

Performance Improvement: Mitarbeiter-Ergebnisse steigern

Neue Wege zu mehr Leistung im Betrieb

Ob Personalentwicklungsmaßnahmen, etwa Trainings oder Schulungen, zum gewünschten Ergebnis geführt haben, wird oft nicht analysiert. Möglich macht dies der neue Managementansatz Performance Improvement. Einer Studie zufolge liegt im Vertrieb ein Hebel, um das Ergebnis kurzfristig zu steigern.

Was können Unternehmer überhaupt noch tun, um ihre Ergebnisse zu steigern? Welche Rolle spielt der Faktor Mensch zur Zeit für den Unternehmenserfolg? Für Hako-Chef Gehrke ist klar: „Gerade jetzt geht es um die Mobilisierung der Mitarbeiter, denn in ihren Köpfen steckt der Erfolg einer Firma. Was wir dringend brauchen, ist Lust auf Veränderung.“ Und Dirk-Stephan Koedijk, Leiter des internationalen Human Resources Management der Henkel KGaA in Düsseldorf, erläutert: „Bei



Wer über mitarbeiterbezogene Maßnahmen zur Ergebnissteigerung nachdenkt, kann mit dem Performance-Improvement-Ansatz neue Wege gehen (Bild: Materna)

Die wirtschaftliche Situation bleibt heikel, das Vertrauen in aufwendige neue Managementkonzepte sinkt, an neue Strategien oder offensive Marketing-Kampagnen wagt sich kaum ein Unternehmen so recht heran. „Lean“ sind die meisten ohnehin schon. Und kurzfristige Maßnahmen wie etwa klassische Schulungen gelten bei vielen als Geldverschwendung. „So, wie Trainings normalerweise angelegt sind, führen sie höchstens zu einer fünfprozentigen Verhaltensänderung“, schätzt Ernst-Jürgen Gehrke, Geschäftsführer der Hako-Werke GmbH, Bad Oldesloe.

stagnierender bis rückläufiger Gesamtnachfrage können wir unsere Wettbewerbsposition nur über neue Produkte und Services verteidigen. Die Garanten dafür sind unsere Mitarbeiter. Deshalb vereinbaren wir mit den Beteiligten konkrete Innovationsziele. Und natürlich spiegelt sich der Innovationsgedanke auch in unseren Mitarbeiterschulungen wider.“ Personalkürzungen haben jedoch in vielen Unternehmen zu einer erheblichen Arbeitsverdichtung geführt. Und zahlreiche Arbeitnehmer fürchten noch immer den Verlust ihres Arbeitsplatzes. In dieser

Personalführung

Situation geht es nun darum, den vielfach als „Kostenfaktor“ verstandenen Mitarbeiter als wichtigste Ressource wieder zu entdecken und aufzubauen.

„Wir haben den Außendienst in Westeuropa personell deutlich gekürzt“, räumt Andreas Lange, Leiter des internationalen Vertriebs für Spezialwaschmittel der Henkel KGaA, ein. „Die verbliebenen Personal-Ressourcen müssen jetzt natürlich optimal genutzt werden. Für den Vertriebsmitarbeiter bedeutet dies qualitativ wie quantitativ eine höhere Performance-Anforderung. Da die Verkäufer nun zunehmend Berater-Aufgaben übernehmen, sind sie allerdings auch unverzichtbarer Bestandteil der Wertschöpfungskette: Verstand kann man nun mal nicht durch Systeme ersetzen.“

Professor Margret Borchert vom Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung der Universität Duisburg-Essen ergänzt: „Obwohl sich der globale Wettbewerb immer mehr auf die Leistungspotenziale und damit auf die Qualität der

Mitarbeiter verlagert, setzen die meisten Management-Konzepte der letzten Jahre nicht an den Human-Ressourcen, sondern an Systemen, Prozessen und Strukturen an. Hinzu kommt, dass Zeit ein immer knapperes Gut wird, weshalb in den Unternehmen gleich in Lösungen wie Prozessorganisation, CRM oder Training gedacht wird, ohne vorher Erfolgsrelevanz und -chancen solcher Maßnahmen oder die Ursachen für

Ruf nach messbaren Ergebnissen wird immer lauter

unzureichende Ergebnisse hinreichend zu analysieren.“

Anders beim so genannten „Performance Improvement“ (PI). Der in deutschen Unternehmen noch weitgehend unbekanntes Ansatz hat die strategieorientierte Steigerung von Mitarbeiter-Ergebnissen zum Ziel und ist grundsätzlich offen für Lösungen. Alles dreht sich um die eigentlich simple

Frage, was denn nun ein Mitarbeiter konkret besser, anders, mehr oder gar nicht mehr machen muss, um seine Leistungsanforderungen zu erfüllen. Und was ihn dabei fördert oder behindert. Es geht, fast nebenbei, um einen Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung – weg vom „Wissens- und Verhaltenskultur“, hin zu messbaren Leistungssteigerungen.

Für Trainingsmaßnahmen gilt: Ergebnis statt Erlebnis! Und es geht darum, endlich die Ergebnisse und den Return on Investment von Personalentwicklungs-Maßnahmen zu messen. Denn nach dem PI-Ansatz werden nur die Aktivitäten durchgeführt, deren Output größer ist als das Investment. „Noch immer werden jährlich in Deutschland rund 16 Milliarden Euro für Mitarbeiterschulungen ausgegeben. Der Ruf nach messbaren Ergebnissen wird aber immer lauter. Training als Selbstzweck oder reine Motivationsmaßnahme können sich Unternehmen derzeit einfach nicht leisten“, weiß Klaus Steven, Managing Director von Achieve Global Deutschland.

Wo im Produktionsbetrieb Optimierungspotenziale liegen

Die Studie „Performance Improvement in deutschen Unternehmen“ zeigt den Status Quo und Optimierungspotenziale ergebnisorientierter Personalarbeit auf. Hier die wichtigsten Ergebnisse für das produzierende Gewerbe.

- Strategische Personalentwicklung setzt zunächst das Vorhandensein expliziter Unternehmensstrategien voraus. Doch dies ist selbst bei größeren Unternehmen durchaus keine Selbstverständlichkeit: Bei immerhin 10 % der Investitionsgüterhersteller liegen diese schlicht nicht vor. Hier besteht offensichtlich noch Nachholbedarf.
- Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern bilden den Ausgangspunkt individueller, ergebnisorientierter Leistungssteigerung. Selbst im Vertrieb werden diese bei 23 % der Investitionsgüterproduzenten nicht getroffen, im Vertriebsinnendienst liegen sogar in den meisten Fällen keine oder nur

teilweise konkrete Mitarbeiterziele vor.

- Effiziente und effektive Personalentwicklung erfordert eine genaue Analyse des spezifischen Bedarfs für solche Maßnahmen. Doch moderne Analysemethoden wie etwa Lücken- und Ursachenanalysen, die die Abweichung von Soll- und Ist-Performance sowie die einzelnen Gründe hierfür ermitteln und bewerten, setzen nur 45 % der Investitionsgüterhersteller ein.
- Immerhin 70 % halten ihre Schulungsmaßnahmen für strategiekonform. Aber nur 37 % kombinieren diese mit flankierenden Maßnahmen aus dem Bereich der „Arbeitsumgebung“ der Mitarbeiter (etwa Prozess-Optimierung, Anpassen des Entlohnungssystems oder Bereitstellen von Arbeitshilfen). Und solange etwa ein Vertriebsmitarbeiter keine Anreize erhält, wird er seine in Schulungen erworbenen Fähigkeiten der Neukundenakquise wohl kaum anwenden.
- Lediglich 32 % der produzierenden Betriebe nehmen den Praxistransfer von Schulungsinhalten etwa durch gezieltes Coaching ernst. Doch gerade hier entscheidet sich, ob die Personalentwick-

lungsmaßnahmen tatsächlich zu konkreten Ergebnissen führen. Kein Wunder also, dass die meisten Schulungen in den Augen der Chefs noch immer als „Kosten“ zu betrachten sind.

- Auch beim Evaluieren der Ergebnisse von Schulungsmaßnahmen offenbaren sich Optimierungspotenziale: Zwar messen 73 % der Investitionsgüterhersteller häufig/sehr häufig die Teilnehmerzufriedenheit nach Seminaren oder Workshops (1. Mess-Ebene). Doch ob die Lernziele auch tatsächlich erreicht wurden (2. Mess-Ebene), erheben nur 44 %. Inwieweit ein Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag stattgefunden hat (3. Mess-Ebene), prüfen nur 37 % der Unternehmen. Für die Arbeitsergebnisse (4. Mess-Ebene) interessieren sich 46 % der Hersteller. Und nur 7 % messen zur Zeit den ROI von Personalentwicklungsmaßnahmen (5. Mess-Ebene). Aber nur ein systematisches Evaluieren auf möglichst allen Mess-Ebenen macht die Ursache/Wirkungszusammenhänge von Schulungsmaßnahmen weitgehend transparent.

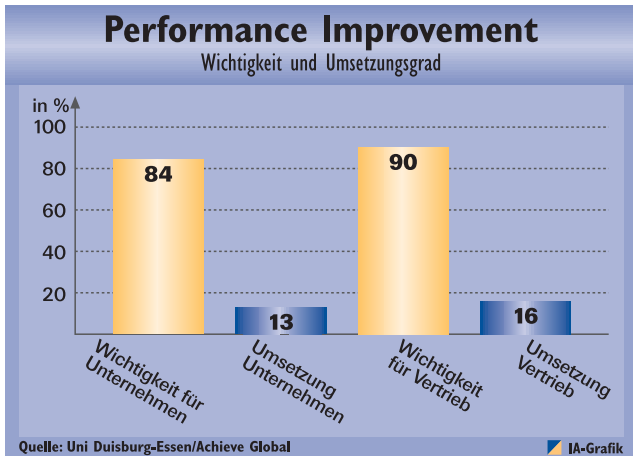
Eine repräsentative Studie zu Performance Improvement, durchgeführt von der Universität Duisburg-Essen in Kooperation mit Achieve Global Deutschland, Düsseldorf, einem Beratungs- und Trainingsunternehmen mit Fokus PI, bestätigt: Diesen Ansatz halten die meisten deutschen Unternehmen in der gegenwärtigen Situation für wichtig oder sehr wichtig – insbesondere für den Vertrieb. Dort wird der wohl effektivste Hebel gesehen, um das Ergebnis kurzfristig zu steigern.

Die schlechte Nachricht der PI-Studie ist zugleich eine gute: Gerade mal eines von 100 Unternehmen behauptet von sich, den ganzheitlichen PI-Ansatz bereits konsequent implementiert zu haben. Positiv formuliert: Wer über mitarbeiterbezogene Maßnahmen zur Ergebnissteigerung nachdenkt, findet hier tatsächlich neue Wege. Für die produzierenden Unternehmen und speziell für den Schlüsselbereich Vertrieb ergeben sich gleich eine ganze Reihe von Ansatzpunkten, die jedoch nur kombiniert ihre optimale Wirkung entfalten können

(siehe Kasten links). Doch wer sollte sich in den Betrieben darum kümmern, die durch die Studie identifizierten Potenziale zur Leistungssteigerung gezielt zu nutzen? Natürlich kann die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern als eine primäre Aufgabe der direkten Linienvorgesetzten verstanden werden. Doch hat das Personalmanagement gerade jetzt die Chance, sich als Performance-Experte und strategischer Partner der Führungskräfte zu beweisen.

Die Studie zeigt, dass seine Einbindung in die Strategie-Entwicklung vom Top-Management ebenso gewünscht ist wie eine insgesamt stärkere Ergebnisorientierung. Der Performance-Improvement-Ansatz wird dabei von den meisten Unternehmen offenbar als wertvolle Unterstützung betrachtet.

Dipl.-Ökonomin Kirsten Rutschke, Unternehmensberaterin und Initiatorin der PI-Studie, promoviert berufsbegleitend an der Universität Duisburg-Essen zum Thema Performance Improvement



Den PI-Ansatz halten die meisten Unternehmen hierzulande für wichtig oder sehr wichtig. Speziell für den Schlüsselbereich Vertrieb ergeben sich gleich eine ganze Reihe von Ansatzpunkten

Hintergrund zur Studie

Zielsetzung: Ermittlungen zum Status Quo der strategie- und ergebnisorientierten Personalentwicklung mit Fokus Vertrieb, Identifizieren von Optimierungspotenzialen, um die Human Performance zu steigern

Stichprobe: 260 Unternehmen ab 500 Mitarbeitern in Deutschland, branchenübergreifend, repräsentativ (Zufallsauswahl)

Zielpersonen: Unternehmensleitung, Vertriebsleitung, Personalleitung

Methode: Telefoninterviews mittels vorwiegend strukturiertem Fragebogen

Erhebungszeitraum: November/Dezember 2002

Projektteam: Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert, Universität Duisburg-Essen (wissenschaftliche Betreuung), Dipl.-Oec. Kirsten Rutschke (verantwortliches Projektmitglied), Dipl.-Kfm. Klaus Steven, Managing Director der Achieve Global Deutschland (Sponsor)

Weitere Informationen zur Studie „Performance Improvement“:
jutta.loehr@achieveglobe.com