Handlungsebene hätte ich im Konzept zuvor den gewünschten Anstieg der Zustimmungsraten quantifiziert (z.B. 25%), und könnte nun prüfen, ob dies auch eingetroffen ist.

Das eigentlich Praktische an Befragungen ist jedoch, dass ich auf die Nullmessung eigentlich verzichten kann. Denn die Mitarbeiter sind ja die Experten darin, Führungsqualität oder die Qualität von Mitarbeitergesprächen beurteilen zu können; genau deren Einschätzung möchte ich ja wissen. Es wäre also ohne weiteres möglich, in diesem Fall direkt nach der wahrgenommenen Veränderung aus Sicht der Mitarbeiter zu fragen. Dies würde ich dann wahrscheinlich mit Einstufungsfragen bzw. Skalierung der möglichen Antworten tun, indem die Mitarbeiter z.B. nach einem Schulnotensystem o.ä. das Ausmass der Veränderung bewerten (das lt. im Konzept formulierter Zielsetzung z.B. im Durchschnitt mindestens 1,5 Kategorienpunkte umfassen soll).

Hier zeigt sich einmal mehr der bereits mehrfach betonte Zusammenhang zwischen Zielformulierung und Evaluation. Im Grunde ist es nämlich kaum möglich, ein Ziel zu formulieren, ohne darüber nachzudenken, woran denn zu erkennen wäre, wenn es erreicht ist.

Die Evaluation der Zielerreichung auf der Organisationsebene wäre, wenn wir bei dem Beispiel LBU bleiben, selbstredend ebenfalls an Hypothesen geknüpft. Denn welche organisationalen Effekte kann man sich denn von verbesserten LBU Gesprächen versprechen, d.h. welche organisationalen Ziele sind denn wahrscheinlich im Vorfeld formuliert worden? – Diese Frage ist schwer zu beantworten, ohne in die inhaltlichen Tiefen von LBU Systemen einzutauchen. Nehmen

wir Einfachheit halber an, es sollte durch eine grössere Differenzierung zwischen den Mitarbeitern eine Normalverteilung im Zielprämiensystem erreicht werden. Das kann ich relativ einfach überprüfen, indem ich nämlich Höhe und Zielpersonen von Prämien im Vorjahr mit den diesjährigen vergleiche.

Zuvor wurden bereits Aspekte der Diskussion über die prinzipielle Sinnhaftigkeit von Evaluation angesprochen. Hier wäre darüber hinaus noch ein wichtiger hinzuzufügen, und dieser betrifft das Zeitfenster zwischen Stattfinden der Massnahme und Messung der Effekte bzw. Zielerreichung. Bis nämlich Lernziele sich nicht nur im Handeln, sondern auch messbar in der Organisation niedergeschlagen haben, sind wenigstens einige Monate, als Daumengrösse ein halbes Jahr anzusetzen.

Während einer solchen Zeitspanne kann im Unternehmen viel passieren. Die strategische Zielsetzung kann sich ändern, es kann in einzelnen Organisationseinheiten Restrukturierungsmassnahmen geben, der Markt kann sich verändern, eine neue Software wird eingeführt oder das Sortiment bereinigt oder erweitert. In den meisten Unternehmen finden laufend grössere oder kleinere Veränderungen dieser Art statt.

Problematisch für die Evaluation daran ist, dass die daraus resultierenden organisationalen Auswirkungen diejenigen einer PE-Massnahme verstärken, bremsen oder konterkarieren, also die Ergebnisse der Messung systematisch verzerren können. Vermutlich muss dies sogar als Normalfall angesehen werden: dass nämlich t_0 (vor Training) und t_1 (nach Training) nur sehr bedingt vergleichbar sind, weil sich wesentliche Rahmenbedingungen zwischendurch geändert haben. Durch die Evaluation würde ich dann nicht nur die Trainingsergebnisse selbst, sondern auch noch andere Dinge messen, die weder genau bestimmbar noch ausfilterbar sind. Dies betrifft

im besonderen Masse die 3. Zielebene, nämlich die organisationalen Ziele, ggf. aber auch bereits die Handlungsziele.

Die Schlussfolgerung hieraus kann aber nicht heissen, Evaluation zu unterlassen, denn zumindest die Lernziele und ein Teil der Handlungsziele sind ja hiervon unberührt. Sondern vielmehr, erstens die Zielformulierung daraufhin zu überprüfen, inwieweit Interferenzen zu erwarten sind, und zweitens Messgrössen zu finden, die möglichst nah an den Qualifikationshintergrund der Teilnehmer gebunden sind.

Die Beschreibung dessen im Konzept, was wie evaluiert werden soll, orientiert sich v.a. an der Zielformulierung der Einzelmassnahmen. Dies bedeutet zugleich, dass im Grobkonzept, in dem ja die Einzelziele möglicherweise nicht im wünschenswerten Masse operationalisiert sind, Evaluationsvorschläge nur punktuell und beispielhaft gesetzt werden können. Lernziele werden i.d.R. entweder unmittelbar nach dem Training und / oder bis zu zwei Wochen später über schriftliche Befragung evaluiert. Die Ergebnisse werden ausgewertet und für den Auftraggeber dokumentiert.

Eine weitere wichtige Quelle für Evaluation auf Lernzielebene ist der Trainer selbst. Bei Flächendurchführungen lohnt es sich, die eingeforderte Rückmeldung der Trainer zu ihren Veranstaltungen z.B. anhand von Leitfragen zu standardisieren. Andernfalls sollten Trainer und PE jeweils nach den Durchführungen wenigstens ein Feedbackgespräch führen, in dem der Trainer seinen Eindruck vom Kenntnisstand und vermuteten Trainingseffekt bei den Teilnehmern verbal spiegelt.

Im Falle von Flächendurchführungen sind zudem noch zwei weitere Aspekte der Evaluation relevant. Zum Einstieg wurde als wesentliche Funktion der Evaluation genannt, eine Entscheidungshilfe für eine mögliche Wiederholung der Massnahme zu einem späteren

Zeitpunkt zu haben, oder auch weiteren Handlungsbedarf zur Problemlösung (ggf. auch jenseits der PE) identifizieren zu können. „In der Fläche“ kommt noch der Aspekt der laufenden Qualitätskontrolle und möglicher Gegensteuerung hinzu. Nach der Auswertung der ersten bspw. 5 von 18 Durchführungen ist ggf. bereits ein erster Effekt auf der Handlungs- oder Organisationsebene feststellbar. Sollten diese von der Zielsetzung abweichen, kann hier ggf. noch nachgebessert werden.

Darüber hinaus ist noch ein weiterer Punkt von Interesse, und der betrifft die Evaluation von Piloten. Hier hat die Evaluation ja einen ganz besonderen Stellenwert: sie soll nämlich Impulse für die mögliche Verbesserung und Fokussierung der Massnahme selbst liefern, also Eingriffe und Gegensteuerung (s.o.) möglichst überflüssig machen. Es geht also um die innere Schlüssigkeit der Massnahme, eine gute Zeitstruktur, die Angemessenheit von Übungen, Optimierung von Anmoderationen, etc.

Typische Leitfragen an den Trainer für die Evaluation von Piloten könnten z.B. sein:

- Welchen Diskussionsbedarf gab es betreffend aktueller Themen im Unternehmen im Zusammenhang mit den Trainingsinhalten?
- Wie könnte dieser in die Module integriert werden?
- War der Zeitbedarf je Sequenz / Übung richtig kalkuliert?
- Haben die Übungen die avisierten Ergebnisse erbracht (v.a. beim Generieren produktiver Arbeitsergebnisse)?
- Wurden die Vorkenntnisse und Bedarf bzw. Bedürfnisse der Teilnehmer richtig eingeschätzt?
- Wurden Befindlichkeiten / potentielle Widerstände ausreichend berücksichtigt?
- Wie sind die Teilnehmer mit dem Format / den Methoden klar gekommen?

- Welche Optimierungsvorschläge hat der Trainer?
- Welche Folgemaßnahmen erscheinen (Stand heute) wünschenswert?

Fragen dieser Art kann man entweder auf die ganze Maßnahme, oder auf einzelne Module oder Sequenzen beziehen. Mir scheint letzteres um so eher empfehlenswert, je größer die Maßnahme angelegt ist. Dabei hat jede dieser Fragen noch zahlreiche Unteraspekte, und je größer die Investition bzw. Anzahl Teilnehmer, umso genauer sollte man „hinschauen“. Fast analog könnte die Teilnehmerbefragung im Anschluss an einen Piloten sein, mit Ausnahme vielleicht spezifischer Didaktik.

Im Beispiel der EBM sind für die Produktschulung insgesamt sechs Durchführungen angesetzt. Das ist gerade die quantitative Grenze, um über einen Piloten und eine entsprechende Evaluation nachzudenken. Wir haben insgesamt sieben Teilnehmer, die im Kundenprozess eine zentrale Rolle einnehmen. Und selbst dann, wenn es „nur“ drei Durchführungen wären, würde sich empfehlen, bei der ersten genau hinzuschauen, also den Feedbackprozess mit dem Trainer institutionell bzw. systematisch sicherzustellen, z.B. anhand von Leitfragen (s.o.).

Allerdings erscheint mir in diesem Fall eine formelle Pilotierung überdimensioniert, schon allein deswegen, weil wir keine statistisch taugliche Grundgesamtheit haben. Dies ist erklärt durch einen Blick auf die Zielgruppe, die zwar für sich genommen nicht klein (und also *potentiell* repräsentativ) ist, aber recht inhomogen: eklatante Unterschiede sind insbesondere mit Hinblick auf die Generationenfrage und die vier Niederlassungen zu erwarten. Die Repräsentativität der Cluster erscheint somit nicht gegeben. Deswegen verzichten wir auf Pilotierung und damit auf die spezifische Formalisierung der Rückmeldung zu den ersten Durchführungen, und lassen diese auf per-

sönlichem Wege zwischen Trainer, Erstteilnehmern und PE stattfinden.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen lässt sich die Evaluation als Bestandteil einer Konzeption prinzipiell wie folgt systematisieren:

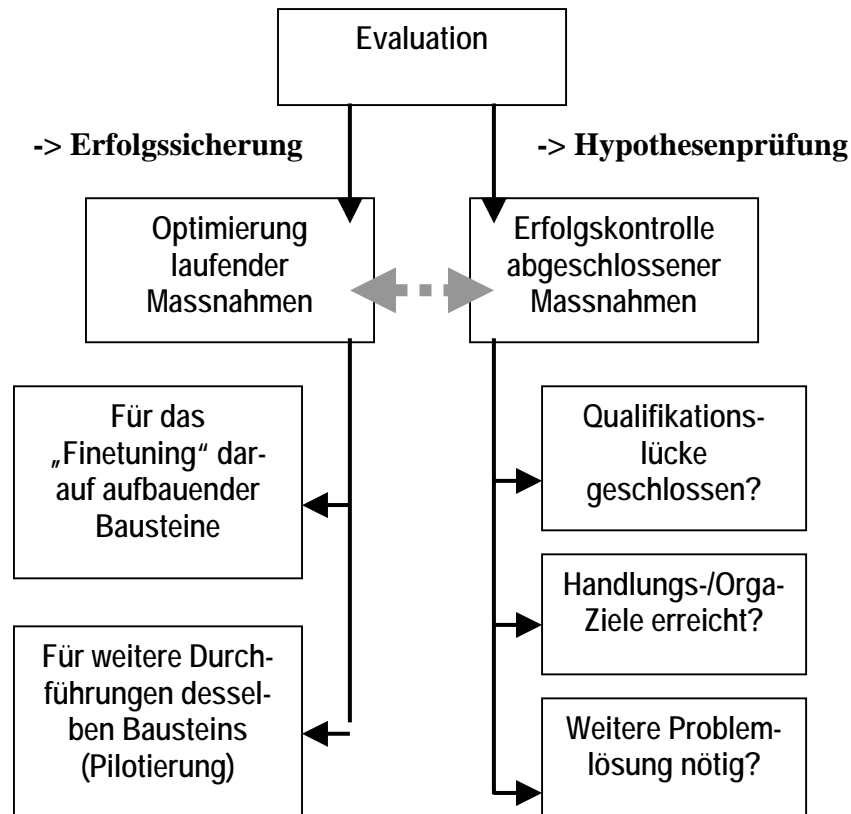


Abbildung 15: Systematik von Evaluationsansätzen

Bevor also Evaluationstools für eine Massnahme überhaupt in Betracht gezogen werden, muss klar sein, zu welchem Zweck die Ergebnisse dieser Auswertung verwendet werden sollen: unmittelbare Erfolgssicherung *derzeitiger* PE-Aktivitäten oder Hypothesenprüfung im Sinne *künftig* erfolgreicher Vorgehensweisen? - Denn erstens ist die Evaluation kein Selbstzweck mit Alibifunktion für die PE-Statistik (dafür ist sie zu aufwendig). Und zweitens macht es einen eklatanten Unterschied, ob ich z.B. die Erreichung von Lernzielen mit Hinblick

auf ihren Effekt in der Handlungs- und / oder Organisationsebene messe, oder ob sie in die Optimierung eines nachfolgenden Bausteins einfließen sollen. Je nachdem wird demzufolge die Fragestellung ganz anders aussehen.

Wenn ich nämlich z.B. für eine Einzelmassnahme (die weder Folgebausteine noch absehbar weitere Durchführungen hat) die Zielerreichung auf jeder Ebene (Lernen, Handeln, Organisation) abprüfe, dann kann ich anhand der Ergebnisse feststellen, ob die zugrundeliegende *Hypothesenkonstruktion* treffsicher war, ob nämlich das Erlernen von Techniken zur effizienten Sitzungsleitung (siehe Beispiel in Kap. II.2; Abbildung) tatsächlich wie erwartet zu einer Reduktion der durchschnittlichen Sitzungsdauer und damit zu einer kalkulatorischen Zeitersparnis von ca. 220 Mannstunden pro Monat in der Sparte XY geführt haben.

Diese Hypothesenüberprüfung ist aus zweierlei Gründen extrem sinnvoll. Erstens ist sie funktional äquivalent zu der üblichen Nachkalkulation einer Investition: Hat sie den Vorteil erbracht, der erwartet wurde? Sollte dies betr. der PE-Massnahme nicht der Fall sein, bekommt man konkrete Anhaltspunkte für die Fehlersuche: Wo hat es gehakt? War das Format falsch gewählt? Hat man das Qualifikationsproblem nicht treffsicher eingeschätzt? Etc. Diese Art Fehlersuche kann wertvolle Hinweise für das Design künftiger (neuer) Massnahmen ergeben.

Oder aber man hat die Problemlösung als Ganzes im Blick und stellt die Frage, welchen Beitrag das Schliessen der Qualifikationslücke hierzu leisten konnte. In dem Fall sind möglicherweise die Lernziele erreicht, und vielleicht sogar die Handlungsziele. Um beim Beispiel effiziente Sitzungsleitung zu bleiben: Die Methoden wurden erlernt (Moderation, Agenda, Aktionsplan, etc.) und sie werden auch umge-

setzt (beobachtbar, messbar). Aber die Sitzungsdauer reduziert sich trotzdem nicht (organisationales Ziel nicht erfüllt).

Dies ist ein Hinweis auf eine fehlerhafte Hypothesenkonstruktion in dem Sinne, dass die Qualifikation im konkreten Falle offenbar kein Leistungstreiber mit Hinblick auf die Sitzungsdauer ist. Zu lange Sitzungen müssen demnach noch andere Ursachen haben. Eine verfehlte Zielerreichung könnte so die Quelle für Fehlersuche auf organisationaler Ebene sein.

Dies bedeutet dann nicht, dass die PE „versagt“ hat, sondern es bedeutet, dass die Hauptursache für das Problem ausserhalb der PE gesucht werden muss. Die Verschleppung von Entscheidungen könnte z.B. eine recht simple Ursache in der mangelnde Erreichbarkeit von Verantwortlichen haben (z.B. hohe Abwesenheitsquote aufgrund von Dienstreisen). Oder aber das Unternehmen leidet an einer wenig konstruktiven Fehlerkultur, die zur Verschleppung von Entscheidungen ermutigt; eine dahingehende Vermutung würde dann einen komplexen und umfassenden Problemlösungsprozess im Unternehmen auslösen bis hin zum Change Management.

Wenn es hingegen um einer Abfolge mehrerer Durchführungen und / oder Bausteine geht, ist der Auswertungsfokus naheliegenderweise anders gelagert. Selbstverständlich sind hinterher für die Endauswertung obige Aspekte auch relevant („hat die Massnahme insgesamt den gewünschten Effekt erbracht?“), aber hier spielen Interferenzen und Unwägbarkeiten eine um so grössere Rolle, je länger die Laufzeit der Massnahme sich erstreckt (siehe Teil I). Also wird hier anders angesetzt.

Es geht nämlich um folgende Frage: wie können die Ergebnisse von vorangegangenen Durchführungen entweder mit darauffolgenden Bausteinen verzahnt werden oder folgende Durchführungen desselben

Bausteins noch erfolgreicher machen? Letztere Frage betrifft vom Grundsatz her die bereits diskutierte Pilotierung. Bleibt also die Frage nach der Verknüpfung aufeinanderfolgender Bausteine.

Ganz praktisch ergibt sich hier das Problem, dass im Entscheidungsprozess des Unternehmens die Abnahme der jeweiligen Feinkonzepte zeitlich vor dem Abschluss der Vorgängerbausteine liegt, d.h. dass für grundlegende konzeptionelle Änderungen wenig Spielraum ist. Dies ist aus den üblichen Strukturen heraus erklärbar. Erstens ist die PE in vielen Unternehmen chronisch unterbesetzt und mit Seminarorganisation verstopft, sodass Konzeptionsprozesse i.d.R. allein schon aus Kapazitätsgründen einen langen Vorlauf benötigen. Zweitens erwartet das Unternehmen bzw. die Geschäftsleitung legitimermassen von einer professionellen PE, in gegebenem Rahmen eine „saubere“ Hypothesenkonstruktion zu liefern.

Die entscheidende Aufgabe der PE liegt damit nicht in der Durchführung selbst, sondern in der Problemanalyse und Konzeption (denn sonst könnte man die Teilnehmer ja auch auf „Feld-, Wald- und Wiesenseminare“ schicken, mit denen der Markt von offenen Anbietern überflutet wird, und die Rolle der PE wäre dann nichts anderes als ein Maklergeschäft). Dies wiederum bedeutet, dass strukturverändernde Nachbesserungen nur im Ausnahmefall notwendig sein dürfen.

Sollte sich also bei der Evaluation erweisen, dass die Lernziele des soeben vorangegangenen Bausteins bzw. die Handlungsziele des Bausteins davor nur unzureichend (gemessen an den smarten Zielformulierungen, siehe II.2 sowie II.5) erfüllt wurden, muss diese Lücke im weiteren Verlaufe der Massnahme geschlossen werden. Genau hier landen wir wieder bei der eingangs gestellten Frage, was einen guten Trainer ausmacht, und was der Idealfall der Zusammenarbeit zwischen PE und Durchführung ist.

Idealerweise sollte es nämlich so aussehen, dass PE und Trainer sich nach jeder Durchführung über die Ergebnisse austauschen: ist das Resultat akzeptabel? Wo muss ggf. nachgebessert werden? Sofern die Nachbesserung nicht konzeptionell vorgenommen wird oder werden kann (s.o.), muss sie situativ erfolgen. Dies wiederum kann die PE weder standardisiert vorgeben noch detailliert kontrollieren, sondern hier ist das didaktische Knowhow des Trainers gefragt. Das Einzig gemeinsam Leistbare besteht darin, z.B. Anmoderationen zu überarbeiten, Ergebnismoderationen gezielt zu fokussieren, etc.

Alles in allem landen wir also bei der Feststellung: Evaluation ist nicht Evaluation. Selbst eine smarte Zielformulierung garantiert noch keine erfolversprechende Auswertung, aus genannten Gründen. Es ist und bleibt ein Austarieren zwischen Machbarem und Wünschenswertem, wie auch das anschliessende EBM Beispiel zeigt.

Fallbeispiel EBM

II.7 Evaluationsansatz

Die Bausteine dieser Massnahme greifen so ineinander, dass jeder Baustein auf etwas bereits Bestehendes zurückgreift:

- Die Grossgruppe auf die KuZi-Ergebnisse und Reklamationsstatistik
- Die Produktschulung auf die Rollenschärfung ADM mit Hinblick erstens auf die strategische Positionierung EDM und zweitens auf die Schnittstellen zu IDM
- Die Erfakreise auf die Best Practice aus der Produktschulung sowie
- Die Praxisbegleitung auf die Optimierungen des Kundenprozesses, die aus den Arbeitskreisen resultieren

Wir gehen betr. Evaluationsansatz von folgenden Annahmen bzw. Überlegungen aus:

- Daten zur Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Tagungshotel werden nicht erhoben. Wir arbeiten bereits seit vielen Jahren erfolgreich mit dem .roten Ochsen zusammen, und sollte es einen Grund zur Beanstandung geben, müssen die Teilnehmer dies vor Ort klären, was ohnehin sinnvoller ist.
- Das selbe gilt betr. Trainer. Hannes Schindler ist seit über vier Jahren für uns im Einsatz mit Themen wie gezielte Gesprächsführung, Verhandlungstraining und Grundlagen der Kommunikation (letzteres im FKE-Programm). Etwa die Hälfte der ADM kennt ihn also bereits. Rückmeldungen zur Person des Trainers müssen ebenfalls an Ort und Stelle angebracht werden; nach Abschluss des Seminars, wenn ohnehin keine Möglichkeit

zur Nachbesserung mehr besteht (und auch weitere Durchführungen der Produktschulung prinzipiell nicht zur Disposition stehen), helfen diese nicht mehr.

- Die Recherche der möglichen Problemursachen im Vorfeld war bereits recht fundiert, und wird für die Überarbeitung der Feinkonzeption auch noch weiter vertieft. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Zielformulierung für die Massnahme zutreffend ist, und dass die Treffsicherheit der Hypothesenkonstruktion nicht mehr abgeprüft werden muss.
- Dies bedeutet zugleich: die Evaluation bezieht lediglich auf die Frage, ob die Lern- und Handlungsziele erreicht wurden, und zwar die Lernziele des soeben beendeten Bausteins und die Handlungsziele in Bezug auf den vorangegangenen Baustein.

Auf die Bausteine der Massnahme übertragen, prüfen wir im unmittelbaren Anschluss an den jeweiligen Baustein also ab:

- a) Grossgruppe: nur Lernziele
- b) Produktschulung: Handlungsziele Grossgruppe und Lernziele Produktschulung
- c) Erfakreise: Handlungsziele Produktschulung und Lernziele Erfakreise
- d) Praxisbegleitung: keine standardisierte Evaluation

Wesentliches Kriterium für die Evaluation ist die Frage der Verwendung der Ergebnisse, und zwar erstens: in welcher Form können sie direkt in die Optimierung der nachfolgenden Bausteine einfließen? Und zweitens: Inwiefern können sie für die Gestaltung künftiger (ähnlicher) Massnahmen hilfreich sein? – Da es sich um eine einmalige Massnahme handelt, die sich auf eine konkrete zu lösende Problemsituation bezieht,

steht das erstgenannte Kriterium für die Evaluation im Vordergrund.

Methoden

Für die Überprüfung von Lernzielen gibt es zur Befragung der Teilnehmer keine sinnvolle Alternative, wenn das Ergebnis halbwegs repräsentativ sein soll. Zwar könnte auch der Trainer Rückmeldung über seinen Eindruck über den Kenntnisstand der Teilnehmer geben (und von dieser Möglichkeit wird ja an anderer Stelle auch Gebrauch gemacht); allerdings ist diese Methode recht ungenau, zumal wenn ein nachfolgender Baustein diese Lücke, zusätzlich zu seinen „eigenen“ Lernzielen, noch schliessen soll.

Die Erfüllung von Handlungszielen liesse sich auch durch Beobachtung erheben; man könnte z.B. Führungskräfte Rückmeldung geben lassen oder die Kunden selbst. Auch hier ist das Instrument wiederum die Befragung, nur halt nicht der Teilnehmer selbst, sondern von mittelbar betroffenen Personen. Ein solcher Umweg wird i.d.R. dann gewählt,

- wenn man eine systematische Verzerrung bei direkter Befragung der Teilnehmer befürchtet (z.B. durch den Effekt der sozialen Erwünschtheit)
- wenn man den TN nicht genügend (selbst-)kritische Distanz zutraut, um die Fragen zutreffend zu beantworten

Eine solche „indirekte Befragung“ ist aufwendiger, verspricht aber auch präzisere und besser auswertbare Ergebnisse.

Für unsere Zwecke scheint die einfache Befragung der Teilnehmer auszureichen, und zwar aus folgendem Grunde:

- Die PE ist via Plenumsmoderation in die Grossgruppe eingebunden, und hat jede Menge Gelegenheit, Eindrücke zu sammeln
- Die Zusammenarbeit mit dem Trainer der Produktschulung ist eingespielt; zudem gibt es ja nur sechs Durchführungen, und das Problem ist gut analysiert (s.o.). Relevanter konzeptioneller Nachbesserungsbedarf ist deswegen nahezu ausgeschlossen, und die persönliche Rückmeldung ersetzt, was bei einer einfachen Standardbefragung an Information verloren gehen könnte
- Sämtliche Teilnehmer sind seminarerfahrene Vertriebsprofis und nehmen normalerweise die Eigenverantwortung für ihren individuellen Lernprozess zufriedenstellend wahr. Deswegen vermuten wir, dass die o.g. systematische Verzerrung bei der Beantwortung von Evaluationsfragen sich in vertretbaren Grenzen halten wird.

In den Evaluationsbögen wird es eine Kombination von geschlossenen und offenen Fragen geben sowie freie Kommentare. Diese werden wie folgt ausgewertet:

- Geschlossene Fragen über Zustimmungsrate (z.B. 1/3 der Antworten als Zielgrösse)
- Offene Fragen über eine Viererskala (z.B. „sehr deutliche / keine Verbesserung spürbar“; mögliche Zielgrösse hier: mindestens 70% der TN in Antwortkategorie 1 oder 2)
- Kommentare nach Clustern (s.u.) und ggf. Gewichtung; keine Standardauswertung antizipierbar

Über diese repräsentative (N = 72) Rückmeldung hinaus wird es auch noch exemplarische Rückmeldung an die PE geben, und zwar:

- Vom Trainer: nach jeder Durchführung wird üblicherweise Manöverkritik abgehalten
- Von den Führungskräften: Niederlassungs- und Teamleiter Vertrieb (insgesamt 11) stehen in sporadischem Kontakt mit PE, und geben darüber hinaus bedarfsweise Rückmeldung

Die nachfolgenden Evaluationsvorschläge zu den einzelnen Bausteinen beziehen sich zunächst auf mögliche Vorgehensweisen, und noch nicht auf spezifische Inhalte; konkrete Fragenformulierungen sind hier noch nicht enthalten. Diese werden sinnvollerweise erst mit Abschluss der Feinkonzeption vorgelegt.

II.7.a) Evaluation Grossgruppe

Lernziel Grossgruppe: Schärfung des Rollenbildes ADM nach innen und aussen

Der didaktische Ansatz (Hypothesenkonstruktion, s.o.) ist folgender:

- Die strategische Positionierung ist nicht im Detail klar
- Es gibt gewisse Diskrepanzen zwischen strategischer Positionierung und derzeitig gelebtem Tagesgeschäft
- Diese Diskrepanzen lassen sich nur lösen über eine neue Rollendefinition Aussendienst und entsprechender Angleichung der Rolle Innendienst

Zum ersten Punkt könnte man Wissensfragen stellen, die man als eine Art Quiz anlegen könnte, bei dem es ggf. auch etwas zu gewinnen gibt (das wäre über IT vor Ort möglich). Aller-

dings müsste es professionell gemacht sein, um nicht albern zu wirken; das wiederum bedeutet Fremdvergabe an eine Agentur und zusätzliche Kosten von ca. 5-8.000 Euro für das Design plus ggf. Preise. Gegen eine solche Lösung spricht erstens der zusätzliche pekuniäre Aufwand, und zweitens dass man die Grossgruppe dadurch ggf. überfrachtet. Dafür spricht, dass es eine didaktisch geschickte Lösung ist: vertiefte und spielerische Auseinandersetzung der TN, die noch dazu ein wenig emotional eingefärbt werden kann.

Die Diskrepanzen (zweiter Punkt) könnte man über Anzahl Nennungen evaluieren, entweder geleitet (d.h. durch Ankreuzen in einem vorgegebenen Stichwortkatalog), oder frei. Diese könnte man z.B. abfragen, um ein Bild über den Homogenitätsgrad der Sichtweisen innerhalb des Vertriebes zu erhalten (clusterbar nach Vertriebsgebiet? Alter / Verweildauer? Etc.). Ein separates Lernziel ist dies insofern nicht, weil es ja als Voraussetzung in den dritten Punkt einfließt. Allerdings könnte dies eine nützliche Information für die Feinkonzeption der Produktschulung sein, z.B. für den Zeitbedarf der Übungen.

Hinsichtlich des Rollenbildes spielen zwei Aspekte eine Rolle. Zum einen gibt es ja seitens der Vertriebsleitung eine klare Vorstellung über das „Soll“ des Rollenbildes, das die strategische Positionierung optimal unterstützt. Hier wäre also der Übereinstimmungsgrad des individuellen Rollenbildes mit diesem Sollzustand zu erfragen. Dies sollte jedoch indirekt geschehen. Hierfür bieten sich Zustimmungsraten in Bezug auf die organisatorischen Voraussetzungen für die künftige Realisation des Rollenbildes an (z.B.: „Bei mehr als der Hälfte meiner Kunden weiss ich mit Sicherheit, welche Personen das Kopiergerät bedienen“). Und / oder man fragt nach noch

weiterhin bestehenden Diskrepanzen (z.B. „Aus meiner Sicht ist es unrealistisch, bei jedem Kunden 80% der Bediener von Geräten zu kennen und persönlich einzuweisen“); dafür böte sich dann eine Skalierung der Antworten an.

Von Zielvorgaben für die Beantwortung dieser Fragen zu Diskrepanzen und Rollenbild, z.B. eine untere Grenze für Zustimmungsraten oder Antwortkategorien, würden wir absehen, da diese eher auf die Erhebung des Status Quo abstellt.

Allerdings wäre eine differenzierte Rückmeldung der Teilnehmer zur Gesamtveranstaltung hilfreich. Dies deswegen, weil wir bisher noch keine Erfahrungen mit dem Format „Grossgruppe“ gesammelt haben. Die Rückmeldung der Teilnehmer könnte uns dabei helfen, bisher kongressartig ausgerichtete Veranstaltungen (z.B. Vertriebsleitertagung) dem klassischen Grossgruppenformat anzunähern (Vorteil: Interaktivität).

Handlungsziel Grossgruppe: Bearbeitung Sollbruchstellen ADM / IDM

Die derzeitigen Sollbruchstellen machen sich an folgenden Symptomen fest:

- Geschätzte 10-15% der ADM Einsätze hätten auch über FLS telefonisch abgedeckt werden können (sog. „Leertourfahrten“)
- Benannte Ansprechpartner beim Kunden sind nicht verfügbar, wenn der ADM vor Ort ist
- Vereinzelt werden falsche Adressen von IDM nach ADM zum Einsatzort kommuniziert (Adresse Zentrale des Kunden statt Gerätestandort)

- Etc. (weitere Beispiele als produktives Arbeitsergebnis Grossgruppe)

Um den Aufwand einer Nullmessung zu umgehen, schlagen wir vor, lediglich die wahrgenommene Veränderung zu erheben. Da zwischen Grossgruppe und Durchführungen Produktschulung zwischen 2 und 8 Wochen liegen, müsste sich der Wert dieser Veränderungen wöchentlich verbessern. Punkte wie die beispielhaft oben genannten werden hierfür über Skalierung (z.B. „... hat sich spürbar verbessert“: trifft völlig / gar nicht zu) erhoben.

II.7.b) Evaluation Produktschulung

Lernziel Produktschulung: Best Practice der Erstunterweisung mit Hinblick auf typische Anwenderprobleme inhaltlich und didaktisch beherrschen

Der didaktische Ansatz (Hypothesenkonstruktion, s.o.) ist folgender:

- „Unser Kunde“ sind all diejenigen Personen, die das Gerät regelmässig oder sporadisch bedienen
- Fehler bei der Bedienung sind eine Konsequenz mangelnder Einweisung; es gibt keinen „dummen“ Kunden
- Die „optimale“ Einweisung enthält erstens die (für die Zielgruppe) relevanten Bedienungsaspekte, die zweitens effektiv und nachhaltig vermittelt werden

Das Trainingsdesign für die Produktschulung ist bereits so strukturiert, dass ein Transfer von „Wissen“ auf „Können“ in der Übungsabfolge angelegt ist: erst wird nämlich ein Best

Practice Prozess gemeinsam erarbeitet, und dann exemplarisch angewendet. Die Klammer zum nachfolgenden Baustein, den Erfakreisen, sind die individuellen Anwendungserfahrungen.

Dies ergibt folgenden roten Faden für die Evaluation der Produktschulung. Auf der Wissensebene wird die Bedeutung von Symptomen erfragt, bspw.: „Bei einem Kundengerät gibt es mehrmals in Folge Störungsmeldungen zur Systembox (Versand von Dokumenten per PC an den Kopierer), Dokumente können nicht abgerufen werden. A) Welche der möglichen Ursachen prüfen Sie zuerst? (z.B. Multiple Choice). B) Welche Massnahmen leiten Sie ein, um derartige Störungen künftig zu vermeiden? (offene Antwort)“.

Eine wichtige Rolle bei der Evaluation der Produktschulungen spielt darüber hinaus die Rückmeldung des Trainers an PE. Denn hinsichtlich der exemplarischen Anwendung dieses Wissens können lediglich wenige Beispiele als Grundlage dienen, d.h. die „fehlende“ Demonstration wird durch die Einschätzung des Trainers seiner Teilnehmer ergänzt. Aus beiden Ergebnissen zusammen werden die Leitfragen für die Moderation der Erfakreise entwickelt, die dann auf der Handlungsebene zur Optimierung des Kundenprozesses führen sollen.

Handlungsziel: Optimierung der Ersteinweisung in Koordination mit dem FLS

Diese Erhebung kann organisatorisch nicht mehr systematisch an einen Baustein gekoppelt werden, da die anschliessende Praxisbegleitung nur für „Spezialfälle“ greift. Von der Abwicklung her empfiehlt es sich also, die Erhebungsverantwortung

tung an die Niederlassungs- oder Teamleiter zu delegieren. Da hier letztlich der Erfolg der Gesamtmassnahme erfragt wird, sollte zwischen Durchführung des letzten obligatorischen Bausteines (3. Durchführung Erfakreis) und Erhebung ein Zeitfenster von mindestens 3-4 Wochen liegen.

Methodisch gesehen erscheint eine Vorabstandardisierung hier nicht angezeigt, denn dadurch würden möglicherweise wichtige Aspekte verloren gehen. Die letzte Evaluation wird also ausschliesslich aus differenzierten Fragen zu organisationalen Effekten der Massnahme bestehen. Hierbei gibt es zwei Möglichkeiten: entweder man lässt ein entsprechendes gemeinsames Statement durch die jeweiligen Erfakreise formulieren, was ja strukturell in den Standardprotokollen der Erfakreise bereits angelegt ist. Dies empfiehlt sich schon allein deswegen, weil zu diesem Zeitpunkt keine wesentlichen Differenzen individueller Sichtweisen mehr zu erwarten sind, und es die Auswertung erheblich erleichtern würde. Und / oder man lässt die Möglichkeit individueller Rückmeldung. Dies könnte ja mit der gemeinsamen Rückmeldung verknüpft werden, indem man z.B. nach persönlichen Übereinstimmungsgraden mit dem gemeinsamen Ergebnis fragt oder Raum für freie Formulierungen lässt.

II.7.b) Evaluation Erfakreise

Lernziel: Von Kollegen lernen

Der didaktische Ansatz (Hypothesenkonstruktion, s.o.) ist folgender:

- Die in der Produktschulung entwickelte Best Practice muss sich an der Praxis messen lassen

- Unterschiedliche ADM mit unterschiedlichen Kunden / Kundenstruktur machen unterschiedliche Erfahrungen damit. Wenn diese Erfahrungen zusammengeführt werden, sollte daraus sukzessive ein optimaler Kundenprozess entstehen, sowohl im Design, als auch in der Umsetzung

Hier verfließen Lern- und Handlungsziel ineinander, was im Sinne einer Verschränkung der Prozesse ja auch beabsichtigt ist, denn es soll ja dauerhaft eine Rückführung der Erfahrungen in die weitere Optimierung des Kundenprozesses geben. Darüber, inwiefern neue Erfahrungen in das Kundenprozessdesign übernommen werden konnten, gibt das bereits erwähnte Standardprotokoll der Erfakreise Auskunft, das im Abschluss an die letzte Durchführung Produktschulung konzipiert wird (denn erst dann ist ja im Detail bekannt, worauf der Fokus liegt).

Dieses Standardprotokoll entspricht der Handlungszielerhebung aus der Produktschulung (s.o.).

II.7.b) Evaluation Praxisbegleitung

Über Trainerrückmeldung

II.8. Nutzenargumentation

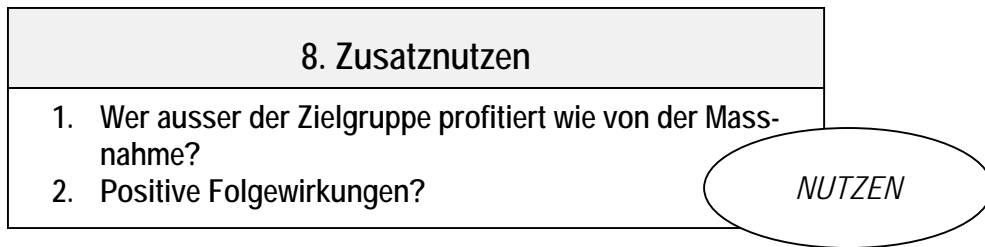


Abbildung 16: Zusatznutzen

Gerade für studentische Seminarteilnehmer bereitet dieses Kapitel oft Schwierigkeiten. Dies ist wahrscheinlich auf zwei Gründe zurückzuführen. Denn ist die analytische Trennung zwischen Ziel und Nutzen ist offenbar schwierig: wenn ich mein Ziel erreiche, dann hat das doch Nutzen; wo ist der Unterschied?

Wenn wir, um den Anfang des roten Fadens zu finden, noch einmal in den Teil I zurückkehren, dann sollte dort die besondere Stellung des Konzeptionärs bzw. des Konzepts im organisationalen Entscheidungsprozess deutlich geworden sein. Der Personal- oder Organisationsentwickler ist ja der Experte für die von ihm vorgeschlagene Massnahme. Mit seinem Konzept schafft er Fakten im Unternehmen insofern, dass nun eine konkrete Handlungsalternative auf dem Tisch liegt, die entscheidbar ist.

Nun ist es aber oft so, dass gerade die Vielzieligkeit von Massnahmen häufig deren Erfolg verhindert oder wenigstens kaum darstellbar bzw. überprüfbar macht. Natürlich hat eine PE-Massnahme, auch wenn sie zunächst ausschliesslich den Vertrieb betrifft, ggf. auch positive Auswirkungen auf andere Prozesse oder Organisationseinheiten im Unternehmen (so wie es ja in unserem EBM Beispiel auch angelegt ist). Aber das kann man nur hoffen, und nicht garantieren.

Allerdings kann man versuchen, die positiven Folgeeffekte, die man sich davon *jenseits* der konkret formulierten Ziele verspricht, wenigstens zu beschreiben. Im Beispiel EBM sind das zum einen die Impulse für die Produktentwicklung, und zum anderen die Folgemaßnahmen, die z.B. für den Innendienst daraus resultieren können (z.B. zielgerichtete Abwicklung telefonischer Fehlermeldungen seitens des Kunden).

Wichtig ist, dass man hier sauber trennt zwischen dem, was als Massnahmenziele (siehe Kap. II.2) angegeben ist, und dadurch den unmittelbaren Nutzen der Zielerreichung stiftet, und dem, was *darüber hinaus* geht. Ein hilfreiches Prüfkriterium für diese Unterscheidung ist die Evaluation. Was nämlich in der Evaluation gemessen wird, ist die pure Zielerreichung; z.B. Wissenszuwachs bei den Teilnehmern (z.B. Lernziele gemessen durch Tests und / oder Praxisbegleitung) und die daraus abgeleiteten Konsequenzen auf der Handlungs- und Umsetzungsebene (z.B. organisationale Ziele gemessen am Reklamationsrückgang im FLS).

In diesem Sinne ist das Kapitel Nutzen eine Art Sammelbecken für alle Argumente zu sehen, die sonst noch für die Massnahme sprechen, auch wenn die Ziele bereits erreicht sind. Dies hat einen auf der Hand liegenden verkäuferischen Aspekt insofern, als dass hier den Entscheidern zusätzliche Argumente geliefert werden, dem Vorschlag zuzustimmen, und zwar auch dann, wenn sie keine PE-Experten sind und die Massnahme aus diesen Gründen favorisieren. Um jedoch solche Gründe als Konzeptionär liefern zu können, braucht dieser ein Minimum an Business Sense, denn hierfür muss er nicht nur das Geschäft „seiner“ Organisationseinheit (also der des Auftraggebers), sondern auch deren Einbindung in die Gesamtorganisation sowie die wesentlichen „Knackpunkte“ dieses Geschäfts verstanden haben. - Hier nun am Beispiel EBM:

Fallbeispiel EBM

II.8.1) Zusatznutzen der Massnahme

Einer der wesentlichen Nutzen, die nicht bereits explizit in die Zielformulierung integriert sind (wie bspw. die Schnittstellenglättung zwischen IDM und ADM), besteht in den konkreten Anregungen, die aus der Massnahme für die Produktentwicklung für unserer Geräte resultieren können.

Bisher nämlich ist es so, dass es keine Verkopplung zwischen Kundenbedürfnissen und Anwenderproblemen einerseits und der Produktentwicklung andererseits gibt. Durch die Realisation der Massnahme wird diese nicht nur hergestellt, sondern voraussichtlich auch institutionalisiert (Optimierung Kundenprozess).

II.8.2) Erwartete positive Folgewirkungen

Wenn es gelänge, diese Impulse schnellstmöglich in veränderte Produktfunktionalitäten umzuwandeln, dann wäre dies nicht nur ein massiver Beitrag zur Zufriedenheit unserer Neukunden, sondern könnte perspektivisch auch zur Absicherung unserer strategischen Positionierung erheblich beitragen.

Doch nicht nur das: denn durch die Optimierung des Kundenprozesses bekommen wir wertvolle Informationen über Anwenderprobleme im Alltag, so trivial sie auch auf den ersten Blick sein mögen. Wenn wir vor diesem Hintergrund den selbstgestellten Auftrag eines Full Service Dienstleisters ernst nehmen, könnte dies bedeuten, dass hiervon auch wesentliche

weiterreichende Impulse, z.B. hinsichtlich Konditionengestaltung oder Entwicklung neuer Services und Produkte ausgehen; damit würde der Blick auf neue Geschäftsfelder zur Ausschöpfung des Kundenpotentials eröffnet.

II.9 Fazit und Ausblick

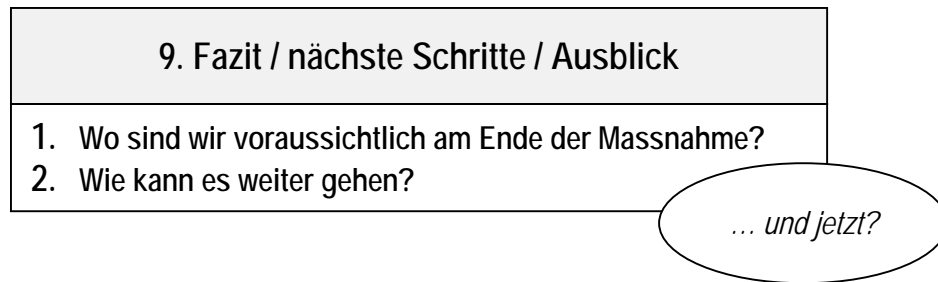


Abbildung 17: Fazit / nächste Schritte / Ausblick

Eine PE-Massnahme ist ja selten eine „Stand Alone“ Lösung, sondern ist meist in einen grösseren Zusammenhang eingebunden. Ein erster Hinweis hierauf zeigt sich ja bereits im Punkt Rahmenbedingungen, wo nämlich diese Verzahnung mit Hinblick auf projektrelevante Eckwerte aufgezeigt wird. Hier nun besteht die Möglichkeit, die Verknüpfung mit anderen Projekten noch weiter auszubauen.

Oder aber die konzeptionierte Massnahme ist nur eine Teillösung für das in der Ausgangssituation geschilderte Qualifikationsproblem. Möglicherweise ist sie lediglich der Auftakt für eine Batterie von weiteren Massnahmen. Oder aber der Auftraggeber hat den Lösungsversuch so gering angesetzt, dass sich aus Sicht des Konzeptionärs weitere PE-Aktivitäten anschliessen müssen. Wie auch immer: in diesem Kapitel kann alles platziert werden, was bisher nicht zur Sprache kam im Konzept.

Oft mag dieses Kapitel gar nicht notwendig sein. Dies gilt insbesondere für Fälle wie z.B.:

- Die Massnahme ist intern bereits bestens ins PE Sortiment eingebunden
- Die prospektierten Ergebnisse sind von der Ziel- und Evaluationsformulierung her so klar, dass sie keiner weiteren Erläuterung bedürfen

- Es gibt keine sich anbietenden nächsten Schritte, die in der Konzeption nicht schon erwähnt sind, oder aber die Massnahme erschöpft sich in sich selbst
- Sämtliche konzeptdienlichen Inhalte sind bereits ausformuliert. Für das Problem in dem Rahmen, wie es vom internen Auftraggeber her skizziert wurde, erscheinen weitere Schritte nicht hilfreich
- Es gibt keine Verknüpfungen der Massnahme mit parallelen Projekten, die künftig, d.h. über die PE-Massnahme hinaus, gehandelt werden müssen

Im Falle des Beispiels EBM erscheint mir dieses Kapitel nicht unverzichtbar. Schriebe man es dennoch, so könnte es etwa wie folgt aussehen:

Fallbeispiel EBM

II.9. Ausblick / nächste Schritte

II.9.1 Voraussichtliche Ergebnisse

Zum derzeitigen Stand sind keine Anhaltspunkte dafür erkennbar, warum die Massnahme die formulierten Ziele nicht erreichen sollte; besondere Risikofaktoren bestehen nicht. Bereits im Vorfeld ist eine gewisse Annäherung zwischen IDM und ADM auf Leitungsebene im Sinne ausdrücklicher Kooperationsbereitschaft feststellbar, und dies scheint beste Voraussetzungen für die Optimierung des Kundenprozesses zu schaffen.

Der erfolgskritische Faktor der Gesamtmassnahme ADM Qualifizierung ist die Zeit. Es muss unbedingt verhindert werden, dass Kunden wegbrechen / abwandern. Vor diesem Hintergrund ist zu überlegen, ob die Pilotierung der Neuauflage FKE-Programm nicht in den Herbst verschoben werden kann; dadurch könnte der Beginn der ADM Qualifizierung ca. 4-6 Wochen vorverschoben und ggf. sogar die Gesamtdurchlaufzeit um 2-3 Wochen verkürzt werden.

II.9.2 Voraussichtlicher weiterer Handlungsbedarf

Teile der ADM Qualifizierung sollten in die „Frischlingstage Vertrieb“ (2-tägige Einführungsveranstaltung für ADM und IDM) übernommen werden. Dies könnte bei der Institutionalisierung einer permanenten Verbesserung des Kundenprozesses helfen.

Konkrete Folgemaßnahmen für die ADM Qualifizierung sind nicht vorgesehen.

II.10 Investition / Aufwand

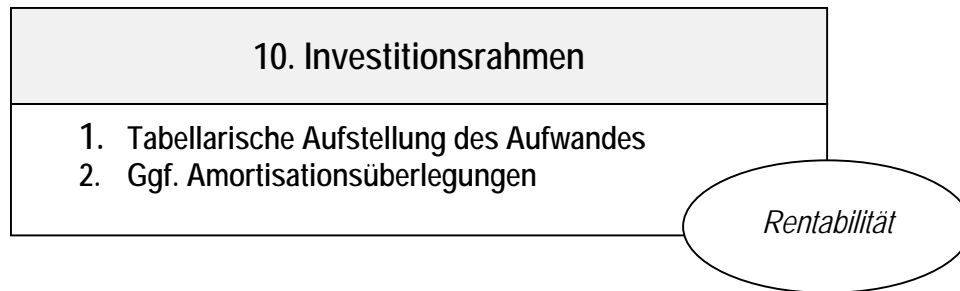


Abbildung 18: Investition / Aufwand

Es wurde bereits verschiedentlich auf die Diskussion hingewiesen, inwiefern Amortisationsrechnungen für PE-Massnahmen sinnvoll sein können oder eben auch nicht. Diese Problematik beginnt beim Transferproblem, zieht sich durch die gesamte Evaluation bis hin zu der Frage, wie denn organisationale Optimierungen in Rol umgerechnet werden können. Ich persönlich vertrete die Auffassung, dass wenigstens beispielhaft eine Amortisationsrechnung für eine konzeptionierte Massnahme angebracht ist, wie unsicher die zugrundeliegende Hypothesenkonstruktion auch sein mag. Dies ist umso leichter, je konkreter und weniger komplex die avisierte Massnahme ist.

Besonders dankbar hierfür sind dem Wesen nach Vertriebsstrainings, da hier der gedankliche Referenzpunkt von Umsatzeinheiten zur Verfügung steht, der nach dem Training hoffentlich anders aussieht als vorher (was die geschilderte Problematik zwar entschärft, aber nicht im Grundsatz aufhebt). Und es ist ja leicht auszurechnen, welcher Rentabilitätzuwachs absolut und prozentual mit einem Mehrverkauf von XY Einheiten verbunden ist. Auch wenn es weniger leicht ist, diesen Umsatzzuwachs aus der Massnahme selbst stringent abzuleiten.

Die meisten der mir bekannten Konzepte zeichnen sich bedauerlicherweise durch eine sehr begrenzte Auffassung davon aus, was denn Aufwand im Zusammenhang mit einer PE-Massnahme sein

könnte. Meist werden nämlich nur direkte und Sachkosten berücksichtigt. Im Zusammenhang mit externen Dienstleistern ist dies natürlich nachvollziehbar: diese listen diejenigen Aufwendungen auf, die dann hinterher auch als Positionen in der Rechnung an den Kunden erscheinen.

Aber der Gesamtaufwand, der in einem Unternehmen für eine Massnahme anfällt, geht meist um ein Vielfaches darüber hinaus. Zur Beantwortung der Frage, was denn alles aufgeführt werden soll, gibt es prinzipiell zwei Aspekte. Der eine und wichtige ist selbstverständlich der, dass buchhalterisch gesehen reale Zahlungsverpflichtungen anfallen, dass also Dienstleister vergütet, Raummieten bezahlt, Spesen erstattet werden müssen. Diese Art Zahlen haben auch unmittelbar nach Freigabe Feinkonzept ans Rechnungswesen zu gehen, damit sie (gerade bei grösseren Massnahmen) in die Liquiditätsplanung des Unternehmens bzw. der beauftragenden Organisationseinheit einfließen können.

Meist bedeutend höher sind jedoch i.d.R. die kalkulatorischen Kosten für die PE und die betroffenen bzw. aktive eingebundenen Organisationseinheiten. Dies beginnt bei der durch die Vorbereitung einer Massnahme gebundene PE-Kapazität, gefolgt von der Einbindung der Fachabteilungen. Allein bis eine Massnahme, wie hier durch EBM projektiert, freigegeben wird, fallen oft 30-100 Mannstunden an, in denen der Zeitbedarf für die Konzeption analog Beispiel EBM mit zwischen 20 und 50 Mannstunden noch nicht berücksichtigt ist. Bereits *vor Projektfreigabe (!)* wären somit zwischen 50 und 150 Mannstunden von internen Experten und / oder Führungskräften angelaufen, was bis zu vier Arbeitswochen entspricht.

Es ist natürlich letztlich eine politische Frage, ob die Darstellung von Aufwendungen dieser Art und Höhe wirklich gut aufgehoben sind im

Konzept für eine PE-Massnahme. Ich persönlich habe diesbezüglich die Erfahrung gemacht, dass Angriff die beste Verteidigung ist.

Der Investitionsrahmen ist unmittelbar mit dem Umsetzungsraster einer Massnahme verzahnt. Denn was dort als Arbeitspaket, Aktivität oder Meilenstein auftaucht, muss auch beim Aufwand zumindest kalkulatorisch zu Buche schlagen.

Darüber hinaus gibt es einen wesentlichen Faktor, der fast immer vernachlässigt wird, und das sind die Abwesenheitskosten der Teilnehmer. Denn für die Zeit des Trainings können diese ihre Arbeit nicht erledigen, keinen Umsatz machen, etc. Hier gibt es zwei Möglichkeiten des Ausgleiches. Entweder es gibt eine Vertretung. Intern hiesse das, dass der Stellvertreter für diese Zeit mit einer Überauslastung zu rechnen hat. Oder aber man besorgt externe Aushilfskräfte, die sich wiederum in den Sachkosten niederschlagen.

Wenn jedoch eine Grossveranstaltung mit einer funktionalen Zielgruppe avisiert ist, dann sind Stellvertreterregelungen jedweder Art illusorisch. Weder kann ein ADM den Dienst des anderen übernehmen (denn beide sind ja in der Grossgruppe, und genau das ist ja auch beabsichtigt), noch kann ich externe Kräfte für diese Art Tätigkeit anheuern, schon gar nicht flächendeckend. Für den Tag der Grossveranstaltung bedeutet dies deutschlandweit einen Tag Umsatzausfall. Zwar rechnet man insgeheim damit, dass dieser Tag in der nachfolgenden Zeit kompensiert werden kann (schlimmstenfalls durch Überstunden), dass es sich also lediglich um eine Verschiebung, und keinen Ausfall handelt, aber so oder so entstehen zumindest kalkulatorische Kosten, die zu berücksichtigen sind.

Hier (wie auch an anderen Stellen) kann es sich empfehlen, den Aufwand nicht in Geldbeträge umzurechnen, sondern als Faktum für sich stehen zu lassen. Überhaupt wäre es möglich, interne Aufwen-

dungen lediglich als solche zu benennen, ohne sie mit Eurobeträgen zu hinterlegen. Damit läuft man einerseits am wenigsten Gefahr, „heilige Kühe“ zu schlachten, hat sich allerdings andererseits als PE-ler gleichzeitig abgesichert, was die interne Kapazitätsverwendung anbelangt.

Fallbeispiel EBM

II.10.1) Aufwand für die Massnahme

Die nachfolgende Aufstellung ist für eine bessere Übersichtlichkeit nicht nach Aufwandsarten, sondern nach Bausteinen gegliedert. Sämtliche Angaben sind Schätzungen, die auf bisherigen Erfahrungen beruhen. Die in Euro angegebenen Beträge sind rund kalkuliert; eine Abweichung von mehr als 10% ist unwahrscheinlich.

Aufwandsposition	MT	€
Konzeption		
Erstellung Grobkonzept	3	
Erstellung Feinkonzepte (Recherche, Abstimmung, etc.)	10	
Evaluation / Standardprotokoll	2	
Aufwandsposition	MT	€
a. Grossgruppe		
a.1 Tagungspauschale		5.000
a.2 Übernachtungen		3.000
a.3 Spesen		10.000
a.4 Seminarorganisation	4	
a.5 Plenumsmoderation	4	
a.6 Tagungshelfer / Technik	6	
a.7 Arbeitsgruppenmoderation	8	
a.8 Moderatorenbriefing	5	
a.9 Abwesenheitstage Teilnehmer	100	
a.10 Tagungsmaterial / Giveaways		1.000
a.11 Evaluation	1	

Aufwandsposition	MT	€
b. Produktschulung		
b.1 Datenaufbereitung / Update KuZi	4	
b.2 Trainerbriefing	1	
b.3 Seminarorganisation	9	
b.4 Tagungspauschale für 6 DF		6.000
b.5 Übernachtungen		12.000
b.6 Spesen		10.000
b.7 Externer Trainer		20.000
b.8 Abwesenheitstage Teilnehmer	80	
b.9 Evaluation	5	
Aufwandsposition	MT	€
c. Erfakreis		
c.1 Externer Trainer		14.000
c.2 Abwesenheitstage Teilnehmer (Erfa)	100	
c.3 Seminarorganisation	3	
c.4 Evaluation / Datenaufbereitung	5	
Aufwandsposition	MT	€
d. Praxisbegleitung		
d.1 Abwesenheitstage Teilnehmer	10	
d.2 Externer Trainer		20.000
Projektabschlussbericht	6	
Gesamt	MT	€
Summe Aufwand / Investitionen	366	101.000

Erläuterungen:

a.1 Die Tagungspauschale enthält Raummiete und Verpflegung. Da der rote Ochse unser bevorzugtes Tagungshotel ist, bekommt die EBM hier Sonderkonditionen

a.7 Wir gehen davon aus, dass die Moderatoren interne Mitarbeiter sind. Können keine geeigneten gefunden werden, kommen ca. 10.000 Euro für externe Moderation hinzu

a.8 Für das Moderatorenbriefing ist mindestens ein halber Tag angesetzt

a.9 In den Abwesenheitstagen ist auch ein Anteil für die Anreise am Vortag sowie für die IDM am Nachmittag der Grossgruppe eingeplant

b.3 in Der Seminarorganisation ist der Aufwand für die Gruppenzusammensetzungen, Einladung, Systempflege (Statistik) und Tagungsnachbereitung enthalten

b.7 Hier sind 2.000 Tagessatz sowie Spesen und Übernachtung enthalten; dito c.1

b.9 Hierin enthalten ist der Aufwand für den Infodienst zum Innendienst

d.1 / d.2 Wir gehen hier von 20 Einheiten á 0,5 Tage Bedarf aus

II.10.2) Amortisationsüberlegungen

Geht man von 220 Arbeitstagen p.a. aus, dann entsteht durch die Massnahme ein interner personeller Aufwand in Summe von ca. 1,5 Mannjahren.

Die Vertriebskapazität beträgt mit 72 ADM derzeit ca. 16.000 Manntage p.a.; legt man den personellen Aufwand für die Massnahme auf die Vertriebskapazität um, so ist deren Anteil ca. 2,3%. Sollte es also gelingen, durch diese ADM Qualifizierung nicht nur die Qualität der Ersteinweisung beim Kunden zu verbessern (und damit die Folgeschäden zu reduzieren), sondern auch den Kundenprozess einschliesslich Schnittstelle Innendienst zu optimieren, dürfte sie sich bereits innerhalb weniger Wochen amortisiert haben. Denn bei derzeitiger Lage erscheint eine Effektivitätssteigerung im Kundenprozess zwischen 10% und 20% als realistisch.

Dies würde, angewendet auf das Tagesgeschäft der Teilnehmer, bedeuten, dass mindestes alle 2 Wochen ein zusätzlicher Arbeitstag zur Verfügung steht für die Neukundengewinnung. Nach bisheriger Akquisitionstatistik müsste dies heissen, dass dadurch bis zu 100 Neukunden pro Jahr zu gewinnen wären.

II.11 Anhang

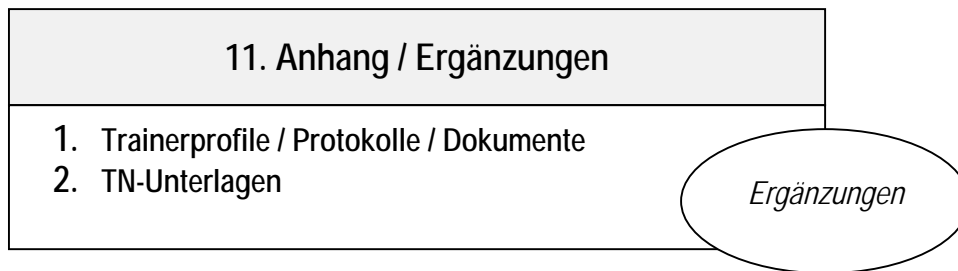


Abbildung 19: Anhang

Dieses Kapitel wird relativ selten genutzt. Normalerweise sind hier Sitzungsprotokolle zu finden, z.B. aus der Recherchephase. Im Falle EBM könnte sich hier die Kopie der Betriebsvereinbarung befinden, die den Samstag als möglichen Seminartag erklärt. Oder aber hier könnte eine erste Auswertung der Daten aus der Kundenzufriedenheitsanalyse platziert werden. Alles Material also, das die Inhalte des Konzepts unterstützt, aber zu ausführlich wäre, um in das Konzept selbst mit aufgenommen zu werden.

Von einem externen Anbieter würde man an dieser Stelle erwarten, dass er einige Profile in Frage kommender Trainer hier aufführt. Darüber hinaus findet man hier in dem Fall die Firmenphilosophie, didaktische Grundsätze für die PE-Konzeption, Referenzen, die allgemeinen Geschäftsbedingungen, ggf. Vorschläge zum Tagungsort, etc.

Die Teilnehmerunterlagen werden selten schon zur Freigabe des Feinkonzepts hergestellt, aber wenn, dann gehören sie hierher. Bei übungsorientierten Verhaltensseminaren wird dies selten mehr als 10-20 Seiten umfassen. Im Falle IBM könnten hier die Folien aus dem Strategiemeeting, mit denen der Auftakt der Grossgruppe bestritten wird, eingefasst werden, die sind ja bereits verfügbar.

Ergänzungen und Konklusion

Eines, denke ich, hat sich bereits beim Lesen gezeigt: eine professionelle, individuelle Konzeption ist recht anspruchsvoll, wenn man konkrete Ziele setzt und diese auch erreichen möchte. Und wenn Sie bisher noch nicht mit ähnlichen Standards gearbeitet haben, werden Sie sich als Konzeptionär über dem ersten Konzept dieser Machart schlicht die Haare raufen, da ab einem gewissen Punkt das Infomanagement kaum mehr bewältigbar erscheint und die Querverbindungen so verwirrend, dass es schier kein Durchkommen gibt.

Lassen Sie sich bitte davon nicht entmutigen. Denn schon beim zweiten, dritten Konzept werden Sie feststellen: Erstens ist es tatsächlich möglich, auch konkrete organisationale Ziele zu erreichen (die man ggf. auch in Rol umrechnen kann). Zweitens wird Ihre Recherche einfacher, da Sie wissen, wonach Sie suchen. Und drittens werden Sie eine Klarheit in der Argumentation entwickeln, die zu einem bisher nicht gekannten Rückhalt durch die Entscheidungsträger führt, d.h. Sie bekommen Ihre Massnahmen „durch“.

Sollten Sie auf bereits vorhandene, unternehmensinterne Konzeptionsstandards zurückgreifen können, dann könnte der vorliegende Band vielleicht eine Unterstützung für Sie sein, diese zu ergänzen oder zu verfeinern.

Für Aufgabenstellungen der Organisationsentwicklung ist die Standardkonzeption natürlich ebenso anwendbar wie für die Personalentwicklung. Schwierigkeiten ergeben sich hierbei vor allem in der präzisen Beschreibung der Zielgruppe sowie in der Zielformulierung; das liegt allerdings nicht an der Ausrichtung dieser Standardbestandteile, sondern in der Natur der Sache, da OE-Massnahmen vom Ansatz her naturgemäss ebenso diffus sind wie die Ausgangssituation bzw. die Ursachen, die dazu geführt haben.

Dieser Band basiert auf den Seminarunterlagen für Konzeptionsworkshops, und findet nun erstmalig ohne Moderationsunterstützung den Weg zum Leser. Über Ihre Rückmeldung freue ich mich unter kirksaeter@web.de.

Glossar

AG	Auftraggeber
Abmoderation	Das "Schliessen" eines Moduls anhand von Bullet Point und Konklusion
Abwesenheitstage	Kalkulatorische Grösse zur Bezifferung des Arbeitsausfalls der Teilnehmer durch die Einbindung in PE-Massnahmen
Ad-hoc-Strategie	Unsystematischer und oft inkrementaler Problemlösungsansatz, der sich auf das Naheliegende / Gewohnte beschränkt
ADM	Aussendienstmitarbeiter
Amortisationsüberlegungen	Sind im Grunde die "weichgespülte" Variante von Rentabilitätsberechnungen einer PE-Massnahme, die i.d.R. auf einer mehr oder weniger spekulativen Hypothesenkonstruktion beruhen
Arbeitsauftrag	Aufgabenstellung für AGs in Kleingruppensequenzen
Baustein	Bestandteil einer komplexen Massnahme; diese Bausteine bauen inhaltlich und dramaturgisch aufeinander auf
Best Practice	Schematisierung einer erfolgversprechenden Vorgehensweise als eine Art "Rezept"
Blitzlicht	Spontane und freiwillige Äusserung der Teilnehmer zum Status Quo; Meinungsbild
Business Sense	Fundiertes Verständnis für das (Tages-)Geschäft des Auftraggebers bzw. der betroffenen Organisationseinheit

Defizitorientierte PE	Solche Massnahmen, die auf die Behebung individueller Schwächen / Qualifikationslücken der Teilnehmer ausgerichtet sind
DF	Anzahl Durchführungen (von derselben Veranstaltungen)
DG	Gruppengrösse, d.h. Anzahl Teilnehmer pro Durchführung
Double Bind Situation	Individuelle Konfliktsituation, in denen ein Positionsinhaber durch die Erfüllung von Erwartungen von einer Seite die der anderen "automatisch" verletzt; häufig durch organisationale Bedingungen vorgegeben
Erfakreis	Moderierter oder unmoderierter Erfahrungsaustausch einer Zielgruppe in Kleingruppen (meist 4-6)
Evaluation	Auswertung einer Massnahme nach zuvor zu definierenden (!) Kriterien
Explizites Wissen	Solches Wissen, das formuliert / dokumentiert werden kann (in einer Datenbank, als Best Practice, etc.)
Feinkonzept	Sehr detaillierte Massnahmenschilderung einschliesslich Trainerleitfaden, konkreten Moderationshilfen, etc.
Fishbowl	AG- oder Plenumssetting, in dem es während einer Übung agierende und beobachtende Teilnehmer gibt
FKE-Programm	Führungskräfteentwicklungsprogramm mit mehreren Bausteinen, meist über mehrere Jahre Laufend
Flächendurchführung	Mehrfache Durchführung derselben Massnahme / eines Bausteins

Flankierende Massnahme	Solche Interventionen, die z.B. den organisationalen Effekt einer Massnahme zusätzlich stützen sollen, ohne aber selbst Bestandteil der Kernmassnahme zu sein
FLS	First Level Support: telefonische Unterstützung bei Kundenproblemen; teils im Vorfeld eines ADM Einsatzes
Freigabe	Genehmigung zur Durchführung einer Massnahme, meist in mehreren Stufen (Grob- / Feinkonzept)
Galerie	Zeitsparende Form der Auswertung von AG-Ergebnissen, in denen lediglich einzelne (auffällige) Punkte diskutiert werden
Grobkonzept	Detaillierter Überblick über eine Gesamtmassnahme
Grossgruppenmethoden	Veranstaltungsformat, in dem sämtliche Teilnehmer einer Zielgruppe interaktiv arbeiten
Handlungsrepertoire	Set von habitualisierten / professionalisierten Handlungsabläufen eines Akteurs / Mitarbeiters
Handlungsziele	Massnahmenziele, die den Zustand veränderter Interaktion bei habitueller Umsetzung der Lernziele in einer Organisationseinheit beschreiben
Hypothesenkonstruktion	Mehrstufiger Begründungszusammenhang darüber, welche Symptome auf organisationaler Ebene mit welcher Qualifikationsmassnahme behoben werden können
IDM	Innendienstmitarbeiter
Implizites Wissen	Solches, das an die Person selbst gebunden ist; nur ein Teil dessen ist prinzipiell explizierbar

Interferenzen	Störprozesse zwischen Ansatz und Wirkung einer Massnahme, die durch nicht kalkulierbare Interaktionseffekte ausgelöst werden
Kalibrierung	Angleichung der Sichtweisen oder des Selbstverständnisses innerhalb einer Gruppe von Teilnehmern oder Trainern
Kleingruppen	Auch Arbeitsgruppen (AGs); Sequenz, in der das Plenum auf mehrere parallele Arbeitseinheiten aufgeteilt wird
Komoderation	2 Trainer moderieren gemeinsam
Konzept	Systematische gedankliche Vorwegnahme eines detaillierten Lösungsansatzes für ein benennbares Problem (Soll-Ist-Diskrepanz)
Konzertierung	Abstimmung von Massnahmen untereinander auf eine Art und Weise, dass sie sich gegenseitig in ihrer Wirkung verstärken
KuZi	Kundenzufriedenheitsanalyse
Lehrgespräch	Inputbasierte (interaktive) Ausmoderation wesentlicher Themenaspekte; meist relativ gut auf ein gewünschtes Erkenntnisziel hin steuerbar
Lernziele	Massnahmenziele, die auf den Qualifikationszuwachs der Teilnehmer abstellen
Meilenstein	Zwischenergebnis (keine Tätigkeit!) meist im Projektverlauf
Modul	Inhaltlicher Themenkomplex innerhalb des Trainerleitfadens (z.B. "Das 4-Ohren-Modell")

Operationalisierung von Zielen	Herunterbrechen allgemein formulierter Ziele auf die beobachtbare Handlungsebene, wo sie messbar werden
organisationale Ziele	Solche angestrebten Effekte einer Massnahme, die prozessuale oder strukturelle Veränderung im Tagesgeschäft der betroffenen Organisationseinheit bewirken
PE	Hier ist die Personalentwicklung v.a. in ihrer gestalterischen Funktion für die Personalarbeit im Unternehmen angesprochen
PE-Bedarf	Objektive Notwendigkeit für Qualifizierung; im Gegensatz zu Bedürfnis: individuelle Wünschbarkeit
PE-Sortiment	Gesamtheit aller Massnahmen und Programme, die seitens PE in einem Unternehmen in einen Zeitraum (z.B. während des Geschäftsjahres) angeboten wird
Pilot (-massnahme)	2-5 Testdurchführungen zu Beginn einer Flächen-durchführung, die separat evaluiert werden
Pilotierung	Dezidierte standardisierte Feinkonzeption eines Piloten einschliesslich Optimierungsevaluation; meist extrem aufwendig
Plenum	Setting, in dem die gesamte Seminar- oder Veranstaltungsgruppe gemeinsam arbeitet
Praxisbegleitung	Typisches Coachingformat im Vertrieb; der Trainer nimmt zusammen mit dem Teilnehmer Kundentermine wahr und gibt ihm anschliessend Rückmeldung über Gesprächsführung etc.
Prozedurales Wissen	Solches Wissen, das habitualisierte und weitgehend ins Unterbewusste abgesunkene Handlungs- oder Bewegungsabläufe betrifft (z.B. Fahrradfahren)

Prozessanalyse	Auswertung einer Arbeitssequenz (meist AGs) anhand von methodischen Gesichtspunkten, meist anhand vorher festgelegter Leitfragen (z.B. zum Gesprächsverlauf, zum Problemlösungsprozess, zur Rollenverteilung innerhalb einer AG, etc.)
Reaktanz	Widerstände einer Zielgruppe oder eines Clusters, die nicht auf individuell-persönlichkeitsspezifische Befindlichkeiten, sondern auf Merkmale der organisationalen Rolle bzw. deren Interpretation zurück zu führen sind
Reframing	Veränderung des Bezugsrahmens für Deutungen / Interpretationen von Teilnehmern
Rolle	Bündel von Erwartungen an einen Funktionsträger, das reziprok auf andere Rollen abgestimmt ist; es ist also nicht möglich, eine Rolle zu verändern, ohne die darauf reziprok bezogene Rolle ebenfalls neu zu definieren
Rollenkonflikte	Entstehen dann, wenn der Positionsinhaber von unterschiedlichen Interaktionspartner mit stark unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert wird, die untereinander unvereinbar sind, oder dann, wenn der Positionsinhaber die an ihn gestellten Erwartungen mit seiner inneren Haltung, Einstellungen, Werten, etc. nicht vereinbaren kann
Rollenspiel	(meist instruierte) Simulation einer Interaktionseinheit durch zwei Freiwillige im Plenum
Seminarorganisation	Alle organisatorischen und koordinativen Tätigkeiten, die notwendig sind, um eine Massnahme realisieren zu können (z.B. Einladungen, Hotelbuchung, Materialbeschaffung, etc.)

Sequenz	Methodischer Abschnitt innerhalb eines Moduls (z.B. "Anmoderation" oder "Auswertung")
SMART Formel	Agronym, das die Formulierung von Zielen erleichtern soll (spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch, terminiert)
Sollbruchstelle	Strukturell bedingte Konfliktstelle im Unternehmen durch aufeinanderprallende funktionale Interessen (z.B. Innendienst / Aussendienst)
Soziale Erwünschtheit	Ein bei der Evaluation durch Befragung häufig auftretender Effekt, der eine systematische Verzerrung der Antworten bewirkt mit Hinblick auf die vermuteten Erwartungen auf einen Adressaten, der Sanktionen vollziehen kann
Strategieumsetzende PE	Massnahmen, die unabhängig von den Vorkenntnissen der TN für alle verpflichtend sind, um die Zielumsetzung des Unternehmens zu unterstützen
Systematische Verzerrung	In Bezug auf Evaluation: Verfälschung von Auswertungsergebnissen durch unbeabsichtigte Korrelationen, nicht überschneidungsfreie Kategorienbildung, etc.
Tandem	2-er Arbeitsgruppe (TN)
TN	Teilnehmer
Trainerleitfaden	Detaillierte Regieanweisung für die Durchführung eines Trainings
Transferproblem	Filterprozess, den die Effekte einer Massnahme auf unterschiedlichen Ebenen des Transfers durchlaufen; dabei kann bei jeder Stufe die Effektivität der Massnahme abnehmen

Transfersicherung	Die Gesamtheit aller Interventionen, die dazu führen soll, dass Lerneffekte mit möglichst wenig Effektivität in die Organisation transportiert werden
TTT	Train the Trainer: Schulung von Trainern im Vorfeld einer durchzuführenden Massnahme, konzentriert auf die Anmoderation, Durchführung und Auswertung individueller Übungsdesigns
Übungsdesign	Inhaltliche und didaktische Gestaltung einer Übung, anhand derer tagesgeschäftsnahen Situationen von Teilnehmern abgespiegelt werden, mit dem Ziel, einen definierten Lerneffekt und / oder produktive Arbeitsergebnisse zu erzielen
Vielzieligkeit	Mit einem Handeln, einer Intervention, einer Massnahme sind i.d.R. eine Vielzahl von Zielen verbunden, die nicht gleichzeitig gelöst werden können; deswegen werden priorisierte Ziele von auch noch zu erfüllenden Nebenbedingungen unterschieden
VPn	Versuchsperson
Zielgruppe	Gesamtheit von Teilnehmern / Betroffenen, die durch gemeinsame (meist funktionale) Merkmale gekennzeichnet ist
Zielgruppensteuerung	Zielgerichtete Interventionen, die auf der Mikroebene individuellen Handelns ansetzen, um eine benennbare und anhand von Kennzahlen messbare Veränderung auf der Meso- oder Makroebene der Organisation(seinheit) zu bewirken
Zusatznutzen	Derjenige Nutzen, der über die spezifizierte Zielerreichung generiert wird, und zwar bei durch die Massnahme nicht unmittelbar betroffenen Individuen oder Organisationseinheiten

