

Performance Improvement heisst die richtigen Fragen stellen

Wie bringen wir unsere Mitarbeitenden dazu, dass sie die gelernten Kursinhalte in der Praxis umsetzen? Diese Frage wird oft gestellt – und kann meistens nicht befriedigend beantwortet werden. Dies ganz einfach, weil die Frage verkehrt gestellt ist! Wir brauchen andere Fragen, einen ganz anderen Denkansatz, der nicht bei den Massnahmen (zum Beispiel einem Kurs) beginnt, sondern beim erwünschten Output, dem konkreten, messbaren Nutzen. Dieser neue Ansatz heisst Performance Improvement (PI). Von Ernst Aebi

Die eigentliche «Transferorientierung», das Umsetzen von Bildungsmaßnahmen in die Praxis, kam in den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts erstmals als wichtiges Thema auf. Die echten Probleme in den Unternehmen wurden damit aber ebenso wenig gelöst wie durch die «Bildungskontrolle», das Thema der Neunzigerjahre. Denn beide setzen am falschen Ende des Hebels an: Sie gehen davon aus, dass in einem Unternehmen zuerst Kurse (und andere Ausbildungsmaßnahmen von E-Learning bis zu Coaching) veranstaltet werden und die Mitarbeitenden ihr neues Wissen danach umsetzen. Das funktioniert jedoch, wie die folgenden Beispiele zeigen, nur sehr beschränkt.

Szene 1: Ein mitreissendes Arbeitstechnik-Seminar, begeisterte Teilnehmende, am Schluss eine überragende Kursbeurteilung. Und dann, zwei Monate später, die ernüchternde Frage: Was hat sich in der Praxis verändert, was hat das tolle Seminar den Mitarbeitern und dem Unternehmen wirklich gebracht?

Oder Szene 2: Ein intensives Telefon-Training, eigentlich läuft alles gut, der Lernerfolg ist gross. Da sagt eine Teilnehmerin: «Könnten Sie diese wichtigen Dinge nicht meinem Chef erzählen? Und überhaupt: Damit wir das umsetzen können, müsste schnellstens eine neue Telefonanlage her, wissen Sie, wir können ja gar nicht...»

Der Trainer reagiert professionell, schreibt das Problem auf Flip-Chart und «überzeugt» die Teilnehmerin, dass es hier im Kurs eben nur um sie und ihr Verhalten ginge. Der Auftraggeber erhält nach dem Seminar einen detaillierten Kursbericht, der auch diese Anregungen der Teilnehmerin enthält – und legt ihn im Ordner «Telefon-Training» ab.

Was ist anders bei Performance Improvement?

Performance Improvement (PI) ist eine umfassende Methodik mit praxiserprobten Instrumenten, um Leistungen in Organisationen zu steigern. Zentral sind Mitarbeiter-

leistung und -produktivität. Dabei werden die einzelnen Mitarbeitenden immer als Teil eines komplexen Systems verstanden, in dem sie sich sowohl mit ihren Kolleginnen und Kollegen als auch mit anderen Teilen der Organisation in ständiger Wechselwirkung befinden.

Mit einem umfassenden Blick auf diese Abhängigkeiten analysiert PI Leistungsprobleme und -potenziale und entwickelt nachhaltige Massnahmen zur Steigerung

Abbildung 1: Welche Faktoren bestimmen die Performance?

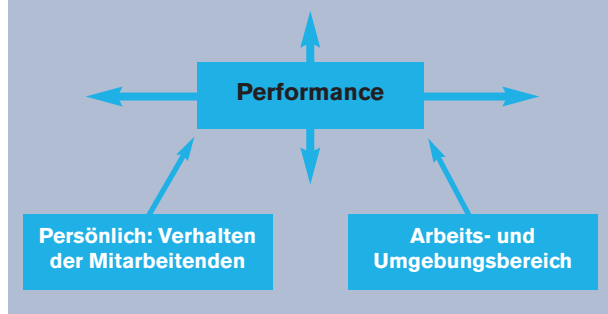


Abbildung 2: Rahmenbedingungen für die Performance



des Erfolgs. So wird nicht nur ein systematisches, sondern auch ein systemisches Vorgehen bei der Analyse, der Planung und der Umsetzung sichergestellt.

Performance wird nicht als ein Ergebnis betrachtet, das sich ausschliesslich auf menschliches Handeln der Mitarbeitenden zurückführen liesse, sondern als ein im systemischen Zusammenhang stehendes Resultat verschiedenster aufeinander abgestimmter Massnahmen innerhalb eines Unternehmensbereichs.

Performance findet immer auf verschiedenen Ebenen statt:

- Mitarbeiter- oder Aufgabenebene
- Prozessebene
- Struktur- oder Organisationsebene

Leistung entsteht dann, wenn alle drei Ebenen so aufeinander abgestimmt sind, dass sie das Erreichen der gewünschten Ziele gegenseitig unterstützen. Wenn das Gesamtsystem Schwachstellen aufweist, können noch so kompetente und motivierte Mitarbeitende auf die Dauer nur unzureichende Leistungen erbringen. Punktuelle Verbesserungen auf nur einer Ebene (zum Beispiel durch Schulung) bringen bestenfalls kurzfristige Erfolge, langfristig führen sie oft sogar zu einer Verschlechterung der Performance. Das ist etwa dann der Fall, wenn Demotivation und Fluktuation steigen, weil sich die gut ausgebildeten Mitarbeitenden nun umso mehr an unbefriedigenden Strukturen, Abläufen oder Arbeitsinstrumenten stören.

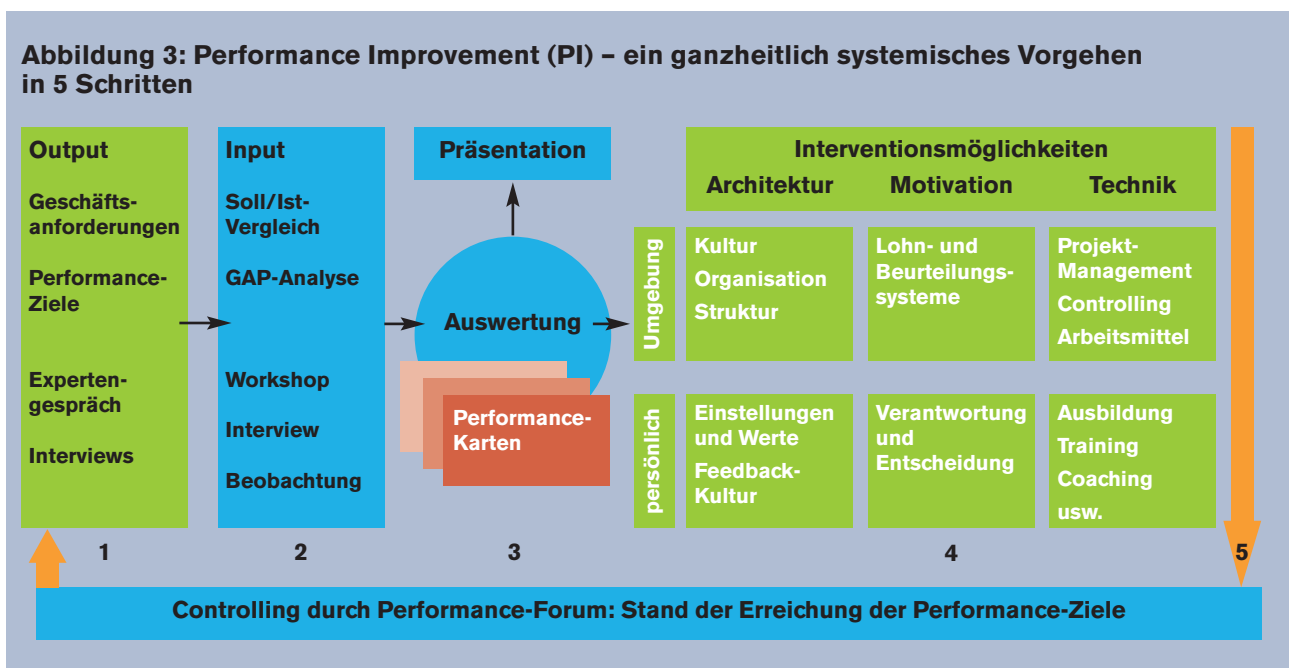
Im PI-Prozess (Abbildung 1) befassen wir uns sowohl mit dem persönlichen Verhalten der Mitarbeitenden und ihrem Wirken im jeweiligen Aufgabenbereich wie auch mit den Bedingungen der Arbeitsumgebung (Prozesse, Hilfsmittel, Einflüsse von aussen usw.). Dabei bilden Unternehmensstrategie und -ziele (Abbildung 2) die allgemeine, übergeordnete Richtung des Denkens

und Handels. Sie werden ebenso in eine ganzheitliche Betrachtung mit einbezogen wie das relevante Umfeld (Markt, Mitbewerber) und die Anforderungen der gesamten Prozesskette inklusive (interne und externe) Lieferanten und Kunden.

Performance Improvement ist ein ganzheitliches Vorgehen, mit dem langfristig wirksame Verbesserungen erzielt werden sollen. Mit einer prozess- und ergebnisorientierten Methodik werden gezielt die Nutzen stiftenden Leistungsanteile verbessert. Damit werden Massnahmen der Personalentwicklung im Unternehmen bewertbar, indem das Verhältnis von Nutzen und Aufwand als Return on Investment (ROI) klar ausgewiesen wird.

Wie ein PI-Prozess im Einzelnen abläuft

1. ermitteln wir, was genau in der Praxis erreicht werden soll (Abbildung 3, Schritt 1 «Output»). In Einzelgesprächen mit den Linienvorgesetzten und allenfalls weiteren Experten klären wir gemeinsam, welche Geschäftsanforderungen dieser Bereich zu erfüllen hat, und definieren daraus messbare «Performance-Ziele».
2. Erst wenn dieser Soll-Zustand transparent gemacht wurde, ermitteln wir den Ist-Zustand und die GAPs, die zu überwinden sind (Abbildung 3, Schritt 2 «Input»). Dazu werden strukturierte Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitenden durchgeführt und Workshops organisiert zusammen mit Kunden und Lieferanten. Innerhalb der Prozesskette können dies je nach Bereich externe oder interne Partner sein.
3. Das Ergebnis der Schritte 1 und 2 (Output und Input) wird nun analysiert und für eine Präsentation aufbereitet (Abbildung 3, Schritt 3 «Präsentation»). In so genannten Performance-Karten (Abbildung 4) wird der «GAP» aufgeführt und dann für jedes aus den Geschäftsanforderungen abgeleitete Performance-Ziel «Lernanforderungen» (Verhaltensänderung bei den Mitarbeitenden)



und «Umgebungsanforderungen» (Arbeitsmittel, Prozesse, Veränderungen ausserhalb des untersuchten Bereichs usw.) definiert.

4. Für beide Bereiche werden nun aus dem «Baukasten» von Interventionsmöglichkeiten (Abbildung 3, Schritt 4) geeignete Interventionen angeboten, die sich auf die grundsätzliche «Architektur» (Kultur, Organisation, Struktur, Abläufe usw.) beziehen können, auf die «Motivation» (Belohnungssysteme, Entscheidungskompetenzen usw.) und auf die «Technik» (Arbeitsmittel und Ausbildungs-massnahmen, Coaching usw.).

5. Ein «Performance-Forum» (Abbildung 3, Schritt 5) aus Mitarbeitenden und (internen) Kunden überwacht regelmässig die Fortschritte auf dem Weg zu den definierten Performance-Zielen, schlägt Korrekturen und Ergänzungen vor und trägt dadurch den Prozess massgeblich mit.

Praxisbeispiel Detailhandel: Umschwung nach vier Monaten

In einer grossen Filiale eines Detailhandelsunternehmens entwickeln sich die Umsätze unterdurchschnittlich, die Stimmung beim Personal ist schlecht, und die Reklama-

tionen von Kunden häufen sich. Die Geschäftsleitung wünscht, dass die Filiale wieder rund läuft, die Zahlen wieder stimmen und sich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden verbessert.

Aebi & Co bekommt den Auftrag für einen «schlanken» PI-Prozess. Ich gehe in folgenden Schritten (nach Abbildung 3, Schritt 1 bis 5) vor.

1. In zwei Gesprächen mit der Geschäftsleitung werden die Geschäftsanforderungen geklärt und insgesamt acht Performance-Ziele definiert. Zwei davon sind:

- Die Umsatzentwicklung liegt bis in sechs Monaten über dem Niveau der Vergleichsfilialen
- Die Zufriedenheit (Motivation) der Mitarbeitenden (mit «Stimmungsbarometer» erhoben) steigt bis Ende Jahr um 10 Prozent.

2. In drei halbtägigen Workshops wird mit je einem Drittel des Personals, ausgehend vom Stimmungsbarometer, die Ist-Situation detailliert analysiert und Wünsche und Ideen des Personals aufgenommen. Gespräche mit der Filialleiterin, drei Stammkunden und zwei Lieferanten runden das Bild ab.

3. Die Ergebnisse werden auf drei Performance-Karten

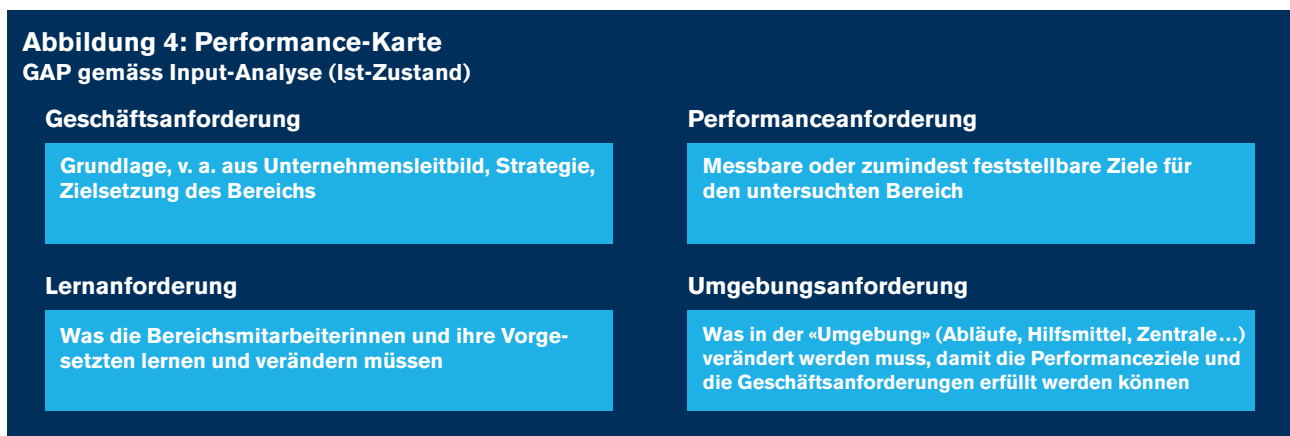


Abbildung 5: Performance Improvement für Detailhandels-Filiale X

Performance-Karte 1
Zielgruppe: GL, FL, GC, MA

Führung, Motivation, MA-Zufriedenheit

Festgestellte GAPs:
Die Mitarbeitenden (MA) und die Gruppenchefs (GC) haben wenig direkten Kontakt zur Geschäftsleitung (GL). Anerkennung fehlt. Die Filialleiterin (FL) behandelt MA auf unwürdige, verachtende Weise. Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Synergie ist mangelhaft.

Geschäftsanforderungen	Performance Ziele	Umgebungsanforderungen	Lernanforderungen
1.1 Zufriedene Mitarbeitende	Die subjektiv empfundene Zufriedenheit der MA und GC steigt um mind. 10% auf der Befragungsskala des «Stimmungsbarometers»	Gespräch und Verwarnung der FL mit dem Ziel, dass sie ab sofort ihre MA normal-menschlich behandelt oder: FL versetzen Sortimentsanpassung (→ Karte 2)	Die FL verändert ihr Menschenbild und ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden sofort und radikal
1.2 Lernprozess bei den betroffenen Vorgesetzten	GL führt Filiale direkt und nimmt • 1x pro Woche mit den GC • mind. 1x pro Monat mit den MA direkten, positiven Kontakt auf	GL ist für AL/MA greifbar, bemüht sich spürbar, «seine MA» zu verstehen und spricht bei echter guter Leistung Anerkennung aus Entlastet sich von andern Aufgaben	GL nimmt sich Zeit und konzentriert sich auf vorhandene Stärken in der Kommunikation, Führung und Motivation von Mitarbeitenden
1.3 Zufriedene FL/GC zufriedene GL	Vorgesetzte (GL, FL und GC suchen Verbesserungsmöglichkeiten auch bei sich selbst Motivation und pos. Grundstimmung FL/GC nimmt signifikant zu GL ist zufriedener mit Filiale X	Änderung der Führungsstruktur: FL ersetzen durch 3 Gruppenchefs (2 bisherige, 1 neue GC) Änderung der Führungsstruktur (siehe oben) 908 GL lässt sich auf seine GC/MA ein	Führungs-Ausbildung für die drei Gruppenchefs. Führungs-Coaching für die drei Gruppenchefs

zusammengefasst (Auszug aus der ersten Karte siehe Abbildung 5) und der Geschäftsleitung präsentiert. Diese stimmt den Massnahmen mit wenigen Änderungen zu. 4. Die meisten der vorgeschlagenen Massnahmen werden in kurzer Zeit umgesetzt. Bereits die (in Schritt 2 durchgeführten) Workshops mit der detaillierten Besprechung des «Stimmungsbarometers» werden von den Mitarbeitenden als eine erste Intervention angesehen, da sie sich erstmals wieder angehört und ernst genommen fühlen. Die Filialleiterin wird per sofort versetzt und eine neue Führungsstruktur eingerichtet. Die neuen Gruppenchefs erhalten intensive Führungsunterstützung durch die GL und den externen Coach.

5. Bereits nach vier Monaten wird eine neue Standortbestimmung gemacht und alle Mitarbeitenden mit dem gleichen Stimmungsbarometer befragt. Die Werte sind durchwegs besser (Abbildung 6), im Durchschnitt um 14 Prozent. Da die Umsätze nun klar über den Vergleichsfilialen liegen, kann das PI-Projekt jetzt schon abgeschlossen werden. Der ROI erfolgte innerhalb von fünf Monaten.

Praxisbeispiel Versicherung: Es war nicht die Arbeitstechnik

Die Personalentwicklungs-Leitung einer Versicherungsgesellschaft erteilt mir den Auftrag, für eine ihrer internen Serviceabteilungen ein Arbeitstechnik-Seminar durchzuführen, damit die rund 20 Mitarbeiterinnen die zu bearbeitenden Anträge schneller abwickeln können. Nach einem halben Tag Mitarbeit an einem der drei betroffenen Standorte stelle ich fest, dass die meisten Mitarbeiterinnen über eine ausgezeichnete Arbeitstechnik verfügen. Innerhalb der Abteilung bestehen aber enorme Unterschiede in der Arbeitsweise, und vor allem im (telefonischen) Verkehr mit den internen Auftraggebern und Kunden treten häufig Probleme auf.

Als externer Trainer würde ich natürlich sehr gerne während zweimal zwei Tagen mein tolles Arbeitstechnik-Seminar erteilen, und ich bin auch überzeugt, dass dies bei den Mitarbeiterinnen gut ankäme. Nur würden damit kaum die anstehenden Probleme gelöst! Es gelingt mir in der Folge, den Bereichsleiter zu überzeugen, auf das Arbeitstechnik-Seminar zu verzichten und stattdessen einen PI-Prozess zu starten (wiederum nach Abbildung 3, Schritte 1 bis 5):

1. Die Geschäftsziele sind im normalen MbO-Prozess schon weitgehend definiert worden, ein Teil der Performance-Ziele sind in einem neuen Service Level Agreement bereits formuliert. Nach zwei intensiven Gesprächen mit der Bereichsleitung ist der zu erzielende Output klar festgelegt (Abbildung 7).

2. Wir starten die Input-Phase mit einem breit angelegten PI-Workshop. Alle Kader und ausgewählte Mitarbeiterinnen des Bereichs sowie Vertreter der internen Partner (Lieferanten und Kunden) setzen sich einen vollen Tag mit den häufigsten Problemen auseinander. Dabei wird der Ist-Zustand sehr realistisch und ungeschminkt festgehalten und bereits unzählige Verbesserungsideen ent-

wickelt. Beschlüsse und Fotoprotokolle werden allen Beteiligten zugestellt.

3. Das gesamte Material wird zu fünf Performance-Karten verdichtet und der Bereichsleitung präsentiert. Die erste Tranche der internen Massnahmen wird budgetiert und genehmigt, die Umgebungsmassnahmen, die andere Stellen betreffen (Vertrieb, Informatik, Geschäftsleitung), werden beantragt.

4. Die recht umfangreichen Massnahmen werden, über ein Jahr verteilt, Schritt für Schritt umgesetzt. Auf einzelne Enttäuschungen – etwa weil notwendige Verbesserungen in der Informatik nicht kurzfristig realisiert werden können, folgen ermutigende Fortschritte in der Kommunikation mit den internen Kunden. Dabei kommen auch interne Ressourcen zum Einsatz: Eine interne Spezialistin erteilt ein massgeschneidertes «Telefon-Seminar», das entscheidende Impulse für schrittweise Veränderung in der täglichen Arbeit bringt. Aus einer grösseren Strukturveränderung (Zusammenlegen zweier Standorte, neue Gruppierung der Spezialisten) entsteht der entscheidende Rationalisierungsschub, vor allem durch die Vereinheitlichung der Abläufe. Regelmässige Zusammenarbeits-Workshops mit den internen Kunden bringen immer wieder Energie und neue Impulse in den Veränderungsprozess.

5. Aus den Zusammenarbeits-Workshops entsteht ein «Performance-Forum» (Mitarbeitende und interne Kunden), das regelmässig die Realisierung der Massnahmen und die erzielten Fortschritte überprüft. Die Standortbestimmung nach neun Monaten zeigt eine positive Tendenz auf: Mehr als zwei Drittel der geplanten internen Massnahmen aus dem Lern- und Umgebungsbereich wurden durchgeführt. Ein Teil der von anderen Stellen zu realisierenden Veränderungen sind noch nicht definitiv umgesetzt. Gut 80 Prozent der Performance-Ziele wurden jedoch bereits erreicht oder übertroffen. Einige der getroffenen Massnahmen werden erst mittelfristig wirksam. Der ROI wird jedoch bereits nach einem Jahr erreicht.



Ernst Aebi begleitet Entwicklungsprozesse und Change-Management-Programme. Seine Spezialgebiete sind systemische Organisationsentwicklung und Performance Improvement. Er präsidiert den Schweizerischen Verband für Betriebsausbildung (SVBA).