

PERSONAL

4 | 2003

Management, Recht und Praxis

magazin



32 PERSONALRECHT

Ausgestaltung der Mini-Jobs

Detailregelungen lassen auf sich warten



60 PERSONALENTWICKLUNG

Performance Improvement

Neue Methode steigert die Effizienz

ONLINE-JOBBÖRSEN
Eine Bestandsaufnahme



DAS FORSCHUNGSTEAM: Stephanie Stahl, Kirsten Rutschke, Prof. Dr. Margret Borchert und Klaus Steven (von links).

Neue Wege zu mehr Leistung

PERSONALENTWICKLUNG. Ergebnis statt Erlebnis! Der Ruf nach messbarem Output der Personalentwicklung wird lauter. Die erste repräsentative Studie zum Thema „Performance Improvement in deutschen Unternehmen“ zeigt Status Quo und Optimierungspotenziale auf. Von Kirsten Rutschke und Klaus Steven

„Bei Burda wurde schon lange erkannt, dass Fortbildung und Personalentwicklungsmaßnahmen nicht als Kostenfaktor, sondern als Kapitalanlage zu betrachten sind“, stellt Lothar Nadler, Geschäftsführer der Burda Advertising, heraus. Bernd Kraus, COO von SAP Deutschland, wird noch konkreter: „Mitarbeiter sind das Kapital von SAP. Deshalb ist ein Ansatz wie Performance Improvement von höchster Bedeutung.“ Doch was verbirgt sich hinter der in Deutschland noch immer recht unbekanntem Managementmethode?

Es ist eigentlich erstaunlich: Obwohl sich der globale Wettbewerb immer mehr auf die Leistungspotenziale und damit auf die Qualität der Mitarbeiter verlagert, setzen die meisten Managementkonzepte der ver-

gangenen Jahre nicht an den Human Resources, sondern primär an Systemen, Prozessen und Strukturen an. Im Mittelpunkt stehen vielfach bestimmte Lösungen wie „Prozessorganisation“ oder „Customer Relationship Management“, für die zunächst noch die passenden Probleme identifiziert werden müssen.

Dieses „Denken in Lösungen“ ist auch in der Personalentwicklung nicht unbekannt. Die Versuchung ist nach wie vor groß, Training quasi als „Allheilmittel“ zu empfehlen, ohne zuvor die Erfolgsrelevanz oder die Ursachen für unzureichende Ergebnisse hinreichend zu analysieren. Hinzu kommt, dass Schulungen vielfach als reine Insellösungen angeboten werden – mit fraglichem Erfolg. Viele Personalmanager haben aber

inzwischen das Problem erkannt. So auch Wolfgang Hähner, Personalleiter der Hennecke GmbH in Sankt Augustin. Die Tochter der Bayer AG darf sich laut „Top Job“-Bewertung in puncto innovatives Personalmanagement zu den Top Ten des deutschen Mittelstands zählen. Für Hähner steht fest: „Nur ein systematischer Ansatz kann wirklich etwas bewirken. Zielvereinbarung und Messung der Ergebnisse sind dabei besonders wichtig.“

Lösungsoffenheit statt Patentrezepte

Genau hier setzt „Performance Improvement“ (PI) an: Es zielt auf eine strategienorientierte, messbare Steigerung von Mitarbeiterergebnissen und ist grundsätzlich lösungsoffen.

Im Mittelpunkt dieses Managementansatzes steht eben nicht das x-te Patentrezept, sondern der Mensch. Alles dreht sich um die 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 – ganz nebenbei – um einen echten Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung, weg vom „Wissens- und Verhaltenskult“, hin zu messbaren Leistungssteigerungen. Und es geht darum, endlich den Return-On-Investment von Personalentwicklungsmaßnahmen zu ermitteln.

Eine aktuelle, repräsentative Studie der Universität Duisburg-Essen in Kooperation mit AchieveGlobal Deutschland bestätigt: Diesen Ansatz halten die meisten Unternehmen in der gegenwärtigen Situation für wichtig oder sehr wichtig – insbesondere für den Vertrieb. Denn dort wird der effektivste Hebel zur kurzfristigen Ergebnissteigerung gesehen. Ohnehin spricht einiges dafür, dem Vertrieb im Rahmen des PI-Ansatzes besondere Bedeutung beizumessen: Das Arbeiten mit konkreten Zielen sowie das Messen der realisierten Ergebnisse sind dort bereits weit verbreitet. Ebenso werden sowohl Schulungen (zum

Beispiel Verkaufstrainings) als auch Maßnahmen im Bereich der Arbeitsumgebung (zum Beispiel Neukundenprämien) zur gezielten Steigerung der Mitarbeiterperformance relativ häufig eingesetzt. Daher liegt es nahe, mit der Implementierung des ganzheitlichen PI-Ansatzes im Vertrieb zu beginnen. Ein Grund, warum auch in der weiteren Darstellung der Studienergebnisse immer wieder vertiefend auf diesen Funktionsbereich eingegangen wird.

Fazit der Studie

„Die schlechte Nachricht unserer PI-Studie ist zugleich auch eine gute“, meint Prof. Dr. Margret Borchert vom Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung an der Universität Duisburg-Essen. „Denn gerade mal eines von 100 Unternehmen in Deutschland 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 zu mehr Leistung. Auch wenn einzelne Elemente natürlich durchaus bekannt sind, fehlt bislang fast durchweg die systematische Anwendung dieser Methodik. Doch gerade hierauf kommt es an, wenn zusätzliche Leistungspotenziale entfaltet werden sollen.“ Die Ergebnisse verdeutlichen aber auch, wo für Personalmanager Chancen liegen, sich im Unternehmen als strategischer Partner der Geschäftsführung zu positionieren.

Schritt 1: Geschäftsanforderungen definieren

Performance Improvement orientiert sich an den Zielen und Strategien eines Unternehmens oder Funktionsbereichs, aus denen die so genannten Geschäftsanforderungen abgeleitet werden. Diese lassen sich zum Beispiel als „Steigerung des Neukundenumsatzes um sieben Prozent“ oder „Senkung der Reklamationsquote um fünf Prozent“ ausdrücken.

Wie die Studie zeigt, sind explizite Strategien auch in größeren Unternehmen durchaus keine Selbstverständlichkeit. 83 Prozent besitzen eine schriftliche Unternehmensstrategie. Eine Marketing-/Vertriebsstrategie haben nur 67 Prozent der Unternehmen ausformuliert. Lediglich 50 Prozent der Personalführungskräfte behaupten von sich, am Strategieentwicklungsprozess aktiv beteiligt zu sein. 88 Prozent von ihnen sehen aber die Notwendigkeit der strategischen Einbindung. Dafür dürfen sie auch intern mit Unterstützung rechnen, denn 80 Prozent der Geschäftsführer und Vorstände würden dies ebenfalls klar befürworten. Hier tut sich für die Personalmanager zum einen die Möglichkeit auf, die Geschäftsanforderungen ihres Unternehmens deutlich stärker mit zu beeinflussen. Zum anderen lassen sich später strategie- und ergebnisorientierte PE-Maßnahmen vom Personalmanagement wesentlich effektiver auswählen und gestalten, wenn es von Anfang an in die Strategieentwicklung eingebunden war. Idealerweise werden die mitarbeiterbezogenen Maßnahmen von vornherein fest in der Unternehmensstrategie verankert. SAP Deutschland macht es vor und nutzt das Konzept der Balanced Scorecard: Eine der dort für 2003 definierten Kerninitiativen ist intern ausgerichtet und nennt sich „Business Excellence 2003“. Da bei SAP die Mitarbeiter als „Schlüssel zum Erfolg“ angesehen werden, konzentriert sich die Initiative auf die Frage, wie sich die Mitarbeiter den veränderten Rahmenbedingungen wie Marktentwicklung oder veränderte Kundenerwartungen erfolgreich anpassen können. Gleichzeitig werden konkrete Ziele, Maßnahmen und Messkriterien (Key Performance Indicators) für die einzelnen Improvement-Projekte vereinbart.

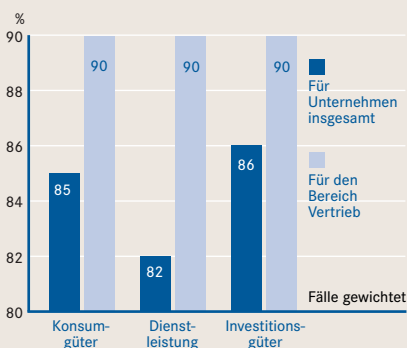
Wie die Studie zeigt, sind explizite Strategien auch in größeren Unternehmen durchaus keine Selbstverständlichkeit. 83 Prozent besitzen eine schriftliche Unternehmensstrategie. Eine Marketing-/Vertriebsstrategie haben nur 67 Prozent der Unternehmen ausformuliert. Lediglich 50 Prozent der Personalführungskräfte behaupten von sich, am Strategieentwicklungsprozess aktiv beteiligt zu sein. 88 Prozent von ihnen sehen aber die Notwendigkeit der strategischen Einbindung. Dafür dürfen sie auch intern mit Unterstützung rechnen, denn 80 Prozent der Geschäftsführer und Vorstände würden dies ebenfalls klar befürworten. Hier tut sich für die Personalmanager zum einen die Möglichkeit auf, die Geschäftsanforderungen ihres Unternehmens deutlich stärker mit zu beeinflussen. Zum anderen lassen sich später strategie- und ergebnisorientierte PE-Maßnahmen vom Personalmanagement wesentlich effektiver auswählen und gestalten, wenn es von Anfang an in die Strategieentwicklung eingebunden war. Idealerweise werden die mitarbeiterbezogenen Maßnahmen von vornherein fest in der Unternehmensstrategie verankert. SAP Deutschland macht es vor und nutzt das Konzept der Balanced Scorecard: Eine der dort für 2003 definierten Kerninitiativen ist intern ausgerichtet und nennt sich „Business Excellence 2003“. Da bei SAP die Mitarbeiter als „Schlüssel zum Erfolg“ angesehen werden, konzentriert sich die Initiative auf die Frage, wie sich die Mitarbeiter den veränderten Rahmenbedingungen wie Marktentwicklung oder veränderte Kundenerwartungen erfolgreich anpassen können. Gleichzeitig werden konkrete Ziele, Maßnahmen und Messkriterien (Key Performance Indicators) für die einzelnen Improvement-Projekte vereinbart.

Schritt 2: Front-End-Analysen

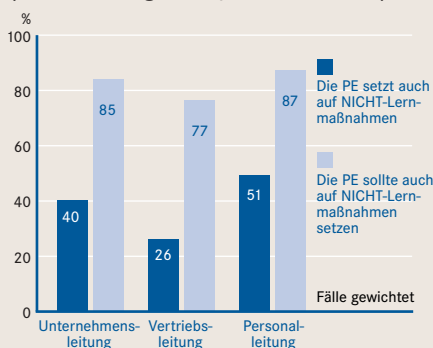
Welche Performance ist nun konkret erforderlich, um die definierten Geschäftsanforderungen erfüllen zu können? Mit dieser entscheidenden Frage beschäftigen sich die so genannten Front-End-Analysen. Zielvereinbarungen sind im Vertrieb als Grundlage zur Ermittlung von PI-Bedarf das am häufigsten eingesetzte Instrument (77 Prozent häufig/sehr häufig). Dies ist im Sinne der Ergebnisorientierung einerseits erfreulich. Andererseits ist mit einem vereinbarten Ziel noch nicht die Frage beantwortet, wie dieses erreicht werden kann. Hier bieten sich Performance-Modelle an.

Performance Improvement in deutschen Unternehmen

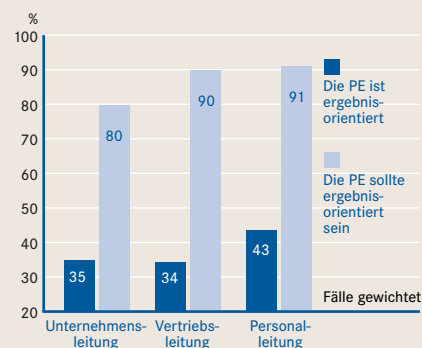
Grafik 1:
Bedeutung von Performance Improvement: wichtig/sehr wichtig



Grafik 2:
Einsatz von Maßnahmen im Bereich der Arbeitsumgebung durch die Personalabteilung (trifft überwiegend zu/vollkommen zu)



Grafik 3:
Ergebnisorientierung der Personalabteilung (trifft überwiegend zu/vollkommen zu)



Quelle: Universität Duisburg-Essen/AchieveGlobal

Sie beschreiben, was ein Mitarbeiter im Sinne einer Soll-Performance nicht nur wissen oder können, sondern konkret tun muss und was ihn unterstützen kann. Diese Art der Analyse setzen bisher im Vertrieb nur 21 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig ein. Die Personalentwicklung kann durch Aufzeigen von Best Practices oder idealtypischen Erfolgspfaden Orientierungshilfe leisten.

Aus dem Vergleich zwischen Soll- und Ist-Performance und der gleichzeitigen Suche nach den Ursachen der jeweiligen Lücke ergeben sich präzise Anhaltspunkte für zielführende PE-Maßnahmen. Auch hier besteht Nachholbedarf: Solche Gap- und Ursachenanalysen führen bisher nur 39 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig durch. Und nur 57 Prozent sind überwiegend oder vollkommen der Meinung, dass ihre Personalabteilung die PE-Maßnahmen an der Strategie und den konkreten Performance-Lücken ausrichtet.

Um als strategischer Partner der Unternehmensleitung akzeptiert zu werden, scheint auch eine aktivere Rolle der Personalmanager bereits in der Analysephase erforderlich. Doch schon für die bisher übliche Trainingsbedarfsanalyse gilt: Die Personalabteilung überlässt den Linienmana-

gern weitgehend die Initiative. Bei der Bedarfsermittlung für Lernmaßnahmen im Verkauf wurde von den 260 Befragten 191 mal der Vertrieb als Entscheider genannt, die Personalabteilung dagegen nur 107 mal (Mehrfachnennung möglich). Hier liegt ein Zusammenhang mit der mangelnden Einbindung der Personalmanager in die Strategieentwicklung nahe.

Schritt 3: Das Interventionsdesign

Im nächsten Schritt ist festzustellen, welche der möglichen Interventionen die größte Hebelwirkung zur Schließung des Performance-Gaps besitzen. Gerade die Kombination und enge Verzahnung von Lernmaßnahmen mit Maßnahmen im Bereich der Arbeitsumgebung wirkt sich häufig besonders positiv auf die Ergebnisse der Mitarbeiter aus. Bei der Auswahl der Interventionen sollten die Personalmanager auch den zu erwartenden Return-On-Investment der Maßnahmen nicht aus den Augen verlieren.

Die Situation heute: Eine Kombination von Lerninterventionen mit Aktivitäten aus dem Bereich der Arbeitsumgebung findet nur in 14 Prozent der Vertriebsorganisationen wirklich konsequent statt. Und wie sieht es mit der strategischen Ausrichtung

der einzelnen Faktoren aus? Nach der Studie werden Arbeitsumgebungsfaktoren wie Prozesse, Strukturen, Systeme oder Arbeitshilfen in gut der Hälfte der Unternehmen intensiv oder sehr intensiv an die Strategie angepasst. Für Entlohnungssysteme liegt dieser Wert bei 58 Prozent, für andere Anreiz- und Motivationssysteme bei 38 Prozent. Selbst wenn einzelne Faktoren die 50 Prozent-Marke überschreiten: Insgesamt verfolgt nur eine Minderheit der Unternehmen in Deutschland bereits heute einen strategieorientierten, ganzheitlichen Ansatz der Personalarbeit. Noch immer scheint man sich zur Leistungsverbesserung überwiegend auf die Weiterbildung zu konzentrieren.

Inwieweit liegt aber die Gestaltung der Arbeitsumgebung gegenwärtig überhaupt im Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung? Und wo sollte sie idealerweise liegen? Auch dazu gibt die Studie eine klare Antwort: Einmal mehr zeigt sich, dass der Personalabteilung ein weitaus größerer Gestaltungsspielraum eingeräumt wird, als sie derzeit nutzt. Die Empfehlung an die Personalverantwortlichen lautet daher: Nicht allein auf Training fokussieren, sondern systematisch alle leistungsbeeinflussenden Faktoren berücksichtigen.

➔ INFO

Hintergrund zur Studie „Performance Improvement in deutschen Unternehmen“

- **Zielsetzung:** Ermittlungen zum Status Quo der strategie- und ergebnisorientierten Personalentwicklung am Beispiel des Funktionsbereichs Vertrieb, Identifizierung von Optimierungspotenzialen zur Steigerung der Human Performance
- **Stichprobe:** 260 Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern, branchenübergreifend und repräsentativ (nach Zufallsauswahl)
- **Zielpersonen:** Unternehmensleitung, Vertriebsleitung, Personalleitung
- **Methode:** Telefonische Interviews anhand eines überwiegend strukturierten Fragebogens
- **Erhebungszeitraum:** November und Dezember 2002
- **Projektteam:** Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert, Universität Duisburg-Essen, Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung (wissenschaftliche Betreuung)
Dipl.-Oec. Kirsten Rutschke, Unternehmensberaterin (Projektleitung)
Dipl.-Kfm. Klaus Steven, Managing Director der AchieveGlobal Deutschland in Düsseldorf (Sponsor). AchieveGlobal ist ein internationales Beratungs- und Trainingsunternehmen in Düsseldorf.
- **Ergebnisse:** Die vollständigen und kommentierten Ergebnisse können bestellt werden bei: Kirsten.Rutschke@t-online.de oder bei Jutta.Loehr@achievegloabl.com

➔ CHECK

PI-Checkliste für Personalmanager

- Aktive Rolle der PE bei der Strategieentwicklung
- Lösungsoffenheit statt Patentrezepte
- Ableitung von PE-Maßnahmen aus den Geschäftsanforderungen
- Unterscheidung der Anforderungen: Geschäft => Performance => Lernen und Arbeitsumgebung
- Auswahl der Lern- und Arbeitsumgebungsmaßnahmen nach Wichtigkeit, Dringlichkeit, Effizienz, Effektivität
- Strategie- und ergebnisorientierte Maßnahmengestaltung
- Zentrale Zuständigkeit für PI-Projekte
- Enge Verzahnung der PI-Maßnahmen
- Sicherstellung des Praxistransfers
- Evaluation der Ergebnisse (5 Ebenen)

Schritt 4: Die Implementierung der PI-Maßnahmen

PI-Projekte umfassen typischerweise unterschiedliche Interventionsarten, die verschiedene Ressorts betreffen können. Damit Synergieeffekte erzielt werden, kommt es bei der Durchführung der Maßnahmen besonders auf deren sorgfältige Verzahnung und Koordination an. Es ist ratsam, spätestens zum Zeitpunkt der Implementierung die interne Zuständigkeit für das komplette Maßnahmenpaket zu klären. Nur 40 Prozent der Unternehmen verfügen bisher über eine zentral verantwortliche Stelle, die funktionsübergreifende Maßnahmen koordiniert. Dabei wird meist die Organisations- oder die Personalentwicklung favorisiert.

Nachdenklich stimmt, dass nur rund ein Drittel der Unternehmen bei der Implementierung von Schulungsmaßnahmen im Vertrieb dem Praxistransfer des Gelernten häufig oder sehr häufig Aufmerksamkeit schenkt. Grund zur Annahme, dass viele Lerninhalte mangels Umsetzung nicht zu Ergebnisverbesserungen führen. Doch um den Trainings-Erfolg feststellen zu können, müssten die Unternehmen die Ergebnisse konsequenter evaluieren.

Schritt 5: Ergebnisse und Return-On-Investment (ROI)

Wer Ergebnisse von PE-Maßnahmen messen und dabei überprüfen will, ob das Kosten-/Nutzenverhältnis stimmt, sollte idealerweise auf fünf Ebenen evaluieren: Teilnehmerzufriedenheit, Lernergebnis, Praxistransfer, Arbeitsergebnisse und ROI. Natürlich kann man auch nur die Arbeitsergebnisse messen. Das ist zwar einfacher, jedoch bleibt der Ursache-/Wirkungszusammenhang weitgehend im Dunkeln, und Erkenntnisse für den zukünftigen gezielten Einsatz von PE-Maßnahmen bleiben weitgehend aus. Bislang begnügen sich die meisten Unternehmen mit den so genannten smile-sheets der ersten Messebene, mit denen bekanntlich eher Urteile zum Veranstaltungshotel und Unterhaltungswert eines Seminars erhoben werden. Alle weiteren Stufen werden meist nur gelegentlich oder gar nicht einbezogen. Selbst im Vertrieb messen nur knapp vier Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig auf allen fünf Ebenen.

Das Personalmanagement als treibende Kraft?

Nach den Ergebnissen würde 83 Prozent der Unternehmen nichts daran hindern, den PI-Ansatz systematisch(er) anzuwenden. Es herrscht offenbar Aufbruchstimmung. Aber wer ergreift nun die Initiative bei Performance Improvement-Projekten? Der Personalentwicklung wird schon heute eine Schlüsselrolle zugewiesen. Doch wie ist sie auf diese Aufgabe vorbereitet? Wie sehen Selbst- und Fremdbild im Hinblick auf die so entscheidende Ergebnisorientierung aus? Noch sind sich einige Führungskräfte offenbar nicht sicher, ob die Personalabteilung tatsächlich in der Lage ist, solche Projekte zu managen. Insgesamt wird den dort Verantwortlichen gegenwärtig nur eine mäßige PI-Kompetenz bescheinigt: Nur 38 Prozent aller Befragten sieht die Personalabteilung schon heute als ergebnisorientiert an. Andererseits: 87 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, dass das Personalmanagement ergebnisorientiert arbeiten sollte. 91 Prozent der Personalmanager wollen selbst konkrete Ergebnisverbesserungen bewirken. Die Personalmanager haben jetzt die Chance, sich noch stärker als strategische Partner der Unternehmensführung zu positionieren. Sie können beweisen, dass sie in der Lage sind, erfolgreich neue Wege zu mehr Leistung zu beschreiten. Der Performance Improvement-Ansatz kann sie dabei unterstützen. ●

➔ AUTOREN

DIPL.-OEC. KIRSTEN RUTSCHKE promoviert berufsbegleitend an der Universität Duisburg-Essen zum Thema Performance Improvement. Nach mehrjähriger Marketingfahrung wechselte sie in die Unternehmensberatung. Dort arbeitet sie in Performance Improvement-Projekten.

DIPL.-KFM. KLAUS STEVEN machte nach beruflichen Stationen die Ausbildung zum Trainer und Consultant. Seit 1993 ist er Mitglied der Geschäftsleitung, seit 1995 Leiter Business Development und seit 1997 Managing Director der deutschen AchieveGlobal.

Zeiterfassung

Alleskönner: Bedanet 93 60



Know-how-Paket.

Das Java programmierte Terminal Bedanet 93 60 setzt den neuen Standard in der Zeiterfassung. Das gilt für Netzwerkfähigkeit, Bedienungskomfort, grafisches Display, große Speicher für Stamm- und Buchungssätze wie für modernste Schnittstellen. Über ein Partnerinterface sind zudem kundenspezifische Erweiterungen programmierbar. Das Terminal ist mit einem Legic-Leser für berührungslose Erfassung von Zeitdaten ausgerüstet.



Kaba Benzing GmbH
Albertstraße 3
78056 Villingen-Schwenningen
Telefon +49 77 20/603-300
Telefax +49 77 20/603-173
info@kaba-benzing.com
www.kaba-benzing.com

Sidler/Basel

Klassische Trainings reichen nicht aus

INTERVIEW. Die Marktentwicklung und die notwendige Gewinnung von Neu- und Wettbewerbskunden setzt hohe Anforderungen an den Vertrieb. Reinhard Bierhoff, Personalleiter der Schneider Electric GmbH, erläutert, welche Chancen Performance Improvement dem Personalmanagement bieten.

Warum ist das Thema für Sie wichtig?

Die Marktentwicklung unserer Branche zwingt zu einer stärkeren kundenorientierten Ausrichtung speziell des Vertriebs. Die notwendige Gewinnung von Neu- und Wettbewerbskunden stellt hohe Anforderungen an die Verkäufer. Sie müssen erkennen, bei welchen potenziellen Kunden sie mit welchen Produkten die Wettbewerber angreifen können und dürfen dabei die Margen nicht aus den Augen verlieren. Dabei benötigen sie Unterstützung durch entsprechende Verkaufsprozesse, Systeme, Teamstrukturen und Arbeitshilfen. Der Performance Improvement-Ansatz bietet uns eine Plattform, um genau in diese Richtung zu arbeiten.

Welche Performance ist denn in Ihrem Vertrieb erforderlich?

Da die Produkte selbst zunehmend austauschbar werden, geht es vor allem um die Beratungskompetenz gegenüber dem Kunden. Der Vertriebsbeauftragte muss den Kunden überzeugen können, dass unsere Lösung für ihn am besten geeignet ist, ihn wettbewerbsfähiger zu machen. Das setzt beispielsweise voraus, dass der Vertrieb die betrieblichen Abläufe und Anforderungen des Kunden vollständig analysieren und verstehen kann. Daraus sind dann die Chancen und Risiken bei der Gewinnung dieses Neukunden abzuleiten. Insgesamt gilt: Der Vertriebsbeauftragte sollte den optimalen Prozess der Neukundengewinnung kennen, jeden der Prozessschritte beherrschen und die entsprechenden Erfolgsquoten berücksichtigen, damit der Vertriebserfolg nicht dem Zufall überlassen wird. Es geht um weitaus mehr als nur um einzelne Verkaufstechniken: Es gilt, dem Kunden im ganzheitlichen Ansatz den Mehrwert unserer Lösungen für ihn klarzumachen.

Reichen dazu klassische Schulungsmaßnahmen nicht aus?

Ich glaube, dass klassische Trainings den Vertriebsbeauftragten nur bedingt helfen, diesen Anforderungen zu entsprechen. Bei der Auswahl und Gestaltung eines Schulungsprogramms wird nur unzureichend berücksichtigt, welche konkrete Performance der Vertriebsbeauftragte zeigen soll. Deshalb fallen die Trainingsmaßnahmen vielfach zu unspezifisch aus. Die Verzahnung der Schulungsinhalte mit konkreten Vertriebszielen findet zu wenig statt, der Praxistransfer kommt teilweise zu kurz. Eine Kombination der Schulungen mit Maßnahmen aus dem Bereich des Arbeitsumfelds ist noch nicht stark genug ausgeprägt. Dabei nutzt das beste Training nichts, wenn der Vertriebsbeauftragte weder Anreize noch Instrumente bekommt, um das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Daher ist eine ganzheitliche Vorgehensweise wie Performance Improvement wichtig, um tatsächlich Ergebnisverbesserungen erzielen zu können.

Welche Chancen bietet Performance Improvement dem Personalmanager?

Das Personalmanagement erhält durch die ganzheitliche Performance Improvement-Methodik die Chance, als Business Partner der Unternehmensleitung aufzutreten. Wer bereit ist, Mitverantwortung für die messbare Steigerung der Mitarbeiterergebnisse zu übernehmen, wird von den internen Kunden als Berater wahrgenommen, nicht nur als Trainings-Vermittler oder Personal-Verwalter. HR-Manager, die strategie- und ergebnisorientiert arbeiten, stellen einen Mehrwert im Angebot eines Unternehmens dar, da dessen Wettbewerbsstärke in wesentlichem Maße durch die Qualität der Mitarbeiter bestimmt wird.



REINHARD BIERHOFF,
Personalleiter der
Schneider Electric
GmbH, Ratingen

Welche Voraussetzungen muss ein Personalmanager Ihrer Meinung nach dazu erfüllen?

Dies setzt voraus, dass ein Personalmanager das unternehmerische Denken, das von den Mitarbeitern immer mehr verlangt wird, auch für sich selbst akzeptiert. Und dass er proaktiv arbeitet, zum Beispiel mit konkreten Vorschlägen zur Performanceverbesserung auf die Abteilungen zugeht. Personalmanager sollten lösungsoffen sein, das heißt zunächst analysieren, ob eine Performancesteigerung eher durch Lerninterventionen oder durch Maßnahmen im Bereich der Arbeitsumgebung zu erzielen ist – oder durch eine Kombination von beidem. Nicht zu vergessen ist die Erzielung des Return on Investment von Maßnahmen zur Performancesteigerung.

Bedeutet Performance Improvement aus Ihrer Sicht ein Zugeständnis an das soziale Engagement eines Unternehmens?

Performance Improvement bedeutet meines Erachtens nicht, dass nur noch die Leistung der Mitarbeiter interessiert. Wir haben trotz rückläufiger Marktentwicklung im vergangenen Jahr durch Steigerung unserer Mitarbeiterperformance eine deutliche Margenverbesserung erzielt. Gleichzeitig hat sich unser Unternehmen in sozialer Hinsicht stark engagiert, beispielsweise in Projekten wie dem Verein „Dunkelziffer“ zur Unterstützung für missbrauchte Kinder, einem Kinder- und Jugendbüro, einem integrativen Kindergarten und der Unterstützung von Hochwasseropfern des letzten Jahres. Ich würde es daher umgekehrt formulieren: Nur wenn die Ergebnisse stimmen, lässt sich das soziale Engagement eines Unternehmens auch bewahren oder sogar ausbauen.

Das Interview führte Kirsten Rutschke.

ACHIEVEGLOBAL ist in mehr als 40 Ländern in den Bereichen Training und Performance Improvement erfolgreich. Wir fördern den Erfolg unserer Kunden durch die Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften sowie die ergebnisorientierte Entwicklung der Organisation. Dabei steht die Umsetzung partnerschaftlich erarbeiteter Lösungen im Mittelpunkt unserer Trainings- und Beratungsleistungen. Wir sind Prozessbegleiter bei der Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Unsere Kunden sind mittelständische Unternehmen sowie nationale und internationale Konzerne. Dazu gehören ca. 400 Unternehmen der Fortune 500 sowie 400 der europäischen TOP 500.





achieveglobal™

www.achieveglobal.com

Argentinien

Australien

Bahrein

Belgien

Bermudas

Brasilien

Chile

China

Dänemark

Deutschland

England

Finnland

Frankreich

Griechenland

Hong Kong

Indien

Indonesien

Irland

Italien

Japan

Kanada

Malaysia

Mexiko

Neuseeland

Niederlande

Norwegen

Österreich

Philippinen

Polen

Portugal

Rumänien

Russland

Schweden

Schweiz

Singapur

Spanien

Südafrika

Süd-Korea

Taiwan

Thailand

Tschechien

Ungarn

USA

AchieveGlobal
Deutschland
Roßstr. 96
40476 Düsseldorf
Tel: +49 (211) 5 57 77-00
Fax: +49 (211) 5 59 19 07

AchieveGlobal
Schweiz
Bernstr. 34
CH-3072 Ostermundigen/Bern
Tel: +41 (31) 9 32 15 05
Fax: +41 (31) 9 32 16 96

AchieveGlobal
Österreich
Mariahilferstr. 32
A-1070 Wien
Tel: +43 (1) 5 24 17 17-0
Fax: +43 (1) 5 24 17 17-100