

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin – Sonderdruck

Zwischen Boston-Consulting und Birkenbihl



Performance Improvement

Im Zuge der Return-on-Investment-Diskussionen von Bildungsmaßnahmen rückt ein US-amerikanischer Ansatz in Deutschland verstärkt ins Blickfeld: Performance Improvement. Was aber verbirgt sich hinter dem Ansatz, der sich zwischen den Koordinatenachsen Managementberatung und Training bewegt?

Mit freundlicher Empfehlung von:



management performance ag

A-M-T Management Performance AG
Südstraße 7 • D-42477 Radevormwald
Tel.: 02195 - 92 69 00
Fax: 02195 - 92 69 01
e-Mail: performance@a-m-t.de
Internet: www.a-m-t.de



performance design international Ltd.
Venusbergweg 48 • 53115 Bonn
Tel.: 0228 - 2 43 90-0
Fax: 0228 - 2 43 90-10
e-Mail: info@pd-international.de
Internet: www.improving-performance.net

Geht es um betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung, ist eines sicher: So wie es heute ist, wird es nicht bleiben. Outsourcing, Schrumpfung der Budgets für Personalentwicklung, „Learning on the Job“ statt Seminarveranstaltungen sowie die verstärkte Überprüfung und Infragestellung bestehender Trainingsangebote setzen die Personalentwicklung unter Druck. Eine Entspannung der Lage ist nicht in Sicht. So verwundert es nicht, dass bei der Suche nach Lösungen ein Ansatz ins Blickfeld rückt, der genau die oben genannten Problembereiche fokussiert: der aus den USA stammende „Performance Improvement“-Ansatz.

Was aber steckt hinter diesem Konzept, dessen Name jeden Widerspruch zu verbieten scheint – denn wer würde sich schon gegen die Steigerung von Leistung wenden? Wie es bei vielen gängigen Beratungskonzepten der Fall ist, ist auch die Methodik Performance Improvement (PI) keine jüngst zu Tage getretene himmlische Offenbarung, die nun alle Welt in ihren Bann zieht. Die Anfänge liegen bis zu 40 Jahren zurück: Damals erkannten einige von Behaviourismus-Begründer Burrhus F. Skinner beeinflusste Bildungsforscher in den USA, dass mehr Training nicht un-

bedingt zu besseren Arbeitsergebnissen führt. Sie stellten daraufhin Überlegungen an, wie sie heute fast auf jedem Weiterbildungskongress auf der Tagesordnung stehen: Wie lassen sich Qualifizierungsmaßnahmen an Geschäftszielen ausrichten?

In den 70er Jahren veröffentlichten PI-Vertreter dazu Publikationen, die noch heute Referenzcharakter besitzen. Joe Harless etwa prägte den Begriff des „Front-End-Assessments“: Wichtiger als den Nutzen eines Trainings in einer nachträglichen Evaluation zu erfassen, sei es, sich vorher Gedanken zu machen, welches Performance-Problem mit einem Training gelöst werden soll. Thomas F. Gilbert, Autor des Buches „Human Competence. Engineering Worthy Performance“ (Int. Society for Performance 1996, ISBN 0961669012), konstatiert

te, dass Leistungseinschränkungen meist durch eine Verbesserung der Arbeitsumgebung beseitigt werden können, selten jedoch durch Bildungsmaßnahmen.

Wachsender Einfluss unter US-Trainern

In den 90er Jahren wurden die programmatischen Statements und die mittlerweile zahlreichen Unternehmensprojekte der PI-Pioniere für den gesamten US-Trainingssektor attraktiv, wo sich radikale Umbrüche offensichtlich Jahre früher vollzogen als diesseits des Atlantiks: 1995 stellte eine Studie fest, dass sich die Zahl der PE-Mitarbeiter erheblich reduzierte, während das Outsourcing der Arbeitsplätze kontinuierlich zunahm. Klassische Seminare verloren tendenziell an Bedeutung und kritische Fragen nach ihren Auswirkungen auf tatsächliche Geschäftsergebnisse rückten in den Vordergrund.

Die damalige American Society for Training and Development (ASTD), die mit 70.000 Mitgliedern größte Trainerorganisation der Welt, registrierte die dramatischen Veränderungen. 2002 reagierte die Trainerorganisation mit der Umbenennung in „ASTD Linking People, Learning and Performance“. In der Folge übernahm sie auch das Zertifizierungssystem der „International Society for Performance Improvement“ (ISPI) für „Certified Performance Technologists“ (CPT). Beide Organisationen sind heute weltweit die wichtigsten Vertreter des PI-Konzepts.

Zurückhaltende Aufnahme in Deutschland

In Deutschland stieß das PI-Instrumentarium zunächst auf wenig Gegenliebe – wie vieles, was noch im entferntesten im Verdacht steht, behaviouristischen Wurzeln entsprungen zu sein. PI wurde erst stärker

wahrgenommen, nachdem von 2001 an mehrere Publikationen erschienen, die in die PI-Methodik umfassend einführten (siehe Kasten, unten). Während am Ort ihres Entstehens, in den USA, der innere Zusammenhalt der PI-Methodik offensichtlich war, erschien der Ansatz hier zu Lande vielen als Sammelsurium einzelner Tools – oder schlimmer noch als Wiederaufguss bekannter Gemeinplätze.

Wie man Trainingsergebnisse richtig evaluiert und welche Bedeutung eine ROI-Berechnung hat, wie Personalentwickler zu Partnern der Fachabteilungen werden und wie man Weiterbildung für die Unternehmensziele nutzbar macht – alle diese Auseinandersetzungen, die man in Deutschland ohne Bezugnahme auf den PI-Ansatz führte, waren in den USA in starkem Maß von PI-Vertretern ausgelöst bzw. verschärft worden.

Dabei sind es in der Mehrheit – noch – Trainer, die Performance Consultants werden. Sie gehen in ihren Projekten, die immer zusammen mit den jeweiligen Kunden durchgeführt werden, jedoch nicht wie klassische Trainer vor. Sie starten nicht mit der Erhebung von Bildungsbedarfen einzelner Mitarbeiter, sondern mit einer Gap-Analyse. Hierbei werden all die Defizite ausgemacht, die einer besseren Performance im Weg stehen, die also die Lücke (Gap) verursachen, die zwischen der gegenwärtigen und der gewünschten Performance besteht. Intervenierte wird ausschließlich unter der Prämisse, bestimmte Ziele zu erreichen, z.B. eine Umsatzsteigerung oder eine Senkung des Wareneinsatzes. Im Mittelpunkt der PI-Maßnahmen steht der geschäftliche Nutzen für den Kunden. Gemessen werden im Anschluss an die Interventio-



„Wir haben alle Ebenen im Blick, auf denen Leistung erbracht wird.“

Klaus Wittkuhn, Geschäftsführer der performance design international, Bonn. Kontakt: www.improving-performance.net

nen dann die Performance-Veränderungen. Das Vorgehen eines Performance-Beraters folgt dem systemischen Gedankengut. Klaus Wittkuhn, Geschäftsführer der Bonner performance design international, erläutert: „Wir haben alle Ebenen im Blick, auf denen Leistung erbracht wird. Wir fragen: Ist auf der Ebene der Organisation alles getan, damit die festgelegte Strategie optimal realisiert werden kann? Sind Arbeitsprozesse so gestaltet, dass eine maximale Wertschöpfung möglich wird? Arbeiten die Mitarbeiter effektiv und effizient?“ Wenn diese Ebenen und die dort wirkenden Faktoren aufeinander abgestimmt und auf klare Ziele ausgerichtet sind, würden optimale Leistungen erzielt, erklärt der bislang einzige deutsche CPT.

Alle Leistungsebenen werden betrachtet

Zur Behebung der identifizierten Schwachstellen werden Maßnahmen durchgeführt, die Trainings einschließen können – aber nicht müssen. Die Anwendung von Optimierungs-

Literatur- und Linktipps

► **Thomas Lorenz, Stefan Oppitz (Hrsg.):** Leading to Performance, Führungs- und Trainingserfolge nachhaltig umsetzen und messen. Gabal Verlag 2003, ISBN 3-89749-300-4, 50 Euro. Darstellung des PI-Ansatzes in Verbindung mit Fallbeispielen und mit dem Thema Leadership. Eine Auswahl von Vorträgen der ASTD-Konferenz in Potsdam 2002.

► **Thomas Lorenz, Stefan Oppitz (Hrsg.):** Vom Training zur Performance, Improving Performance – Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen. Gabal Verlag 2001, ISBN 3-89749-134-6, 50 Euro. Beiträge zu PI-Hintergrundwissen, mit Checklisten und Fallstudien.

► **Klaus Wittkuhn, Thomas Bartscher (Hrsg.):** Improving Performance, Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Luchterhand 2001, ISBN 3-472-04141-2, 39 Euro. Eine Einführung in die systemtheoretischen Grundlagen mit Praxisberichten aus (US-amerikanischen) Unternehmen.

► **www.astd.org:** Webadresse von „ASTD Linking People, Learning and Performance“, der größten Trainerorganisation der Welt, mit einer Vielzahl von Infos zum Thema.

► **www.ispi.org:** Website der „International Society for Performance Improvement“ (ISPI) mit News zur PI-Community, Fallbeispielen, Zertifizierungsinfos.

Performance Improvement auf einen Blick:

- ▶ PI entwickelte sich seit den 60er Jahren in den USA und wird dort vor allem von der „International Society for Performance Improvement“ (ISPI) und ASTD vertreten.
- ▶ Im Vordergrund steht der Nutzen für das Unternehmen, nicht der individuelle Bildungsbedarf von Mitarbeitern.
- ▶ Leistung/Performance wird auf mehreren Ebenen erbracht: auf individuell-personaler, Prozess- und Organisations-ebene.
- ▶ Leistung wird verstanden als Resultat vieler Faktoren, und jede Intervention hat Auswirkungen in viele Richtungen.
- ▶ Ergebnisse werden optimiert, indem die verschiedenen Leistungsebenen und -faktoren miteinander koordiniert werden.
- ▶ Performance Consultants agieren im Spannungsfeld von Strategieberatung und Training. Die ASTD und ISPI bieten dazu anerkannte Tools und Qualifizierungen.

modellen wie Six Sigma oder von Einzelmaßnahmen etwa im Kompetenzmanagement oder zur Verbesserung von Feedback-Strukturen wird von PI-Verfechtern gutgeheißen – vorausgesetzt, dass zunächst geklärt wird, welche Ziele erreicht werden sollen bzw. ob die geplanten Aktionen dafür zielführend sind.

Ein Job zwischen Managementberatung und Training

So gesehen, bewegen sich Performance-Berater zwischen den Koordinatenachsen von Managementberatung und Training. „Wir bilden die Schnittmenge aus Boston Consulting und Birkenbihl“, beschreibt Thomas Lorenz, gemeinsam mit Stefan Oppitz Geschäftsführer der A-M-T Management Performance AG in Radevormwald, seinen Job. Das Unternehmen gehört mit Wittkuhns performance design international zu den führenden deutschen PI-Verfechtern und hat Personalentwickler, u.a. der Hamburg-Mannheimer Versicherungen, der Signal-Iduna

Gruppe und der RWE Systems, zu Performance Coaches ausgebildet.

Als Gegenspieler der McKinsey-Teams, die top-down ganze Konzerne umkrepeln, sehen sich die Performance-Experten nicht. Eine Konkurrenz für diese Berater sind sie gleichwohl – denn mitunter machen sie diese überflüssig. Ein häufiges Szenario: Im Regelfall qualifizieren PI-Vertreter wie Wittkuhn und Lorenz die Personalentwickler eines Unternehmens zu Performance-Consultants. Diese können dann ihre Vorteile ausspielen: Sie kennen ihr Unternehmen, haben Kontakt zu den Führungskräften und sind bereit, mit diesen Performance steigernde Projekte gemeinsam anzugehen und dafür auch Verantwortung mitzutragen.

Andrea Mertens, bei der Signal-Iduna zuständig für Förderprogramme für Führungskräfte, erklärt: „Wenn wir Personaler in der Lage sind, die Performance zu steigern, überlassen wir diesen Job nicht externen Consultants. In individuellen Coachings sprechen

wir mit den Entscheidern über ihre Zielsetzungen. Daraus entstehen unsere Aufträge.“ Die Personalerin weiß, dass sie dabei gute Karten hat. Schließlich zieht sie nicht – wie manch externer Berater – eine konstruierte Lösung aus der Tasche und ist dann bei der Umsetzung verschwunden.

Das eigene Know-how optimal nutzen

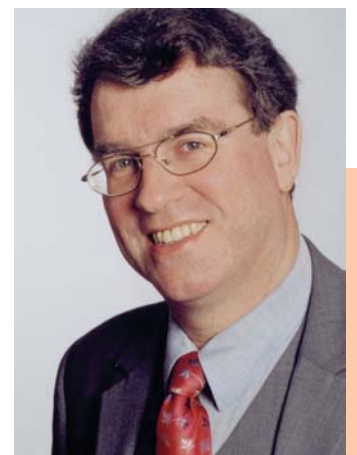
Die Diplom-Psychologin hatte nach ihrer Trainer-Ausbildung bei der Deutschen Trainer- und Führungskräfte Akademie (dta) das Qualifizierungsangebot der A-M-T wahrgenommen – als erste von später insgesamt zwölf Kollegen. Ihr Abteilungsleiter Hans-Jürgen Henze, mittlerweile selbst Absolvent der Maßnahme, ergänzt: „Das Thema Performance ist im Unternehmen ganz hoch angesiedelt und unser Vorstand erwartet, dass das interne Know-how entwickelt und optimal genutzt wird. Dabei arbeite ich gerne mit einem Partner zusammen, der uns als Personalentwickler versteht und sich nicht auf eine rein betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise beschränkt.“

Entsprechend sind die Qualifizierungen zu Performance Consultants angelegt: So schließt beispielsweise die Ausbildung der A-M-T neben der Einführung in PI-Grundlagen immer ein Praxisprojekt mit ein. Bei Signal Iduna wurde z.B. der Aufbau einer neuen Business-Unit begleitet. Die Anforderungen für ein Geschäftsjahr wurden definiert, die entscheidenden Performancefaktoren benannt und davon ausgehend die Arbeitspakete für die einzelnen Mitarbeiter beschrieben.

Veränderungen in der Trainerarbeit

Beträchtliche Veränderungen in ihrer Arbeit verzeichnet Dr. Anett Prena, eine Kollegin von Andrea Mertens. Die NLP-Trai-

nerin und promovierte Biologin ist bei der Signal-Iduna zuständig für das Thema Gesundheitsmanagement. Während sie früher ein wissens- und erfahrungsbasiertes Programm aufgelegt hat, um Führungskräfte in Bewegung, Ernährung und vor allem Stressbewältigung zu trainieren, führt sie heute mit den Teilnehmern als Erstes ein ausführliches individuelles Analysegespräch. In dem Gespräch wird vor allem der jeweilige Geschäftsbereich mit seinen Anforderungen, Zielsetzungen und Strukturen beschrieben. „Hier finden sich schon die ersten Hinweise auf Stressoren, wenn z.B. Zielsetzungen und Aufgabenzuweisungen für Mitarbeiter nicht klar oder intransparent sind“, erläutert Prena. So stellt sie gemeinsam mit zehn Führungskräften, die sie über einen Zeitraum von acht Monaten begleitet, Überlegungen an, wie sie für sich in ihren Aufgabebereichen optimale Bedingungen schaffen können, um Stress zu vermeiden und um zugleich zu optimalen Ergebnissen zu kommen.



„Wir bilden die Schnittmenge aus Boston-Consulting und Birkenbihl.“

Thomas Lorenz, Geschäftsführer der A-M-T Management Performance AG, Radevormwald. Kontakt: www.a-m-t.de

Konsequenzen für Trainer

- ▶ Statt angebotsorientierter Weiterbildung wird kundenorientierte Performance-Beratung betrieben.
- ▶ Statt mit Personalentwicklern über Bildungsbedarfe zu reden, wird mit den Fachabteilungen über Business-Ziele gesprochen.
- ▶ Die Weiterbildungsstrukturen ändern sich: weg von Trainingstagen als Wertnachweis hin zu Projekten mit messbaren Performance-Steigerungen.
- ▶ Trainer müssen zu Performance-Beratern qualifiziert werden.

Der klassische Seminarbetrieb wird bei Verwirklichung des Performance-Improvement-Ansatzes jedoch nicht zur Randerscheinung – Trainings gehören zum elementaren Repertoire möglicher Interventionen. „Wir tun das eine, ohne das andere zu lassen. Wir stellen also auch weiter unsere klassischen Seminarprodukte bereit und verbessern sie“, erklärt Andrea Mertens.

PI – eine Führungsaufgabe?

Nach Ansicht von Thomas Lorenz sind es aber ohnehin nicht die Trainer, in deren Hand die Zukunft von Performance Improvement liegt. „Performance Improvement ist im Wesentlichen eine Führungsaufgabe. Seine Zukunft liegt auf der Führungsebene“, meint der A-M-T-Geschäftsführer. Allerdings: Im Moment scheinen Führungskräfte von ihrer neuen Aufgabe noch wenig zu wissen – und zu halten. A-M-T entwickelt daher ein eigenes PI-Qualifizierungsangebot für Führungskräfte. Es stellt Schlüsselfaktoren für Performance-Verbesserungen heraus und adressiert Bedenken, die angesichts der Vielfalt von Beratungsmodellen noch verbreitet sind.

Skeptisch äußert sich etwa Jürgen Reinhold. Der Personaldirektor HR Sales der Citibank Deutschland hält die Adaption komplexer PI-Ansätze für nicht praktikabel: „Wenn wir uns darauf konzentrieren, die Feedback-Kultur und die Kommunikationsprozesse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu verbessern, können wir bereits wesentliche Impulse für Performance-Steigerungen geben“, zeigt sich Reinhold von kleineren Interventionen überzeugt.

Die Zurückhaltung gegenüber dem PI-Ansatz ergibt sich auch aus der angespannten Situation, in der sich viele Entscheider befinden. Sie klammern sich an traditionelle Routinen und reagieren auf PE-Mitarbeiter, die aus dem gewohnten Raster fallen, irritiert. Ihr Motto: „Ich weiß selbst, was für unsere Geschäfte gut ist. Tun Sie das, was Sie können – empfehlen Sie mir das geeignete Seminar!“

Jörg Freiesleben, Abteilungsleiter für die Außendienstausbildung bei der Hamburg-Mannheimer-Versicherungs-AG, der zusammen mit sechs seiner Mitarbeiter eine Performance-Coach-Ausbildung absolvierte, setzt angesichts dieser Widerstände auf Projekte mit positiver Signalwirkung statt auf flächendeckende PI-Rollouts. „Wir haben in einem Niederlassungsgebiet eine halbjährige Coaching-Maßnahme durchgeführt und konnten im Vergleich mit einer Kontrollgruppe eindeutige Verkaufsteigerungen erzielen“, zeigt er sich mit den Ergebnissen seiner Maßnahme zufrieden.

Natürlich finden sich weitere Hürden in den Personalentwicklungsbereichen selbst. Trotz der vielen Debatten der vergangenen Jahre funktionieren viele PE-Abteilungen noch immer angebotsorientiert. Und solange die Zahl der Trainings die Messlatte für die „Performance“ einer PE-Abteilung ist, gibt es für Performance-Beratungen nur wenig Raum: Oft führen sie schließlich dazu, dass keine Trainingsaufträge erteilt, sondern andere Maßnahmen ergriffen werden.

Hilfe bei der Repositionierung der Shared Service Centers

Viele Unternehmen fassen ihre dezentralisierten PE-Einheiten nun in zentralen Shared Service Centers zusammen und versprechen sich dadurch Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen. Gleichzeitig sollen sich die internen HR-Consultants repositionieren und das Linienmanagement bei der Realisierung seiner Ziele nachhaltig unterstützen. Hier setzt die Firma performance design international daher den Hebel an: „Wir wollen sicherstellen, dass in PI ausgebildete Mitarbeiter ihr Wissen auch einsetzen. Dafür geben wir Ihnen Consulting-Tool-

boxes an die Hand, die auf ihre Bedarfe zugeschnitten sind.“ Sie erhalten damit Instrumente, die es ihnen ermöglichen sollen, das Business ihrer Kunden besser zu verstehen, die Faktoren zu identifizieren, die dort die Performance beeinflussen, den Ist-Zustand systematisch zu analysieren und nachhaltige Lösungen zu implementieren. Die Tools reichen vom Erstgespräch über Analyssystematik bis zur Evaluation und zum Nachweis des ROI.

Die Neuausrichtung ist jedoch aufwendig: Sie verlangt die Akquisition von PE-Aufträgen im eigenen Unternehmen – und dies wiederum erfordert die Pflege von Partnerschaften und Networking. Ob dieser Aufwand abrechnungsfähig wird, hängt auch davon ab, inwieweit der Beitrag von Personalentwicklern in PI-Projekten tatsächlich messbar ist – und dies ist ein noch längst nicht ausdiskutiertes Thema.

Vermutlich wird man sich in Deutschland zögernder als in den USA verhalten und erst darauf warten, dass sich ROI-Modelle als Standards durchsetzen. Andererseits ist die Parallelität zwischen der Zielrichtung des PI-Ansatzes und der Entwicklung im PE-Bereich unverkennbar. Jeder Trainer ist heute gut beraten, sich Gedanken um den Wert seiner Arbeit zu machen und jedes Unternehmen benötigt für die Steigerung der Business-Performance Know-how aus der Personalersicht. Performance Improvement bietet dafür nicht nur theoretische Anstöße, sondern auf Grund der vor allem in den USA gesammelten Erfahrungen eine Vielzahl praktischer Hilfestellungen in Form von Tools, Checklisten, Matrices etc. Schließlich ist es nicht damit getan, nur von Veränderungen zu reden – man muss sie auch in Angriff nehmen. Edgar Wang ■