

## Auftragsklärung und Erfolgskontrolle in Weiterbildung und Veränderungsprozessen

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

### Methode Er:Kon

Er:Kon ist eine Methode, die die Entwicklung von Menschen, Prozessen und Unternehmen beobachtet, misst, begleitet und dokumentiert. Bruno Schmalen und Andreas Dolle entwarfen sie zunächst für die Ausbildung von Mitarbeitern in der Personalentwicklung. Bruno Schmalen generalisierte sie dann in seinem Trainingsinstitut SCHMALEN-Kommunikation und Training. So kann die Methode Er:Kon heute grundsätzlich die Komplexität von Entwicklung bewusst und messbar machen. Inzwischen können mit der Methode alle für Unternehmen relevanten Entwicklungen begleitet werden.

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

Viele Jahre Arbeit in und an der Personalentwicklung haben gezeigt, dass es drei wichtige Bedingungen für eine qualitativ hochwertige Erfolgskontrolle gibt.

Erste Bedingung ist die **Beteiligung der am Prozess oder an der Entwicklung Beteiligten** selbst. Die explizite Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen und individuellen Mitarbeiterzielen verbunden mit dem Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter für Ihren eigenen Entwicklungsprozess steigert den Wert der Entwicklung und sorgt für größeren Erfolg.

Die zweite Bedingung ist die Ausrichtung der Erfolgskontrolle auf die Ziele des ganzen Unternehmens und auf die **Unternehmensstrategie**. Dieser zweite Zielbereich steht neben den individuellen und teamorientierten Zielen. Die Strategieorientierung muss in einer engen Abstimmung alle Entwicklungsprojekte ausrichten.

Die dritte Bedingung verlangt vom Entwicklungsprozess selbst eine Beteiligung an der **Wertschöpfung** des Unternehmens. Letztlich muss sich jede Prozessverbesserung und Entwicklung aus der Wirkung heraus finanzieren.

Gerade der Aspekt der Wertschöpfung ist stark gefordert. Kann die Entwicklung einen eigenen Beitrag zur Wertschöpfung nicht erbringen, werden Budgets und Projekte konsequent gestrichen.

Aber wann ist eine Personal- oder Prozessentwicklung wertschöpfend? Und wie ist Wertschöpfung messbar?

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

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

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

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

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

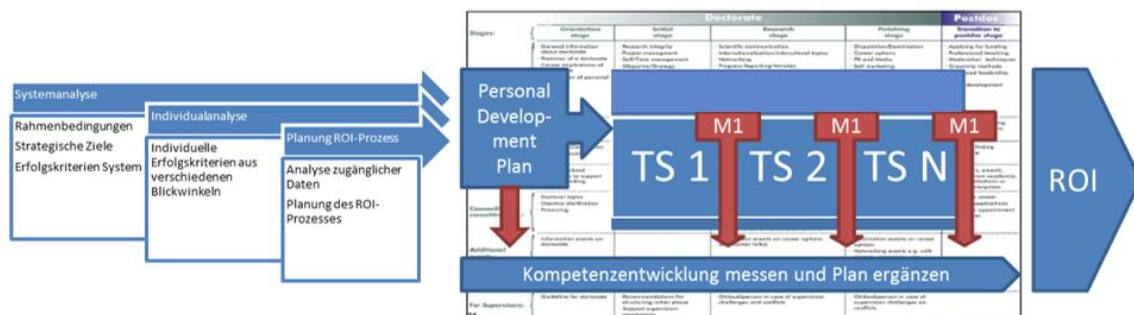
**Prozessbeschreibung**

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

1. Beteiligung der am Prozess oder an der Entwicklung Beteiligten selbst: Die explizite Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen und individuellen Mitarbeiterzielen verbunden mit dem Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter für Ihren eigenen Entwicklungsprozess steigert den Wert der Entwicklung und sorgt für größeren Erfolg.
2. Ausrichtung der Erfolgskontrolle auf die Ziele des ganzen Unternehmens und auf die Unternehmensstrategie: Dieser zweite Zielbereich steht neben den individuellen und teamorientierten Zielen. Die Strategieorientierung muss in einer engen Abstimmung alle Entwicklungsprojekte ausrichten.
3. Beteiligung des Entwicklungsprozesses an der Wertschöpfung des Unternehmens: Letztlich muss sich jede Prozessverbesserung und Entwicklung aus der Wirkung heraus finanzieren.

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

Ein Ansatz zur Übertragung der Er:Kon in die strukturierte Doktorandenausbildung  
Der Prozess besteht aus verschiedenen Phasen, die in der nachstehenden Abbildung auf die Doktorandenausbildung übertragen wurden.



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

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

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

Beispielhafte Antworten in einem Führungskräfte-Training:

Die Führungsmitarbeiter arbeiten mit einem abteilungsübergreifenden Verständnis

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

Die gemessene Kundenzufriedenheit hat einen hohen Wert

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

Die Führungsmitarbeiter arbeiten wertschätzend und teamorientiert zusammen

Die Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche haben einen hohen Wert der Zufriedenheit

Technische Probleme werden schnell gelöst

Ich übertrage eine gute Laune auf die Mitarbeiter

Der Arbeitsumfang wird ohne Erschöpfung bewältigt

Ich arbeite mit einem eigenen positiven Eindruck

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

Beispielhafte Antworten in einem Teamtraining:

Es läuft nicht gut zusammen

Franz motzt ständig über Ulla

Infos werden zurückgehalten

Gedämpfte Stimmung

Die reden übereinander und nicht miteinander

Wenig Beteiligung bei Teamsitzungen

Zu wenig Kundenkontakte

Es gibt Cliqueswirtschaft

VE liegt bei 60 Prozent

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

Mögliche Übersetzungen sind:

Die Mitarbeiter sprechen sich im Team ab und dokumentieren Absprachen

Franz und Ulla klären Differenzen im direkten Gespräch

Die Mitarbeiter geben Informationen in abgesprochenem Umfang und in abgesprochener Zeit weiter

Die Mitarbeiter reflektieren ihre Teamarbeit regelmäßig

Die Mitarbeiter geben sich gegenseitig wertschätzendes Feedback

Die Mitarbeiter berichten über ihre Kundenkontakte

Die Mitarbeiter steigern die Anzahl ihrer Kundenkontakte um 20 Prozent

Die Mitarbeiter sorgen für ein Vertriebsergebnis von 100 Prozent

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

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

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

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

Beispielhafte Antworten in einem Führungskräfte-Training:

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

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

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

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

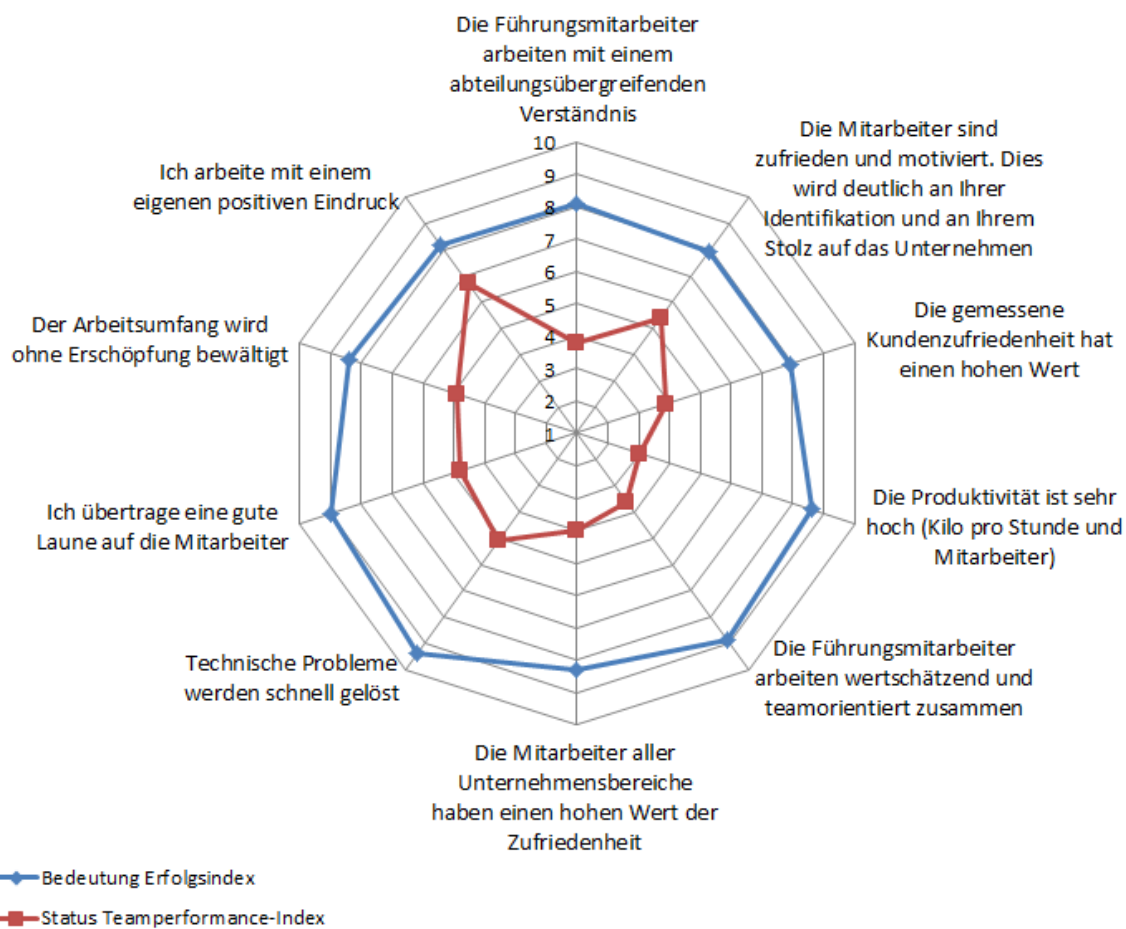
Beispielhafte Antworten in einem Führungskräfte-Training:

Inhalt	Bedeutung Erfolgsindex	Status Teamperformance- Index
Die Führungsmitarbeiter arbeiten mit einem abteilungsübergreifenden Verständnis	8,1	3,8
Die Mitarbeiter sind zufrieden und motiviert. Dies wird deutlich an Ihrer Identifikation und an Ihrem Stolz auf das Unternehmen	7,9	5,4
Die gemessene Kundenzufriedenheit hat einen hohen Wert	7,9	3,9
Die Produktivität ist sehr hoch (Kilo pro Stunde und Mitarbeiter)	8,6	3,0
Die Führungsmitarbeiter arbeiten wertschätzend und teamorientiert zusammen	8,9	3,6
Die Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche haben einen hohen Wert der Zufriedenheit	8,3	4,0

Technische Probleme werden schnell gelöst	9,4	5,1
Ich übertrage eine gute Laune auf die Mitarbeiter	9,0	4,8
Der Arbeitsumfang wird ohne Erschöpfung bewältigt	8,4	4,9
Ich arbeite mit einem eigenen positiven Eindruck	8,2	6,7

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

Beispielhafte Antworten in einem Führungskräfte-Training:



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

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

Harte Kriterien:

Die gemessene Kundenzufriedenheit hat einen hohen Wert	7,9	3,9
Die Produktivität ist sehr hoch (Kilo pro Stunde und Mitarbeiter)	8,6	3,0
Die Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche haben einen hohen Wert der Zufriedenheit	8,3	4,0
Technische Probleme werden schnell gelöst	9,4	5,1

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

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

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

## **Modelle der Erfolgskontrolle**

### **1. Evaluationsstufen nach Donald Kirkpatrick**

In der Regel finden sich dort Fragen wie 'Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?' oder 'Ging der Dozent auf Ihre Fragen ein?' Antworten darauf liefern zwar erste Indizien über die Teilnehmerzufriedenheit und stimmige organisatorische Rahmenbedingungen, mehr aber auch nicht.

Als alleiniges Instrument ist ihr Nutzen zweischneidig, gerne werden sie auch als so genannte 'Happyness-Sheets' belächelt: Die Teilnehmer sind begeistert über den sympathischen Trainer, Personalabteilungen und Veranstalter haben ihr Gewissen beruhigt, weil eine Grundvoraussetzung für den Lernerfolg abgefragt wurde. Nur fünf bis zehn Prozent der Personalabteilungen, so schätzen Experten, bemühen sich um Antworten auf darüber hinausgehende Fragen:

- Was konkret haben die Teilnehmer gelernt?
- Wird das Gelernte vom Teilnehmer am Arbeitsplatz auch umgesetzt?
- Sind in Folge der Anwendung neuen Wissens messbare Verbesserungen im Unternehmen nachweisbar? Haben diese positive Auswirkungen auf wirtschaftliche Kennzahlen?

Diese Fragen stehen nach der Eingangsfrage der Teilnehmerzufriedenheit für vier Ebenen des Trainings-Nutzens - und damit für ein Denkmodell, das bereits 1959 von dem US-Professor Donald Kirkpatrick entwickelt wurde und bis heute als Standard für die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen gilt.

Die Begriffe reaction, learning, behavior und results bezeichnen dabei die Kriterien, die Schritt für Schritt analysiert werden müssen, um brauchbare Aussagen über die Wirksamkeit und den Return on Investment (ROI) von Trainingsmaßnahmen machen zu können.

#### **Ebene 1: Zufriedenheit (reaction)**

Auf dieser Ebene wird gemessen, wie die Teilnehmer auf die Maßnahme reagiert haben. Gefragt wird beispielsweise: Wie haben die Teilnehmer die Maßnahme empfunden? Waren sie mit der Präsentation zufrieden? Wurde das Thema vollständig behandelt? Waren die Inhalte des Programms für die Arbeit relevant? Antworten auf diese Fragen lassen erkennen, ob die Maßnahme überhaupt von den Teilnehmern akzeptiert wurde - eine Voraussetzung für deren Wirksamkeit. Positive Bewertungen zeigen an, dass das Trainings-Design und die Präsentation der Inhalte in Ordnung sind.

#### **Ebene 2: Lernen (learning)**

Haben die Teilnehmer ihr Wissen verbessert und ihre Fähigkeiten ergänzt?, so lauten Fragen, die zur zweiten Ebene gehören. Es geht also darum, ob die Teilnehmer überhaupt etwas gelernt haben. Brauchbare Aussagen setzen allerdings voraus, dass sowohl vor als auch nach der Maßnahme gemessen wird - nur so lässt sich ermitteln, welches Wissen schon vorher bestand und welches Wissen durch das Training erworben wurde. Mit der Messung auf Ebene 2 lässt sich ermitteln, ob die Methoden wirksam waren, die zur

Erreichung des Lernziels eingesetzt wurden.

### **Ebene 3: Verhalten (behavior)**

'Gibt es eine Verhaltensänderung?' lautet die zentrale Fragestellung auf Ebene 3. Geprüft wird, ob die Teilnehmer die erlernten Fähigkeiten in der Praxis anwenden können und damit auch der Lerntransfer am Arbeitsplatz einhergeht. Als Messverfahren hierfür eignen sich Tests oder Beobachtungen, die durchgeführt werden, wenn der Lernende in seine Arbeitsumgebung zurückgekehrt ist. Um zu brauchbaren Ergebnissen zu kommen, muss auch das Umfeld des Lernenden befragt werden - etwa Vorgesetzte oder Kollegen.

### **Ebene 4: Ergebnisse (results)**

Auf Ebene 4 wird die Effektivität des Trainings gemessen: 'Welche Veränderung hat die Maßnahme für das Unternehmen erzeugt?' - Betrachtet wird hierbei also nicht die isolierte Welt des Teilnehmers, vielmehr wird analysiert, ob durch das Training Werte für das Unternehmen geschaffen wurden. Das kann sich etwa in den Dimensionen Geld, Effizienz oder Produktivität ausdrücken. Messdaten auf der Ebene 4 zu sammeln, zu organisieren und zu analysieren ist ungleich schwerer als auf den Ebenen 1 bis 3. Es lohnt sich aber, weil erst diese Ergebnisse den Wertschöpfungsbeitrag der Weiterbildung zu einer Organisation belegen.

Es liegt auf der Hand, dass sich der Return on Investment bei einigen Trainingsmaßnahmen relativ einfach eruieren lässt, während bei anderen Maßnahmen ein ausgefeiltes und aufwendiges Instrumentarium erforderlich ist.

Ein einfaches Beispiel: Ein Unternehmen klagt über zahlreiche Kundenreklamationen, weil sich die Service-Mitarbeiter nicht genügend mit der Wartung eines neuen Geräts auskennen. Folglich müssen sie häufig mehrmals vor Ort erscheinen, bis das Gerät einwandfrei funktioniert. Nach einer entsprechenden Schulung sinkt die Reklamationsquote deutlich. Dieser Nutzen lässt sich relativ einfach in Euro bewerten.

Nicht immer aber ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung so einfach zu ziehen. Die Brücke, die von Ebene 3 ('Wir setzen das Gelernte am Arbeitsplatz um') zu Ebene 4 ('weniger Reklamationen, dadurch weniger Kosten') führt, ist wackelig und kaum begehbar. Wenn sich in Folge eines Seminars die Zusammenarbeit im Team verbessert, ist der positive Effekt auf Unternehmenskennzahlen vermutlich sogar vorhanden - dessen Nachweis setzt allerdings einen enormen Aufwand voraus, der Zeit, Geld und Ressourcen bindet und seinerseits alle Kosten/Nutzen-Relationen sprengt.

Gerade im Bereich des Trainings von Sozialkompetenzen stößt die Evaluation nach Kirkpatrick's Vier-Stufen-Modell bei Ebene 3 an ihre Grenzen: Man beschränkt sich darauf, die positive Wirkung am Arbeitsplatz festzustellen. Typische Fragen nach der Umsetzung, die in Feedback-Analysen gestellt werden, lesen sich so:

- Welche Schritte aus dem Seminar haben Sie umgesetzt?
- Zu wie viel Prozent haben Sie diese Schritte umgesetzt?
- Auf welchen Anteil Ihres Arbeitspensums wirken sich die neu erworbenen Kenntnisse aus?
- Wie bewerten Sie die erzielte Verbesserung?

Mit den Antworten lässt sich zumindest abschätzen, ob die Maßnahme geeignet war, den Schritt vom Lernen zur gewünschten Verhaltensänderung zu vollziehen. Neben dem Teilnehmer-Feedback lässt sich hierzu auch die Methode der Beobachtung einsetzen. Die Resultate können etwa für folgende Bewertungen hilfreich sein:

- Welche Trainings haben die besten Arbeitsplatz-Effekte?
- In welchen Teilnehmer-Zielgruppen erreicht ein bestimmtes Training die beste Wirkung?

- Welche Trainer vermitteln das beste Umsetzungswissen, welche Trainer sind hier weniger leistungsfähig?
- Welche Trainings können auf Grund hoher Wirkung weitergeführt werden, welche Trainings mit wenig Wirkung lassen sich bei begrenztem Budget ohne großen Schaden einstellen?

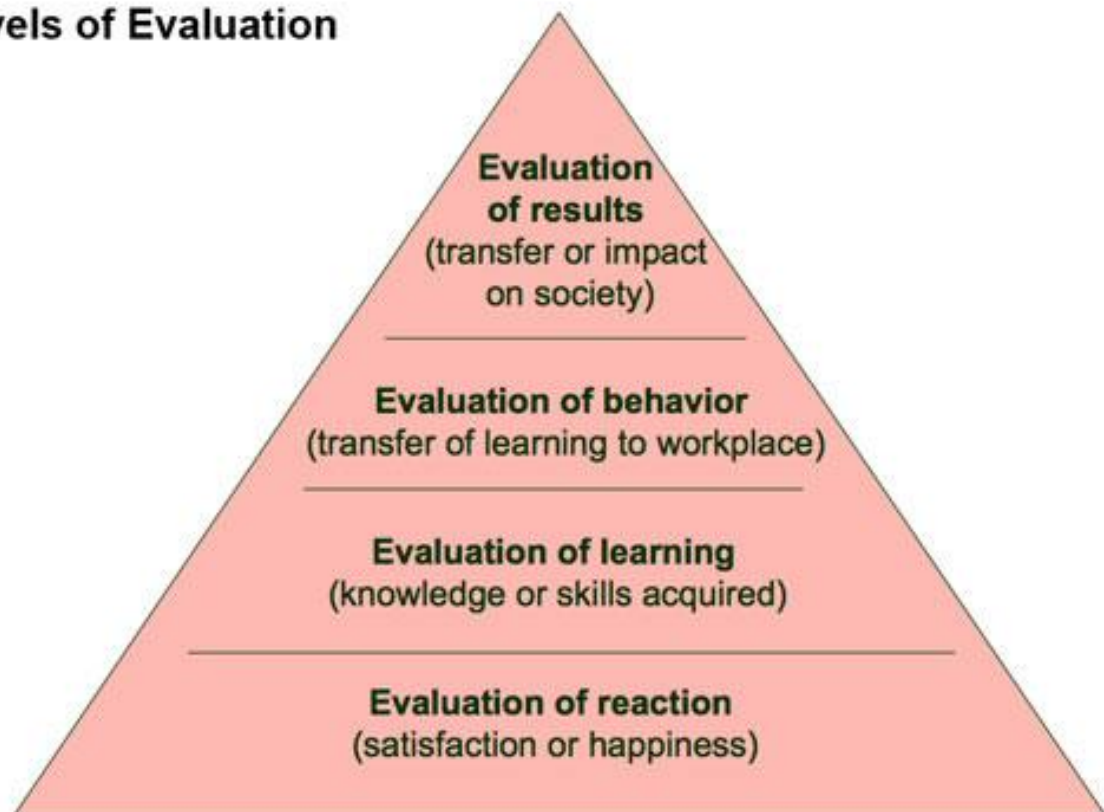
So schlüssig und hilfreich Kirkpatrick's Modell auch ist, einen wesentlichen Aspekt erfasst es nicht: Sind überhaupt die Umfeldfaktoren vorhanden, damit Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen auf fruchtbaren Boden fallen? Für den Erfolg von Trainings sind bestimmte Teilnehmervoraussetzungen wie Motivation und Offenheit für Neues genauso wichtig wie Vorgesetzte, die den Teilnehmer bestärken, dass Gelernte uneingeschränkt umzusetzen und dabei auch bisherige Arbeitsroutinen in Frage zu stellen. Doch genau das macht die Evaluation nicht nur so aufwendig und komplex, sondern auch so unbeliebt bei allen Beteiligten.

Weiterführende Literatur:

Donald Kirkpatrick: Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco/CA, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2. Auflage 1998.

Quelle: ManagerSeminare 2/2004

## Levels of Evaluation



### Kirkpatrick's Model of Program Outcomes

Wie misst man den Weiterbildungserfolg? Ein bekannter Ansatz stammt von Donald Kirkpatrick, der ein Vier-Ebenen-Modell der Weiterbildungsevaluation entworfen hat. Die einzelnen Ebenen sind:

1. **Zufriedenheit (reaction)**

Gemeint ist der klassische Seminarbewertungsbogen mit Fragen nach der Zufriedenheit mit dem Referenten, den Inhalten, der Präsentation und der



Bedeutung für die tägliche Arbeit. Damit lässt sich erfassen, ob die Veranstaltung auf Akzeptanz gestoßen ist, eine notwendige, wenn auch keineswegs hinreichende Voraussetzung für den Erfolg. Wer unzufrieden aus einem Seminar kommt, wird wohl kaum etwas gelernt haben, geschweige denn etwas umsetzen.

**2. Lernen (learning)**

Hier wird geschaut, ob wirklich etwas hängen geblieben ist. Das prüft man optimaler Weise, indem man zunächst vorher den Wissensstand erfasst, nach der Maßnahme erneut prüft, was die Teilnehmer an Wissen erworben haben. Damit erkennt man, ob die Voraussetzungen für eine Umsetzung gegeben sind, natürlich noch nicht, ob es auch in der Praxis wirkt.

**3. Verhalten (behavior)**

Geprüft wird, ob das Gelernte auch in der Praxis Anwendung findet. Hier kann man durch Beobachtung des Verhaltens, aber auch durch Befragungen der Kollegen oder Vorgesetzten bzw. Kunden Daten erheben.

**4. Ergebnisse (results)**

Die Ebene 4 schließlich beschäftigt sich mit der Frage, ob für die Organisation Werte durch das Training geschaffen wurden. Gemessen werden können Umsatz, Gewinn, Effizienz oder Produktivität. Ein sicher nicht leichtes Unterfangen, welches in der Praxis oft an der Komplexität der Faktoren scheitert.

**2. Taxonomie der Lernziele nach Bloom**

Problemlösung / Beurteilung	Bewertung	Einen Sachverhalt anhand eigener Kriterien systematisch bewerten	äußern, auswählen, auswerten, beurteilen, bewerten, differenzieren, entscheiden, folgern, gewichten, messen, prüfen, qualifizieren, urteilen, vereinfachen, vergleichen, vertreten, werten, widerlegen
	Synthese	Aus erlernten Strukturen ein neuartiges Ganzes entwickeln	Abfassen, aufbauen, aufstellen, ausarbeiten, definieren, entwerfen, entwickeln, erläutern, gestalten, kombinieren, konstruieren, lösen, optimieren, organisieren, planen, verfassen, zusammenstellen
Transfer	Analyse	Sachverhalt mit eigenen Kriterien systematisch und umfassend untersuchen	ableiten, analysieren, auflösen, beschreiben, darlegen, einkreisen, bestimmen, erkennen, gegenüberstellen, gliedern, identifizieren, isolieren, klassifizieren, nachweisen, untersuchen, vergleichen, zerlegen, zuordnen
	Anwendung	Erlernte Strukturen in ähnlichen Situationen anwenden	abschätzen, anknüpfen, anwenden, aufstellen, ausführen, begründen, berechnen, bestimmen, beweisen, durchführen, einordnen, erstellen, entwickeln, interpretieren, formulieren, lösen, modifizieren, quantifizieren, realisieren, übersetzen, unterscheiden, umschreiben, verdeutlichen
Reorganisation	Verstehen	Erlerntes sinngemäß abbilden	begründen, beschreiben, deuten, einordnen, erklären, erläutern, interpretieren, ordnen, präzisieren, schildern, übersetzen,

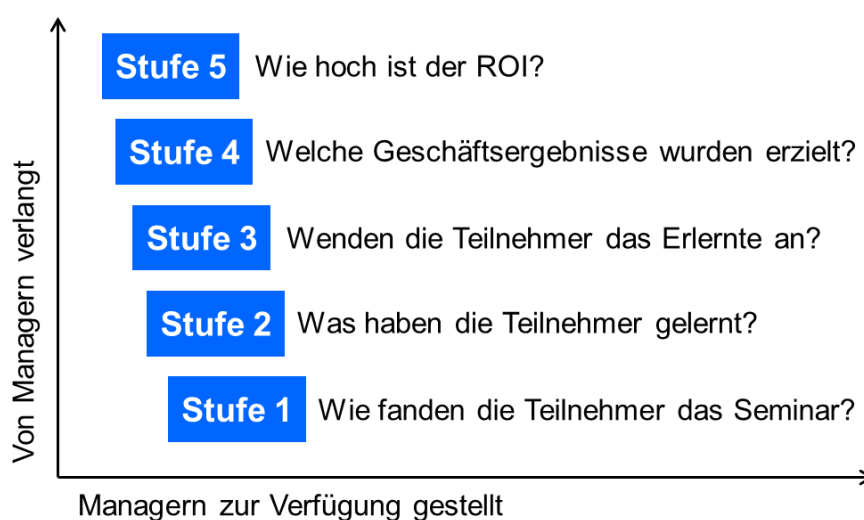
			übertragen, umschreiben, unterscheiden, verdeutlichen, vergleichen, wiedergeben
Reproduktion	Wissen	Elerntes in unveränderter Weise erkennen Elerntes in unveränderter Weise reproduzieren	erkennen, identifizieren, wiederaufrufen, zurückrufen, wiederherstellen, aufzählen, abrufen, reproduzieren, auflisten, wiederholen, darlegen

Vgl. Benjamin S. Bloom: Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Beltz Verlag, Weinheim 1976 (5. Aufl.)

Bloom's Taxonomie  
kognitiv:



### 3. Frank C. Schirmer. Der Fünf-Stufen-Evaluationsprozess



Die Abbildung veranschaulicht die Diskrepanz zwischen dem, was Managern üblicherweise an Informationen zur Trainingsleistung geliefert werden (Stufe 1, 2 selten 3) und dem, was Manager eigentlich verlangen (Stufe 4 und 5).

Die Messung des ROI in der Personalentwicklung ist aber auch Gegenstand heftiger Debatten. Selten hat ein Thema so viele Emotionen aufgewirbelt wie der ROI. Während manche den Return on Investment als fehlerhaft und unangemessen bezeichnen, beschreiben andere ihn als den einzig möglichen Weg, ergebnisorientiert zu arbeiten. Die Wahrheit liegt wie so häufig in der Mitte. Erst ein Verständnis für die Stärken und besonderen Herausforderungen des ROI ermöglicht einen rationalen Zugang zu diesem Thema. Dieses Kapitel erörtert die grundlegenden Themen und Trends zur Evaluation und Messung.

Obwohl das Interesse am ROI deutlich gestiegen ist und auch große Fortschritte erreicht wurden, fordert das Thema selbst fortschrittliche Personalabteilungen heraus. Während einige Personalabteilungen immer noch argumentieren, dass es unmöglich sei Trainings zu messen, entwickeln andere dessen ungeachtet Methoden für eine ROI-Kalkulation in der Personalentwicklung. Die letztere Gruppe erhält dabei große Unterstützung von ihrer Geschäftsleitung, die die Investitionen in die Personalentwicklung mit anderen Investitionen vergleichen möchte. Unabhängig von der persönlichen Haltung zu dem Thema bestehen gute Gründe für eine Erfolgsmessung. Nahezu alle Personalentwicklungsmanager haben die Befürchtung, dass sie irgendwann einen Return für ihre Trainingsinvestitionen aufzeigen müssen. Andernfalls könnten die Budgets verringert werden und die Abteilung ihren derzeitigen Status im Unternehmen verlieren, geschweige denn weiter ausbauen.

Die meisten Verantwortlichen erkennen die grundsätzliche Notwendigkeit von Trainingsmaßnahmen besonders dann, wenn Unternehmen stark wachsen oder sich steigendem Wettbewerb ausgesetzt sehen. In solchen Fällen kann ein Training den Mitarbeitern benötigte Kompetenzen vermitteln oder diese weiterentwickeln. In Unternehmen, die Reorganisations- und Wandelprozesse durchmachen, ist auch Training äußerst wichtig. Der meist bei Reorganisation einhergehende Stellenabbau konfrontiert Mitarbeiter mit steigender persönlicher Arbeitsbelastung, während zusätzlich neue Kompetenzen, Einstellungen, Verhaltensweisen und Prozesse erlernt werden müssen.

Verantwortliche Manager erkennen den Trainingsbedarf, „fühlen“ intuitiv den Wert eines Programms. Sie folgern richtigerweise, dass Training einen bedeutenden Beitrag leisten kann, um die Produktivität zu steigern, Qualität zu erhöhen, Kosten zu senken und Zeit zu sparen. Sie sind überzeugt von seiner Wirkung zur Förderung der Kundenzufriedenheit, der Steigerung von Engagement und Moral der Mitarbeiter und der Entwicklung besserer Teamarbeit.

Zusammengefasst: Training erscheint vielen notwendig und positive Ergebnisse werden allseits unterstellt. Leider besteht ein Mangel an vorzeigbaren Beweisen über den tatsächlichen Erfolg. Zusätzlich sind Belege vonnöten, weil sonst die Gefahr besteht, dass Vorstände und Management die Budgets zukünftig anders und anderweitig vergeben.

#### **4. BANT - Budget, Authority, Need und Timing**

Eine Möglichkeit, die Erfolgsaussichten eines Geschäftsmodells zu bewerten, bietet BANT. Der Begriff wird zur Qualifizierung von Absatzchancen (Opportunities) verwendet und steht für die 4 Kriterien, die eine chancenreiche opportunity erfüllen muss.

Das Akronym BANT steht für Budget, Authority (Kaufvollmacht), Need (Bedarf) und Time (Zeitrahmen). Erst wenn der Vertrieb vollständige Informationen darüber hat, wie das Budget beim Kunden, wer tatsächlich über den Kauf entscheidet (Kaufvollmacht), wie hoch der Bedarf beim Kunden ist und wann der Kauf stattfinden soll, kann er die opportunity fundiert bewerten. Bewertet wird auf einer Skala von 1 (besonders niedrig) bis 5 (besonders hoch). Die Tabelle zeigt einige Bewertungspunkte.

Zum Beispiel:

Das Budget ist gesetzt = 5 Punkte

Das Budget ist geplant = 3 Punkte

Das Budget ist wahrscheinlich = 1 Punkt

Zum Schluss werden alle vergebenen Punkte zusammengezählt.

Leitfrage: Wie hoch ist die Abschlusswahrscheinlichkeit beim Kunden A?

<b>Kunde:</b>				
<b>Voraussichtlicher Auftragswert:</b>		<b>€</b>		
<b>Budget</b>	gesetzt 5	in Planung 3	wahrscheinlich 1	
<b>Autorität des Gesprächspartners</b>	Entscheider 5	Beeinflusser 4	Empfehlender 3	Informant 1
<b>Notwendigkeit - Nutzen</b>	Anschaffung entschieden 5	Anforderungen entschieden 4	Anforderungen definiert 2	kein Plan 1
<b>Termin Realisierung</b>	kurzfristig 5	mittelfristig 3	langfristig 1	
<b>Summe „Bewertung“:</b>		<b>0</b>		
<b>Chance Bewertung:</b>		>14 = sehr hoch    >11 = hoch    >8 = mittel		

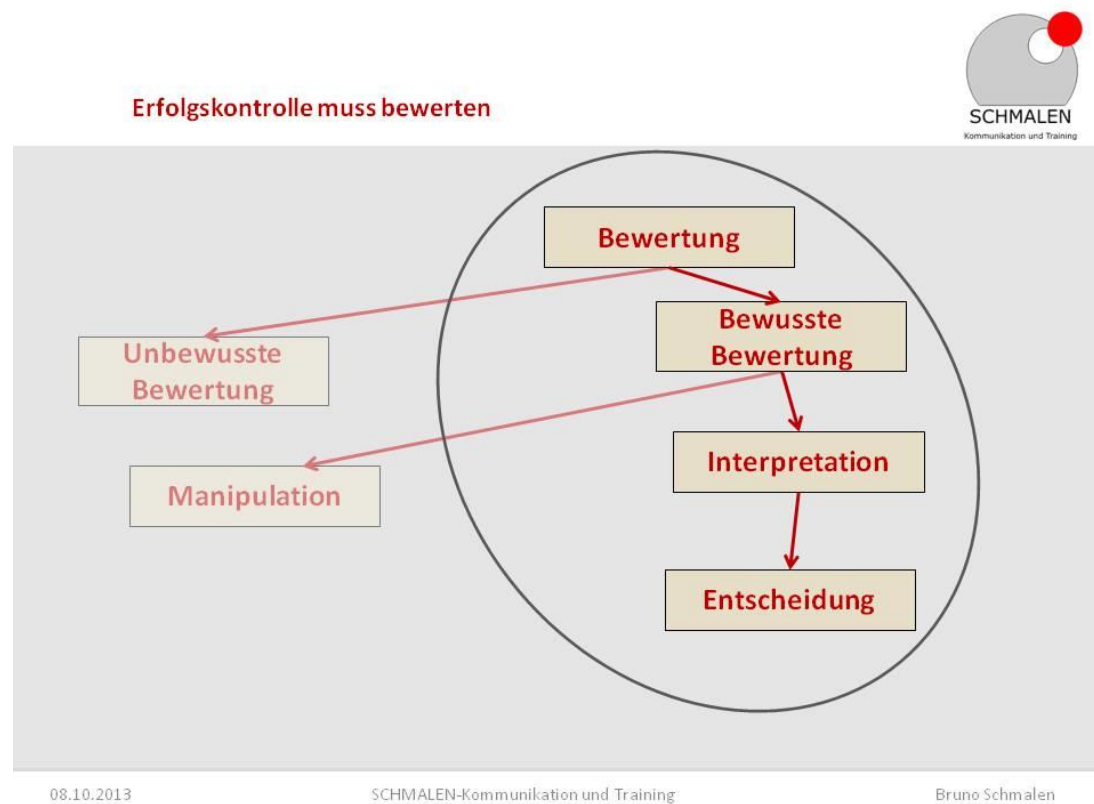
### Erfolgskontrolle muss bewerten

Das, was es zu bewerten gilt (das Programm, der Mitarbeiter), ist natürlich nicht wertneutral oder zweckfrei. Ganz im Gegenteil: Das Programm soll etwas erreichen, der Mitarbeiter soll sich im Rahmen seiner Wertordnung und im Rahmen der Wertordnung des Unternehmens entwickeln.

Damit wird das Konzept der Erfolgskontrolle mit dem Wertproblem konfrontiert. Für die Forschung ist das Problem dadurch gelöst, dass es in den „Entstehungskontext“ verlagert wurde. Die Programmziele sind die normgebende Basis und liegen praktisch „vor“ der Erfolgskontrolle. Dadurch erhält die eigentliche Erfolgskontrolle einen beschreibenden (und somit „wertneutralen“) Charakter: Der Bewertungsprozess reduziert sich damit auf einen Vergleich der vom Programm gesetzten Sollwerte (Zielerreichungskriterien) mit den gemessenen (und den Maßnahmen zurechenbaren) Effekten im Wirkungsfeld des Programms. Dass die Realisierung dieser Aufgaben Schwierigkeiten bereitet, tut der Logik des Modells „Erfolgskontrolle“ keinen Abbruch.

Forschung darf nicht werten. Der Forscher bewegt sich in einem wertneutralen Raum, in dem er beobachtet und beschreibt. Erfolgskontrolle muss werten. Sie beschreibt eine

Wirkung vor dem Hintergrund einer gewünschten und angestrebten Entwicklung. Deshalb ist es wichtig, sich mit den Standards der Evaluation zu beschäftigen. Diese Arbeit stammt von der Deutschen Gesellschaft für Evaluation.



## STANDARDS FÜR EVALUATION

der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation („DeGEval-Standards“)

Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer und Nutzerinnen ausrichtet.

### N 1 Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen

Die am Evaluationsgegenstand beteiligten oder von ihm betroffenen Personen bzw. Personengruppen sollen identifiziert werden, damit deren Interessen geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.

### N 2 Klärung der Evaluationszwecke

Es soll deutlich bestimmt sein, welche Zwecke mit der Evaluation verfolgt werden, so dass die Beteiligten und Betroffenen Position dazu beziehen können und das Evaluationsteam einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen kann.

### N 3 Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators / der Evaluatorin

Wer Evaluationen durchführt, soll persönlich glaubwürdig sowie methodisch und fachlich kompetent sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit

und Akzeptanz erreicht wird.

#### **N 4 Auswahl und Umfang der Informationen**

Auswahl und Umfang der erfassten Informationen sollen die Behandlung der zu untersuchenden Fragestellungen zum Evaluationsgegenstand ermöglichen und gleichzeitig den Informationsbedarf des Auftraggebers und anderer Adressaten und Adressatinnen berücksichtigen.

#### **N 5 Transparenz von Werten**

Die Perspektiven und Annahmen der Beteiligten und Betroffenen, auf denen die Evaluation und die Interpretation der Ergebnisse beruhen, sollen so beschrieben werden, dass die Grundlagen der Bewertungen klar ersichtlich sind.

#### **N 6 Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung**

Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen, leicht zu verstehen und nachvollziehbar sein.

#### **N 7 Rechtzeitigkeit der Evaluation**

Evaluationsvorhaben sollen so rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, dass ihre Ergebnisse in anstehende Entscheidungsprozesse bzw. Verbesserungsprozesse einfließen können.

#### **N 8 Nutzung und Nutzen der Evaluation**

Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Evaluation sollen die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntern, die Evaluation aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen und ihre Ergebnisse zu nutzen.

**Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird.**

#### **D 1 Angemessene Verfahren**

Evaluationsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass Belastungen des Evaluationsgegenstandes bzw. der Beteiligten und Betroffenen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen der Evaluation stehen.

#### **D 2 Diplomatisches Vorgehen**

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluation erreicht werden kann.

#### **D 3 Effizienz von Evaluation**

Der Aufwand für Evaluation soll in einem angemessenen Verhältnis zum ihrem Nutzen stehen.

**Die Fairnessstandards sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und**

**fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird.**

#### **F 1 Formale Vereinbarungen**

Die Pflichten der Vertragsparteien einer Evaluation (was, wie, von wem, wann getan werden soll) sollen schriftlich festgehalten werden, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder aber diese neu auszuhandeln.

#### **F 2 Schutz individueller Rechte**

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt werden.

#### **F 3 Vollständige und faire Überprüfung**

Evaluationen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluationsgegenstandes möglichst vollständig und fair überprüfen und darstellen, so dass die Stärken weiter ausgebaut und die Schwachpunkte behandelt werden können.

#### **F 4 Unparteiische Durchführung und Berichterstattung**

Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation in Rechnung stellen. Berichte sollen ebenso wie der gesamte Evaluationsprozess die unparteiische Position des Evaluationsteams erkennen lassen. Bewertungen sollen fair und möglichst frei von persönlichen Gefühlen getroffen werden.

#### **F 5 Offenlegung der Ergebnisse**

Die Evaluationsergebnisse sollen allen Beteiligten und Betroffenen soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.

**Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervorbringt und vermittelt.**

#### **G 1 Beschreibung des Evaluationsgegenstandes**

Der Evaluationsgegenstand soll klar und genau beschrieben und dokumentiert werden, so dass er eindeutig identifiziert werden kann.

#### **G 2 Kontextanalyse**

Der Kontext des Evaluationsgegenstandes soll ausreichend detailliert untersucht und analysiert werden.

#### **G 3 Beschreibung von Zwecken und Vorgehen**

Gegenstand, Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen genau dokumentiert und beschrieben werden, so dass sie identifiziert und eingeschätzt werden können.

#### **G 4 Angabe von Informationsquellen**

Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.

#### **G 5 Valide und reliable Informationen**

Die Verfahren zur Gewinnung von Daten sollen so gewählt oder entwickelt und dann eingesetzt werden, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien quantitativer und qualitativer Sozialforschung orientieren.

#### **G 6 Systematische Fehlerprüfung**

Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.

#### **G 7 Analyse qualitativer und quantitativer Informationen**

Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation effektiv beantwortet werden können.

#### **G 8 Begründete Schlussfolgerungen**

Die in einer Evaluation gezogenen Folgerungen sollen ausdrücklich begründet werden, damit die Adressaten und Adressatinnen diese einschätzen können.

#### **G 9 Meta-Evaluation**

Um Meta-Evaluationen zu ermöglichen, sollen Evaluationen in geeigneter Form dokumentiert und archiviert werden.

Quelle: DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008) (Hg.): Standards für Evaluation, 4. Unveränderte Auflage. Mainz: 10-13.

### **Organisationskultur analysieren und anpassen mittels Competing Value Framework (CVF)**



Im Rahmen von Veränderungsprozessen ist es oft wichtig, einen Blick auf die Unternehmenskultur zu werfen. Sie hat einen starken Einfluss auf die Erfolgchancen eines Changes - oder anders - sie hat einen starken Einfluss auf die Changemethoden, die ein Unternehmen einsetzen sollte, um das Projekt erfolgreich zu machen. Diese Zusammenhänge haben die Forschungsgruppen Culture based Changemanagement und Qualitätskultur am Institut für Unternehmenskybernetik Aachen nachgewiesen. Als Mitglied dieser Forschungsgruppen möchte ich heute ein Tool zeigen, dass es ermöglicht, unternehmenskulturelle Gegebenheiten aufzuzeigen.



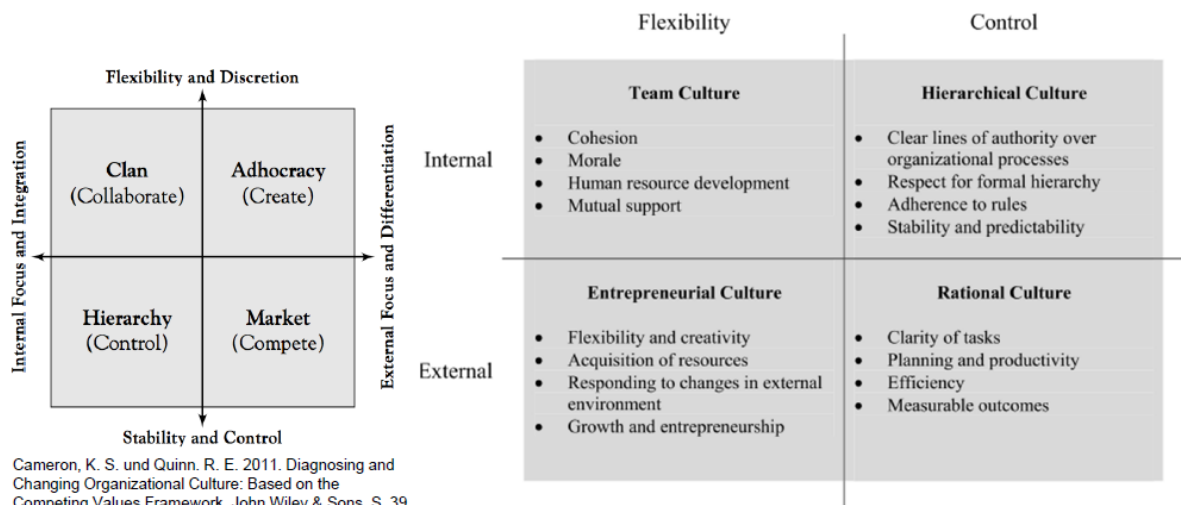
Um die Kultur eines Unternehmens vergleichbar beschreiben zu können, bedarf es eines Kulturmodells. Dieses hat die Aufgabe die relevanten Eigenschaften von Organisationskulturen abzubilden. Als relevant werden in diesem Zusammenhang jene kulturellen Eigenschaften bezeichnet, die die Erfolgsstrategie der Unternehmung prägen.

Das Competing Values Framework (CVF) ist ein Organisationskulturmodell, das im Kontext von Unternehmen entwickelt wurde. Es basiert auf der Identifikation unterschiedlicher Strategien für die wirtschaftliche Effektivität, die so weit von den Mitarbeitern einer Organisation verinnerlicht sind, dass sie sich in deren geteilten, natürlichen Denken und Handeln niederschlagen. Eine hohe Standardisierung von Unternehmensprozessen ist ein Beispiel für eine solche Effektivitätsstrategie. Mitarbeiterbefähigung oder eine hohe Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche sind andere Beispiele.

Einige der Effektivitätsstrategien treten in der Praxis häufig gemeinsam auf. Unternehmen mit familiärer Arbeitsatmosphäre legen häufig auch Wert auf die Schulung ihrer Mitarbeiter und deren Befähigung und Beteiligung. Eine solche Kultur wird im CVF als Gruppen- oder Klankultur bezeichnet.

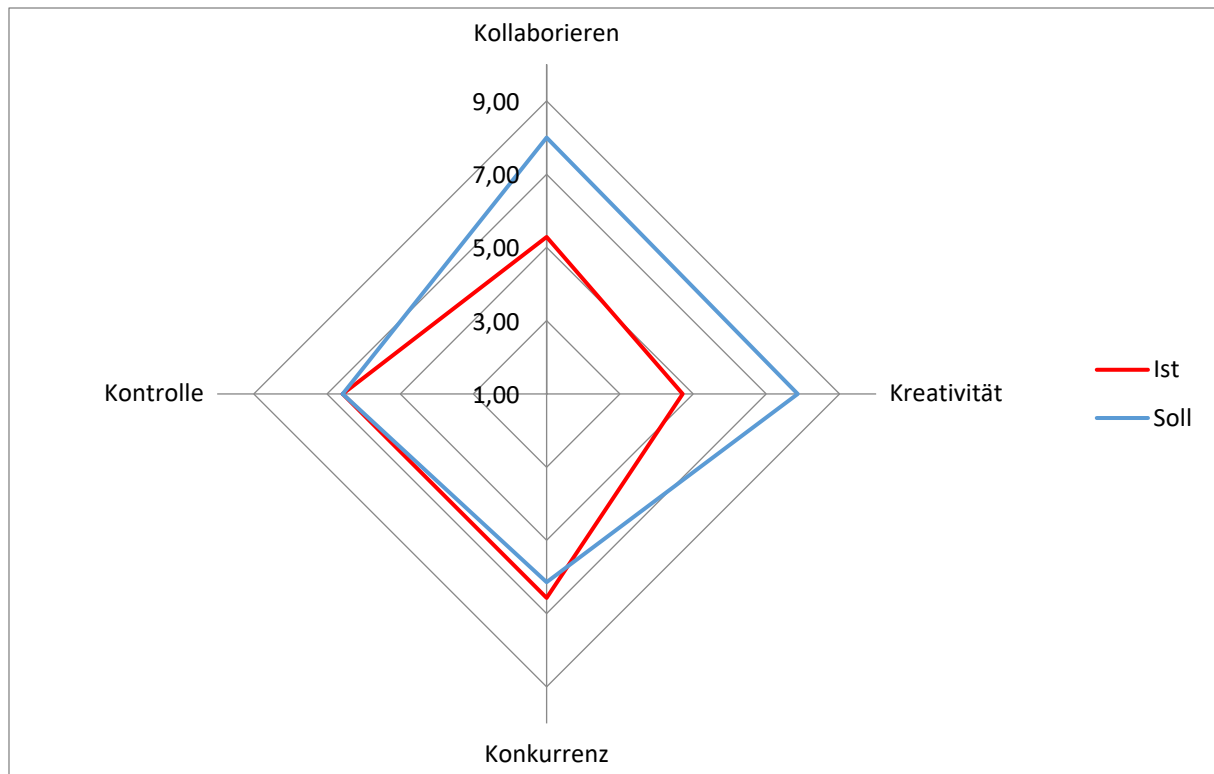
Ähnlich der Gruppenkultur identifiziert das Competing Values Framework (CVF) drei weitere Kulturtypen. Die folgende Abbildung stellt die vier Kulturtypen des CVF inkl. der ihnen zugeordneten Effektivitätsstrategien dar.

# Kulturmodell – Das Competing Values Framework (CVF)



Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., Sales A. E. 2007. „Assessing an Organizational Culture Instrument Based on the Competing Values Framework: Exploratory and Confirmatory Factor Analyses“. Implementation Science 2 (1) (April 25): 13. S. 3

Ein handliches Werkzeug zur Abbildung von Leitwerten in Organisationen ist das sogenannte „OCAI“, was für „Organizational Culture Assessment Instrument“ steht. Das Kulturmodell wird im QCAI genutzt, um Ihre Organisationskultur zu erfassen. Hierzu werden 27 Fragen gestellt. Anhand deren Beantwortung wird die von bewertete Organisationskultur beschrieben. Erfolgreiche Unternehmungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die für Ihre Bedürfnisse günstigste Organisationskultur pflegen. Dieser Ansatz bildet im QCAI Auswertungsteil die Grundlage für die kulturbasierten Empfehlungen zur Gestaltung von Changeprozessen und Qualitätsmanagement.



#### Auswertungsbeispiel der Fragen

*Offensichtlich wünschen sich die Befragten eine stärkere Ausprägung der Zusammenarbeit und eine kreativere Gestaltung der Prozesse und Arbeitsweisen. Ein künftiges Changeprojekt sollte diese Bedarfe berücksichtigen.*

Nach dem oben erwähnten Vier-Quadranten-Modell sind die Umfrageteilnehmer aufgefordert, die Fragen auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten. Diese Beantwortung kann sowohl für die Ist-Situation („Heute“) als auch für die gewünschte Sollsituation („Zukunft“) vorgenommen werden.

Die beiden Organisationsforscher Kim S. Cameron und Robert E. Quinn (beide Michigan School of Business) beschreiben die vier Felder der Unternehmenskultur.

#### Die Kultur des Kollaborierens (Clan)

Eine sehr freundliche Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeiter untereinander viel von sich preisgeben. Sie ist ähnlich einer erweiterten Familie. Die Führungskräfte, oder die Leitung der Organisation, werden als Mentoren oder gar als Elternfiguren wahrgenommen. Die Organisation wird durch Loyalität und Tradition zusammengehalten. Das Engagement ist groß. Die Organisation betont die langfristigen Vorteile der Mitarbeiterentwicklung und legt großen Wert auf Zusammenhalt und Moral. Erfolg wird hinsichtlich Kundenorientierung und der Belange der Mitarbeiter bewertet. Die Organisation legt Wert auf Teamwork, Mitwirkung und Einigkeit.

#### Die Kultur der Kontrolle (Hierarchy)

Eine stark formalisierte und strukturierte Arbeitsumgebung. Prozeduren geben die Arbeit der Mitarbeiter vor. Die Führungskräfte sind stolz darauf, gute Koordinatoren und Organisatoren mit einem Fokus auf Effizienz zu sein. Oberstes Ziel ist eine reibungslos arbeitende Organisation. Formale Regeln und Grundsätze halten die Organisation zusammen. Das langfristige Augenmerk liegt auf Stabilität und Leistung mit effizienten, regelmäßigen Abläufen. Erfolg wird hinsichtlich zuverlässiger Erbringung, reibungsloser

Planung und niedrigen Kosten bewertet. Das Personalmanagement beschäftigt sich mit sicherer Anstellung und Vorhersehbarkeit.

### **Die Kultur der Kreativität (adhocracy)**

Eine dynamische, unternehmerisch denkende und kreative Arbeitsumgebung. Die Mitarbeiter sind bereit etwas zu riskieren. Die Führungskräfte verstehen sich als Innovatoren und sind risikofreudig. Die Organisation wird zusammengehalten durch Hingabe zu Experimentierfreudigkeit und Innovation. Oberstes Ziel ist es, stets führend zu sein. Langfristig legt die Organisation Wert auf Wachstum und die Akquise neuer Ressourcen. Erfolg bedeutet einzigartige und wegweisende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Es ist wichtig, führend in diesen Produkten oder Dienstleistungen zu sein. Die Organisation unterstützt individuelle Initiative und Freiheit.

### **Die Kultur des Marktes (Market)**

Eine ergebnisorientierte Organisation. Hauptaugenmerk ist es, die gestellten Aufgaben zu erledigen. Die Mitarbeiter stehen im Wettbewerb und sind zielorientiert. Die Führungskräfte sind starke Treiber, Macher und Wettkämpfer. Sie sind hart und anspruchsvoll. Die Organisation wird durch den unbedingten Siegeswillen zusammengehalten. Ansehen und Erfolg sind gemeinsame Werte. Der langfristige Fokus liegt auf wettbewerbsfähigen Handlungen der Erreichung von messbaren Vorgaben und Zielen. Erfolg wird hinsichtlich Marktanteilen und Marktdurchdringung bewertet. Wettbewerbsfähige Preise und Marktführerschaft sind wichtig. Der Organisationsstil ist ein abgehärtetes Konkurrenzdenken.