

Hans-Joachim Lindau

# CoPI

Cycle of Performance Improvement

Renditesteigerung durch Personalentwicklung



# 1 Cycle of Performance Improvement – Best-Practices-Initiative 2011

## Vorbemerkung

Zu Beginn des Jahres 2011 haben mich folgende Fragestellungen beschäftigt:

- Welche Aktivitäten trennen erfolgreiche von weniger erfolgreichen Trainingsinitiativen, Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten in der Praxis?
- Können die gefundenen Aktivitäten systematisiert und in einen praktischen Anwendungszusammenhang gestellt werden?
- Können anhand der gefundenen Systematik Unternehmen ihre Aktivitäten vergleichen und Ansatzpunkte für Verbesserungen gefunden, eingeleitet und umgesetzt werden?

Um diese Fragen zu beantworten, habe ich in 2011 folgende Schritte umgesetzt:

1. Auswertung von mehr als 100 Trainings-, Personal- und Organisationsentwicklungskonzepten, an denen ich selbst beteiligt war.
2. Sichtung der aktuellen Literatur und Suche nach Fallbeispielen von Marktführern.
3. Erstellung eines Konzeptes mit sieben Leistungsdimensionen und 70 Best Practices, die ich in den Schritten 1 und 2 identifizieren konnte.
4. Test und Überarbeitung der gefunden Systematik durch eine Benchmark-Initiative mit zehn marktführenden Unternehmen.
5. Umsetzung des festgelegten Konzeptes mit ersten Lead Usern – z. B. Harley-Davidson in Europa.

Um meinen Kunden und auch mir selbst mehr Handlungssicherheit zu geben, habe ich mich entschlossen, die Ergebnisse der Schritte 1 bis 5 in diesem Buch zu veröffentlichen.

Ich wünsche Ihnen als meinen interessierten Lesern auf den folgenden Seiten nützliche Einsichten und Erkenntnisse und hoffe, dass Sie die praktischen Tipps und Hilfestellungen in der Geschäftsführung und bei der Personalarbeit leicht nachvollziehen können. Auf [www.pip2.de](http://www.pip2.de) finden Sie außerdem einen Vortrag, den ich zu dem Thema gehalten habe – an dem praktischen Beispiel von ZF-Sachs erläutere ich die sieben Dimensionen im Detail.

Ich würde mich freuen, wenn wir in Kontakt kommen und gemeinsam an der Weiterentwicklung der PIP-Dimension arbeiten.

Aufgrund meiner langjährigen Tätigkeit als Geschäftsführer von Trainings- und Beratungsunternehmen (Achieve Global und INTEA) bin ich zugleich Kunde und Verkäufer – Kunde, weil ich Trainings-, PE- und OE-Leistungen einkaufe und umsetze, und Verkäufer, weil ich den letzten 30 Jahren bei mehr als 100 Trainings-, OE- und PE-Projekten zu den Themen Management, Vertrieb, Service, Teamentwicklung und Qualitätsmanagement aktiv beteiligt war.

Aufgrund dieser Erfahrungen nehme ich in dem hier beschriebenen Ansatz die Perspektive der Geschäftsführung auf gleicher Augenhöhe mit der Personalleitung ein, da ich mit diesem Ausgangsverständnis eine Vielzahl erfolgreicher Projekte realisieren konnte.

Beginnen möchte ich mit meiner beruflichen Biografie, da dadurch mein Zugang zum Thema Training, PE und OE erkennbar wird und Sie meine weiteren Ausführungen in einen besser nachvollziehbaren Kontext einordnen können.

## 1.1 Mein persönlicher Zugang zum Thema Performance Improvement

Meine beruflichen Erfahrungen im Trainingsgeschäft von 1984 bis heute basieren auf mehr als 100 Trainingsprojekten zu den Themen Vertrieb, Führung, Service, Teamentwicklung und Qualitätsmanagement, die ich initiieren, begleiten und zum Abschluss bringen durfte.

Die beruflichen Stationen als Trainer, Key-Account-Manager, Produktentwickler und Geschäftsführer führten mich im Zeitraum 1984 bis Oktober 2010 in die Unternehmen Xerox Learning Systems, Learning International, Times Mirror Training, Achieve Global und INTEA.

Seit Oktober 2010 bin ich selbstständig, gründete meine Firma Lindau Messsysteme (LMS) und entwickle das Thema Performance Improvement mit den Kooperationspartnern Intea, Kienbaum und HR- Excellence. Um einen Beitrag zur Entwicklung des Trainingsbereiches zu leisten, möchte ich nach nunmehr fast 30 Jahren Berufserfahrung mein Wissen, meine

Überzeugungen und Erfahrungen einer interessierten Zielgruppe aus Geschäftsführung, Linien-Management und HR-Experten zugänglich machen.

Seit 1984 begleite ich Unternehmen wie z. B. Air-Liquide, MIZ, Unilever, Meistermarke Werke, Deutsche Lufthansa, Deutsche Post, Deutsche Bahn, Bayer, Kalichemie, Still, Goodyear, Michelin, Vita Kraft, Tetra, Beiersdorf, Thiemann, Fournier Pharma, Mundipharma, Johnson und Johnson, Codmann, AD Krauth, Gillette, Mars, Goldschmidt, Still, Sachs-Dolmar, Siemens, General Electric, Air-Liquide, General Motors, Toyota, Porsche, Volvo, Harley-Davidson, ZF-Sachs, Deutsche Telekom und viele andere zu den oben genannten Themenbereichen.

Meine Erfahrungen habe ich mit dem begleitenden Studium der relevanten Literatur und Fachzeitschriften theoretisch reflektiert – besonders schätze ich die Lektüre des *Harvard Business Managers*. Eine Reihe wertvoller Anregungen konnte ich in meiner Geschäftsführungs- und Beratungspraxis direkt anwenden (z. B. Norton/Kaplan: *Balanced Scorecard*, P. Kotter: *Leading Change*).

Begonnen hat meine berufliche Entwicklung nach dem Studium mit einer Anzeige in der *Rheinischen Post* im Sommer 1984: **Vertriebsmitarbeiter und Trainer bei Xerox Learning Systems gesucht.**

Xerox Learning Systems hatte ein neues Vertriebsprogramm entwickelt: PSS – Professional Selling Skills. Nach einigen Gesprächen war mir klar, dass ich meine Fähigkeiten und Interessen gut einbringen könnte und eine Tätigkeit in einem amerikanischen Unternehmen interessante berufliche Perspektiven mit sich bringen würde. Nach Absolvierung des Dreitages-Trainings PSS – Professional Selling Skills – startete mein Berufsleben bei Xerox Learning Systems mit dem obligatorischen Einarbeitungsprogramm. Bereits im Herbst 1984 konnte ich die ersten Firmen für das PSS-Trainingsprogramm gewinnen: MIZ, Sachs-Dolmar, Still, Meistermarken – Unilever, Beiersdorf waren die ersten Kunden.

Xerox als amerikanisches Unternehmen hatte die Messbarkeit von Trainingsprogrammen in den 1970er-Jahren in den Vordergrund gestellt – und bei Vertriebsprogrammen war der Erfolg bzw. der Misserfolg leicht messbar.

Zur damaligen Zeit analysierte Xerox das Trainingsgeschäft auf zwei Feldern. Thematisch, indem in über 2000 Verkaufsgesprächen, die beobachtet wurden, die Aktivitäten identifiziert wurden, die erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter (über 100 Prozent Planerfüllung) von weniger erfolgreichen (keine Planerfüllung) trennten. Und didaktisch, indem nach zeitgemäßen, effizienten Lernformen gesucht wurde.

Das Entwicklungsergebnis war dann ein dreitägiges Verkaufstraining, das sowohl inhaltlich als auch didaktisch (Anwendung verhaltenstheoretischer Konzepte nach Skinner und Bandura, Programmierte Unterweisung) einen weltweit neuen Entwicklungsstand in der Trainingsdurchführung (sog. Skill-Drill-Programme) begründete.\*

Mein Vertrauen in das Erfolgspotenzial des PSS-Programms wuchs, weil ich einerseits die Prinzipien des Trainings selbst erfolgreich in meiner Vertriebsarbeit anwenden konnte: Mit der Entwicklung von Argumentationsprofilen, Gesprächseröffnungen und der Fähigkeit, mit negativen Kundenreaktionen (Zweifel, Gleichgültigkeit und Einwänden) geschickt umgehen zu können, konnte ich das Programm äußerst erfolgreich vermarkten – andererseits berichteten die Seminarteilnehmer von eigenen erfolgreichen Umsetzungsbeispielen.

Ein Mitarbeiter von Sachs-Dolmar Werkzeuge berichtete:

*»Nachdem ich die Prinzipien des PSS-Programms erlernt und angewendet habe, bin ich in der Rangliste der Verkäufer von den hinteren Plätzen in diesem Jahr auf Platz 2 gekommen und habe eine Reise mit meiner Frau gewonnen.«*

Dies war kein Einzelfall – in der Trainingsarbeit konnten immer wieder Beispiele für persönliche Erfolgssteigerungen genannt werden. Die wichtige Überzeugung, dass ein individueller Leistungsfortschritt erzielt werden konnte, habe ich in vielen Gesprächen mit Teilnehmern der Trainings gewinnen können.

Nachdem das Fundament des individuellen Erfolgs (auch in eigener Anwendung) und bei Verkäufern im Training erzielt werden konnte, entwickelte ich in den 1990er-Jahren Vorgehensweisen, um neben dem abteilungs- und abteilungsübergreifenden auch den unternehmensweiten Erfolg in den Bereichen Führung, Vertrieb, Training und Marketing stärker zu fördern.

Mit den regionalen Verkaufsleitern der Organisationen Beiersdorf, Meistermarken und Still konnte ich in den 90er-Jahren über Coaching-Aktivitäten, die durch die Verkaufsleiter in eigener Regie mit den Mitarbeitern umgesetzt wurden, erreichen, dass die in den Trainings vermittelten Kenntnisse konsequent und für alle spürbar am Arbeitsplatz angewendet, überprüft und weiterentwickelt wurden.

---

\* 2011 bietet der Rechtsnachfolger von Xerox-Achieve Global das PSS-Programm in der fünften Überarbeitungsstufe nach wie vor an – in der Zwischenzeit haben weltweit mehr als vier Millionen Personen an diesem Trainingsprogramm teilgenommen.

Verkaufsleiter, die im TTT-Programm (Train the Trainer) die PSS-Verkaufsfertigkeiten erlernt und anschließend an ihre Mitarbeiter im Training weitergegeben hatten, waren sehr gut in der Lage, die weitere Entwicklung der Mitarbeiter in den Bereichen Kundenwissen, Verkaufsfähigkeiten sowie Produkt- und Wettbewerbswissen zu verbessern.

Es gelang, in einem Zeitraum von zwei Jahren bei ca.75 Prozent der Zielgruppe die Verkaufsfertigkeiten und Coaching-Kompetenzen der Vorgesetzten im Vertrieb (sog. Diagnose- und Maßnahmenkompetenz) sichtbar und nachweisbar auf ein höheres Niveau zu bringen.

Der Fokus in dieser Zeit lag im Erlernen und Umsetzen der gewünschten Verkaufsfertigkeiten und -philosophie (Verkaufen durch Bedürfnisbefriedigung = Need Satisfaction Selling).

Die ersten Vergleiche zwischen Unternehmen waren möglich. Ein besonders interessanter Vergleich fand zufällig statt: Zwei Unternehmen aus dem gleichen Wettbewerbsumfeld, die PSS-Seminare von 1995 bis 1997 zur gleichen Zeit durchführten, waren Goodyear und Michelin.

Bei Goodyear hat sich das Gesamtunternehmen auf die Umsetzung des Programms eingerichtet: Die Verkaufsleiter coachten ihre Verkäufer mit der geforderten Systematik, die Produktmanager erstellten Produkt- und Wettbewerbsprofile. Die Trainingsabteilung entwickelte Rollenspiele und die Verkaufsdirektoren verabschiedeten ein entsprechendes Monitoring (u. a. Zielvereinbarungsgespräche) – neue Produkte wurden grundsätzlich durch entsprechende Trainingsunterlagen vorbereitet und nachbereitet.

Die Vertriebsmitarbeiter mussten sich einer internen Vertriebszertifizierung unterziehen, bei der auch das Beherrschen der PSS-Verkaufskompetenz nachgewiesen werden musste (Auditierungen der Mitarbeiter). Bis auf die Ebene Anwendung am Arbeitsplatz hat Goodyear seinerzeit das PSS-Programm nachverfolgt, eingefordert und gemessen, z. B. durch die erfolgreiche Einführung neuer Produkte.

Michelin nutzte das Programm seinerzeit, indem Vertriebsmitarbeiter offene Seminare besuchten und sie somit die Vertriebsfertigkeiten im Kontext weiterer Branchen erlernen konnten. Es blieb dem Mitarbeiter überlassen, ob und in welchem Umfang er die PSS-Verkaufsfertigkeiten anwendete.

Ergebnis: Während Goodyear das gesamte Potenzial des Trainingsprogramms nutzte, hatte Michelin keine Hinweise darauf entwickeln können, ob die Verkaufsfertigkeiten des Trainingsprogramms erfolgreich am Arbeitsplatz angewendet wurden.

Ich lernte an diesem Beispiel, dass nicht nur ein durchdachtes Trainingssystem, sondern auch die begleitenden unternehmensinternen Kontexte einzurichten sind, um messbare Trainingseffekte zu erreichen.

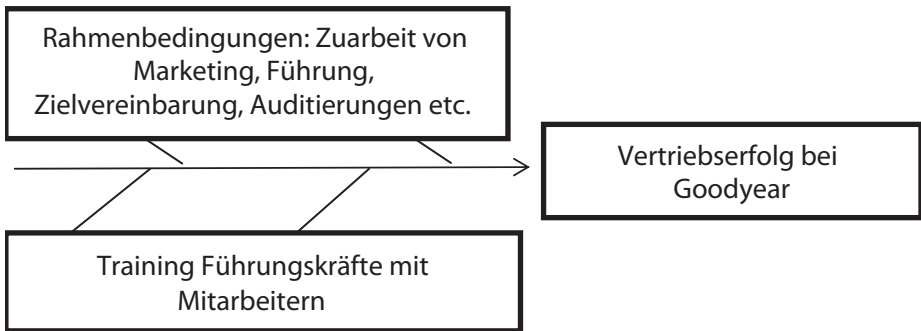


Abbildung 2: Training und eingerichtete Rahmenbedingungen führen zum Erfolg

Weiter ging es dann mit erfolgreichen Trainingsanwendungen. Ein internes Training in den USA hat mich mit dem Gedanken zurückkehren lassen, dass sogenannte Business Issues (Geschäftsziele) hervorragende Ansatzpunkte sind, um Trainingsprogramme aus Liniensicht erfolgreich zu positionieren und umzusetzen.

Produkteinführungen boten sich besonders an. Die Einführungsinitiative ist wichtig, es sind Budgets vorhanden, eine Trainingsunterstützung bekommt eine neue und wichtige Rolle und die Anbindung von Marketing- und Produktmanagement sind zwingend für eine erfolgreiche Vermarktung erforderlich. Mit Vita Kraft, Spieß-Hecker, Gillette und Unilever konnten die ersten Unternehmen gefunden werden, die Produkteinführungen mithilfe des PSS-Systems erfolgreich bewältigten.

Die Vorgehensweise war generisch, d. h. allgemeingültig: Marketing/PM entwickelten die Argumentations- und Wettbewerbsprofile, die Trainingsabteilungen erstellten die Rollenspiele und gemeinsam mit den Vertriebsvorgesetzten wurden die Seminare durchgeführt. Durch das Coaching der Verkaufsleiter wurden die Verkäufer bei der Einführung begleitet und vor Ort trainiert. Die Coaching-Ergebnisse wurden dokumentiert und in regelmäßigen Workshops (alle 6 bis 8 Wochen) analysiert, um weiteren Trainingsbedarf gezielt zu erkennen und zu bedienen.

In der 1980er- und 90er-Jahren konnten in einer Reihe von Unternehmen in den Bereichen Vertrieb und Führung Trainingserfolge auf den vier Messebenen nach Kirkpatrick nachgewiesen werden (vgl. Kirkpatrick 1994)

Weitere Trainingserfolge stellten sich mit neuen Themen wie z.B. Teamentwicklung und Qualitätsmanagement ein. In diesen Konzepten übernahmen die Vorgesetzten das Training der Mitarbeiter und sorgten für die jeweiligen Anwendungen am Arbeitsplatz.

1	<b>Akzeptanzebene</b>	Die Trainings stießen auf große Zustimmung bei Führungskräften, Mitarbeitern und dem Linienmanagement.
2	<b>Lernebene</b>	Im letzten Rollenspiel am dritten Tag haben 90 Prozent der Zielgruppe die Lernziele vollständig erreicht und konnten das Konzept: »Verkauf durch Bedürfnisbefriedigung« mit eigenen Produkten in anspruchsvollen Wettbewerbssituationen umsetzen.
3	<b>Umsetzung am Arbeitsplatz</b>	Coaching-Bögen der Verkaufsleiter belegten die erfolgreichen Anwendungen der Verkaufsfertigkeiten der Trainingsteilnehmer im Gespräch mit den Kunden. Darüber hinaus wurde in der Praxis weiterer Trainingsbedarf für die Einzelperson und die gesamte Trainingsgruppe identifiziert.
4	<b>Wirtschaftlicher Erfolg</b>	Neue Produkte wurden erfolgreich eingeführt und die Vertriebsziele in der Regel erreicht; das Programm war im Vergleich zu Kontrollgruppen in allen Dimensionen wettbewerbsüberlegen (Umsatz, Mitarbeiterfluktuation und Stornoquoten bei einem Beispiel aus der Versicherungswirtschaft).

Tabelle 1: Messergebnisse auf den Kirkpatrick-Ebenen

In dieser Zeit wurden neben den Vertriebsthemen auch Führungsthemen (Verbesserung von Zielvereinbarungsgesprächen) umgesetzt. Es war klar, dass Vertriebsthemen sich besonders eignen, um den wirtschaftlichen Erfolg zu messen: Hierzu wurden auch Diplomarbeiten vergeben (z. B. bei Siemens und Lufthansa), die den Erfolg der Umsetzung durch Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern eindrucksvoll belegten.

Mit meiner zunehmenden Erfahrung geriet neben den Trainingsprogrammen vor allem der notwendige Unternehmenskontext in den Fokus der Überlegungen. Mit der Positionierung und Umsetzung des Trainings als Performance-Improvement (Leistungsentwicklungs-)Initiative konnte ich ab 2000 den Projektcharakter von Performance-Improvement-Projekten (PIP) stark forcieren.

Lead User gingen mit (z. B. Volvo, ZF-Sachs, Harley-Davidson, Porsche) und setzten die Themen im Anwendungsbereich Vertrieb und Aftersales vorbildlich um: Training, Tools, Scorecards sind Beispiele dafür, wie Training und begleitende Aktivitäten geeignet sind, das Kompetenzniveau einer Organisationseinheit dauerhaft zu verbessern



Meine Überzeugungen und Erkenntnisse sind:

Sorgfältig recherchierte, entwickelte und umgesetzte Weiterbildung verbessert die berufliche Leistung von ca. 75 Prozent der Zielgruppe.

Durch die Einbindung der Trainingsaktivitäten in einen stringenten Unternehmenskontext wird Weiterbildung in der Breite und Tiefe dauerhaft wirkungsvoll (z. B. durch die Verknüpfung mit Systemen, Arbeitsabläufen, Messsystemen etc.).

Mit den im nächsten Kapitel von mir entwickelten Cycle of Performance Improvement liegt eine aus der Praxis entwickelte Planungs- und Orientierungshilfe vor, um Trainingsmaßnahmen ergebnisorientiert zu planen, durchzuführen und zu verbessern.

Die nachfolgenden Ausführungen stellen die Performance-Improvement-Disziplin von der theoretischen Seite dar – hierdurch wird ersichtlich, dass die in der Praxis gewonnen Erkenntnisse auch wissenschaftlich bestätigt werden konnten.

## 1.2 Die Entwicklung der Performance-Improvement-Disziplin von 1995 bis 2011

Dave Ulrich schlägt drei Rollen im Bereich Human Resources (HR) vor, um Kernkompetenzen auszubauen und Effizienzsteigerungen in den administrativen Prozessen zu erreichen (vgl. D. Ulrich 2009).

### Die Rolle als Shared Service Center

Das Shared Service Center ist Dienstleister und Abwickler der administrativen Personalprozesse. Es sorgt für eine effiziente Organisation und Durchführung der unterstützenden Personalprozesse und für eine qualitativ hochwertige Kundenbetreuung in HR-Standardfragen.

### Die Rolle als Competence Center

HR beschafft und nutzt Spezialwissen stellt Konzepte/Instrumente insbesondere zum Talent Management sowie Compensation und Benefit bereit. Das Competence Center sorgt unternehmensweit für Standards bezüglich der HR-Instrumente und -Prozesse.