

**Herbert J. Kellner**  
mit **Peter A. Bosch**

# **Performance Shaping**

**Innovative Strategien**  
**für mehr Trainingseffizienz**

**GABAL**  
management

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89749-469-8

Lektorat: Dr. Sonja Klug, [www.buchbetreuung-klug.com](http://www.buchbetreuung-klug.com)  
Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Bremen  
Umschlagfoto: Zefa Visual Media, Hamburg  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg  
[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Bretschneider GmbH, Braunschweig

© 2004 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de) – More success for you!

# Inhalt

## **Einführung 7**

- 1. Auf dem Weg zu einem neuen Paradigma 9**
  - Der wachsende Bedarf an Spitzenleistungen 9
  - Die traditionellen Systeme im Umbruch 12
  - Die neuen Erwartungshaltungen der Manager 20
  
- 2. Analyse des Status quo 23**
  - Training – kollektive Zeitverschwendung? 23
  - Beratung – Verzögerung der Problemlösung? 29
  - Performance Consulting* – alter Wein in neuen Schläuchen? 35
  
- 3. Entwicklung einer neuen *Performance*-Kultur 37**
  - Definition von *Performance*-Management 37
  - Systemisches *Performance Consulting* 39
  - Das neue Rollenverständnis des Trainers 42
  
- 4. Grundlagen des *Performance Shaping* 49**
  - Die Verbindung zwischen Kompetenz und *Performance* 49
  - Performance Shaping* – aber mit System 52
  - Chancen und Grenzen von Analysen und Assessments 69

<b>5. Performance Shaping Tools</b>	<b>81</b>
Analysebereiche	<b>81</b>
Methoden der <i>Performance</i> -Analyse	<b>86</b>
Instrumente zur Fortschrittsmessung	<b>91</b>
Techniken der Maßnahmenabsicherung	<b>95</b>
<b>6. Performance Shaping in Aktion</b>	<b>99</b>
Die Phasen der Kompetenzentwicklung	<b>99</b>
<i>Performance Shaping</i> und <i>Return on Investment</i>	<b>100</b>
Die neuen <i>Performance</i> -Support-Systeme	<b>124</b>
<b>7. Performance Shaping im Handel</b>	<b>135</b>
Ein branchenspezifisches Modell	<b>135</b>
Der Nutzen erprobter Lösungen	<b>137</b>
<b>8. Die Zukunft von Performance Shaping im Handel</b>	<b>145</b>
Vier Schritte zum Erfolg	<b>145</b>
Beispiel einer strategischen Unternehmensbeschreibung und -analyse	<b>150</b>
Mehr Erfolg mit dem System	<b>188</b>
<b>9. Der Performance-Simulator</b>	<b>191</b>
Warum mit dem Simulator trainieren?	<b>192</b>
Der Nutzen des Simulators	<b>193</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>196</b>
<b>Die Autoren stellen sich vor</b>	<b>197</b>

# Einführung

*Performance Shaping* ist ein System, das Unternehmen hilft, ihr Investment in Menschen und Technologien durch eine firmeninterne und proaktive Vorgehensweise zu optimieren. Beim *Performance Shaping* kommen nur erprobte Analyse- und Assessment-Instrumente zum Einsatz, durch die es möglich ist, Kompetenz, Prozesse und Systeme zuverlässig zu messen. Sämtliche Maßnahmen, die der Evaluierungsphase folgen, sind eng mit den Unternehmenszielen verknüpft und weisen ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie einen gesicherten *Return on Investment* (ROI) auf.

**Optimierung  
der Geschäfts-  
ergebnisse**

Das *Performance Shaping* benutzt teilweise Methoden und Tools, die bereits seit Jahren erfolgreich beim systemischen *Performance Consulting* eingesetzt werden. Das System des *Performance Shaping* und der größte Teil der Analysen und Programme resultieren jedoch aus der mehr als zwanzigjährigen Forschungsarbeit von *ITD International* auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung und des *Performance Improvement*. Die Forschungsprojekte wurden unter anderem von *B.A.T.*, *DuPont*, *3M* und *Toyota* gesponsert. Die Ergebnisse dieser Projekte führten zu der Entwicklung von internationalen Bestsellerprodukten wie

- STAR, *Sales Talent Assessment Review*,
- SOAR, *Systemic Organization Assessment Review* und
- CQ (*Communication Quotient*) *Selling System*.

Neuere Entwicklungen, die aus der Forschung von *ITD International* hervorgingen, sind der

- Action Prompter, ein Verhaltenssteuerungssystem, und der
- STAR *Performance*-Simulator, das erste Kompetenzentwicklungssystem, das ohne Trainer funktioniert und zu garantierten Ergebnissen führt.

**Danksagungen** Dieses Programm ist das Ergebnis langjähriger Forschungsarbeit und des Inputs von mehreren Kollegen, denen ich hiermit herzlich danken möchte. *Prof. Dr. Werner Correll* von der Universität Gießen danke ich für seine wertvollen Anregungen auf dem Gebiet der Motivations-, Konflikt- und Kommunikationspsychologie. *Prof. Dr. Scott B. Parry* von der *New York University* hat durch seine Empfehlungen, sein objektives Feedback und das großzügige Bereitstellen von Forschungsergebnissen wesentlich zum Gelingen beigetragen.

Unseren Forschungspartnern *B.A.T.*, *DuPont*, *3M* und *Toyota* danke ich dafür, dass sie uns mehr als 3000 Verkäufer und Manager sowie die finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt haben, damit wir unsere Kompetenzstudien durchführen konnten.

Meiner Tochter Verena danke ich ganz besonders für die grafische Gestaltung der ersten Auflage und ihren unermüdlichen Einsatz beim Erstellen des Manuskripts.

Schließlich danke ich noch meinem Kollegen und Freund *Prof. Dr. Peter Bosch*, der in langjähriger Arbeit das Konzept und die Methoden des *Performance Shaping* im Handel erprobt und seine Erfahrungen in Kapitel 7 und 8 dieses Programms zusammengefasst hat.

# 1. Auf dem Weg zu einem neuen Paradigma

## Der wachsende Bedarf an Spitzenleistungen

Unter den heutigen Marktbedingungen sind Manager gefordert, mehr unpopuläre Entscheidungen zu treffen als je zuvor. Die Mehrheit dieser Entscheidungen ist erforderlich, da sich die Industrieländer in einem sozioökonomischen und technologischen Strukturwandel befinden, der an die Unternehmen höchste Anforderungen stellt. Die zunehmende Globalisierung und der sich daraus entwickelnde oft ruinöse Wettbewerb sowie die Informationsüberflutung bringen laufend neue Probleme mit sich, für die es gilt, schnell adäquate Lösungen zu finden.

Die Zukunft ist wesentlich näher gerückt. Während man früher noch langfristig planen konnte, sind heute die Ziele hauptsächlich im kurz- und mittelfristigen Bereich angesiedelt. In unserer schnelllebigen Zeit und der rasanten Entwicklung in den Bereichen Produktion, Technologie und Distribution müssen laufend schnelle Entscheidungen getroffen werden, um mit der Dynamik des Marktes Schritt zu halten.

**Keine langfristigen Planungen mehr**

Um nicht von der Zukunft überrollt zu werden, greifen Manager oft zu drastischen Maßnahmen. Hier nur einige Beispiele:

- Um Kosten abzubauen, reduzieren sie die Anzahl ihrer Mitarbeiter und verlieren dadurch oft wertvolles *Human Capital*, das in besseren Zeiten nicht ohne weiteres erneuert werden kann.
- Statt sich antizyklisch zu verhalten, kürzen sie ihre Werbeetats und riskieren dadurch, ihre Marktanteile zu verlieren.
- Sie streichen ersatzlos einen großen Teil ihrer Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen mit dem Ergebnis, dass unverzichtbare Kompetenzen bei den Mitarbeitern nicht aufgebaut werden können.
- Wertvolle Aktivitäten, die wesentlich zum Design und zur Erhaltung der Unternehmenskultur beitragen, werden verschoben, bis bessere Zeiten kommen. Dies führt oft dazu, dass Motivation, Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen auf ein gefährliches Maß absinken.

Wir alle wissen, dass es äußerst wichtig ist, Organisationen lean und effektiv zu halten, ohne dabei lebenswichtige Teile aufs Spiel zu setzen.

**Die Erwartungen vieler Unternehmen gehen in Richtung einer *High-Performance-Kultur*. Manager orientieren sich an Spitzenorganisationen, denen es gelungen ist, ihre Mitarbeiter zu hoch motivierten, eigenverantwortlich und unternehmerisch denkenden und handelnden Partnern zu entwickeln. Der Wunsch ist stark, aber man ist nicht bereit, den Preis dafür zu bezahlen.**

#### **Phase der Transformation**

Viele Zukunftsforscher sprechen davon, dass wir uns in einer Phase der Transformation befinden. Traditionelle Auffassungen, in denen der menschliche Faktor im Rahmen des Unternehmens nur eine untergeordnete Rolle spielte, müssen langsam, aber sicher einem neuen Paradigma Platz machen. Um die *High-Performance-Kultur* in einem Unternehmen zu etablieren, muss nicht nur dem *Human Capital* höchste Bedeutung beigemessen werden; es müssen auch neue Einstellungen und Verhaltensweisen entwickelt werden, die eine Transformation möglich machen. Nur homogene Teams, die diese neuen Kompetenzen aufweisen, kön-

nen eine Vision in Handlung umsetzen und erfolgreich die notwendigen Veränderungsprozesse durchführen.

Der Bedarf an Spitzenleistung nimmt laufend zu, da der Druck von außen bedingt durch gnadenlosen Wettbewerb, Marktsättigung, Überangebot, Kurzlebigkeit der Produkte und die drastisch erhöhte Innovationsgeschwindigkeit immer mehr ansteigt. Mitarbeiter und auch Führungskräfte sind aber noch nicht bereit und oft auch nicht fähig, Höchstleistungen zu erbringen, da sich das neue Paradigma erst ungenügend durchgesetzt hat. Solange die Angst davor, den Arbeitsplatz zu verlieren oder offen zu kommunizieren, weit verbreitet ist, kann auch Leistungsdruck nur kurzfristig zu hohen Ergebnissen führen.

### **Bedarf an Spitzenleistungen**

In den letzten Jahren wurde viel über Unternehmenskultur und Mitarbeiterbedürfnisse geschrieben, jedoch nur wenig tatsächlicher Fortschritt erzielt.

**Spitzenleistungen werden nur dann Wirklichkeit, wenn Unternehmen und Führungskräfte über Lippenbekenntnisse hinaus die erforderlichen Änderungsprozesse gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern durchführen und ein Klima des Vertrauens schaffen, in dem der Einzelne Wertschätzung und Respekt erfährt und offen seine Meinung äußern kann.**

Eine Unternehmenskultur kann nicht im Hauruckverfahren hergestellt werden, da es sich um einen langfristigen Entwicklungsprozess handelt. *Performance Shaping* spielt dabei eine wesentliche Rolle, da es die Grundlagen für einen dauerhaften Unternehmenserfolg liefert.

Die Zukunft beginnt bereits morgen und reicht quasi der Gegenwart die Hand. Entscheidungen, die wir heute treffen, wirken sich schon morgen aus. Die Gestaltung unserer Zukunft hat deshalb einen hohen Stellenwert. Das Gleiche gilt für Organisationen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen gemeinsam die Zukunft des Unternehmens entwerfen und gestalten. Dies schließt u. a. die folgenden Aktivitäten ein:

### **Aktivitäten zur Gestaltung der Zukunft**

- Analysieren des Veränderungsbedarfs
- Definieren der Kernidentität
- Erstellen eines Stärken-/Schwächenprofils
- Erarbeiten und Pflegen der Unternehmenskultur
- Definieren der Zukunftserwartungen
- Erstellen von Kompetenzprofilen
- Durchführen von Zukunftswshops
- Einführen von Benchmarking
- Kontinuierliches *Performance Improvement*
- Verwirklichen einer lernenden Organisation

Diese Anforderungen erscheinen auf den ersten Blick überwältigend, und die Gefahr des Scheiterns bei der Erfüllung ist groß, wenn dabei die falschen Methoden und Programme eingesetzt werden. Bei einer genauen Betrachtung der zehn Kriterien wird deutlich, dass es sich zum Teil um Aktivitäten handelt, die noch im traditionellen Führungsverhalten verwurzelt sind. Andere Faktoren wiederum sind Ergebnisse des neuen Paradigmas und verlangen deshalb auch nach neuen Konzepten, Methoden und Tools.

## Die traditionellen Systeme im Umbruch

### Hinderliche Aktivitäten

Wir alle erinnern uns mehr oder weniger gern an die Mittel und Methoden, mit denen Manager und Schulungsabteilungen bisher versucht haben, mehr Leistung aus ihren Mitarbeitern herauszuholen. Ohne uns im Detail der traditionellen Methoden zu verlieren, wollen wir hier kurz aufzeigen, warum Trainings- und Entwicklungsaktivitäten oft nicht funktionieren und Mitarbeiter eher daran gehindert haben, mehr Leistung zu erbringen.

### Seminare

Die meisten Seminare, die im alten Stil durchgeführt wurden, waren zu stark informationsorientiert. Teilnehmer wurden mit neuen Konzepten und Methoden konfrontiert und gleichsam mit

Informationen zugeschüttet, ohne ihnen Gelegenheit zu geben, das neu Erlernete im Schutz der Gruppe zu simulieren und dadurch die nötige Erfahrung für den praktischen Einsatz zu gewinnen. Aus der Lernpsychologie wissen wir, dass die meisten Seminarteilnehmer keine »Selbststarter« sind. Kurz gesagt:

**Die zu starke Ausrichtung auf Informationsvermittlung hat den Transfer des neu Erlerneten in die Praxis nicht nur erschwert, sondern manchmal sogar völlig verhindert.**

Eine einseitige Ausrichtung auf theoretische Inhalte hat oft zur Folge, dass die Seminarteilnehmer den Trainer als »Fachidioten« abstempeln und ihm die praktische Kompetenz weitgehend absprechen.

Bei einem Großteil der Seminare handelt es sich um isolierte Maßnahmen, die nicht vom Topmanagement abgesegnet sind und deshalb auch keinerlei Unterstützung von oben erwarten können. Dadurch, dass diese Maßnahmen nicht vom Management aktiv unterstützt werden, werden sie auch von den Teilnehmern nicht akzeptiert. Oft handelt es sich auch um Seminare, die auf externen und standardisierten Programmen basieren, die entweder eine ungenügende oder sogar keine firmenspezifische Adaption erfahren haben. Die typische Reaktion der Teilnehmer besteht meistens darin, dass sie in solchen Fällen Widerstände aufbauen und die Programme mit dem Kommentar »das ist bei uns alles ganz anders« oder »das funktioniert hier so nicht« ablehnen.

**Isolierte  
Maßnahmen  
wirkungslos**

In vielen Fällen lassen sich die Teilnehmer aber auch ganz einfach »berieseln« und boykottieren die Programme anschließend, wenn sie aufgefordert werden, die neuen Methoden in die Praxis umzusetzen. Die Wirkung von Seminaren bleibt außerdem oft deshalb aus, weil die Teilnehmer nicht sorgfältig genug ausgewählt werden und dadurch ihr Erfahrungshorizont zu unterschiedlich ist, um homogenes und gezieltes Lernen zu ermöglichen.

**Teilnehmer zu  
heterogen**

Das Arbeiten mit heterogenen Zielgruppen kann manchmal sehr nützlich sein, wenn es zum Beispiel darum geht, unterschiedliche Ansichten über ein bestimmtes Problem zu sammeln. In den meisten Fällen jedoch zwingt es die Trainer zur Oberflächlichkeit

und dazu, nach dem Gießkannenprinzip zu verfahren, um jeden zufrieden stellen zu können.

### **Trainingsangebote wie im Supermarkt**

Ein weiteres schwerwiegendes Problem ist die Art und Weise, wie Unternehmen heutzutage ihren Mitarbeitern die Seminare anbieten. Häufig wird dabei das Supermarktprinzip angewandt. Die Trainingsabteilungen erstellen aufwendige Kataloge und die Mitarbeiter bedienen sich selbst, indem sie solche Veranstaltungen aus dem Gesamtangebot herauspicken, an denen sie gern partizipieren möchten. Diese Vorgehensweise ist nicht nur eine der teuersten, sondern auch eine der ineffektivsten Methoden.

In vielen Fällen werden unqualifizierte Bedarfsanalysen durchgeführt oder es wird ganz auf sie verzichtet, was zur Folge hat, dass die Maßnahmen weitestgehend unwirksam bleiben.

Seminare und Trainingsprogramme versagen auch oft, weil sie nicht richtig »verkauft« wurden. Selbst wenn das Management voll hinter den Maßnahmen steht und diese aktiv unterstützt, muss immer noch dafür gesorgt werden, dass die Teilnehmer in der Einladung über Sinn und Zweck eines Seminars informiert werden. Außerdem müssen die Führungskräfte, die anschließend mit den Ergebnissen leben müssen, Hand in Hand mit der Trainingsabteilung den Nutzen und die Auswirkungen für die Mitarbeiter definieren und in einem Vorgespräch mit dem Einzelnen verdeutlichen. Dieser Phase der Seminarvorbereitung wird meistens nicht die notwendige Bedeutung zugemessen.

### **Angst um den Arbeitsplatz**

Seminarteilnehmer werden deshalb schon vor Beginn einer Maßnahme verunsichert. Sie fragen sich: »Habe ich dieses Training wirklich nötig?« oder: »Warum wurde gerade ich dafür ausgewählt?« In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit verstärkt die Angst um den Arbeitsplatz die Angst vor Seminaren und führt dadurch zu einer äußerst ungünstigen Situation für erfolgreiches Lernen.

#### **Seminare bleiben oft wirkungslos, weil**

- **sie zu informationslastig und theoretisch sind und die praktische Anwendung fehlt**
- **sie isoliert durchgeführt und nicht vom Management unterstützt werden**

- **sie nicht firmenspezifisch, sondern standardisiert sind**
- **die Teilnehmergruppen zu heterogen sind**
- **die Teilnahme nach dem Supermarktprinzip zur beliebigen Selbstbedienung für alle angeboten wird**
- **das Management den Nutzen der Trainingsmaßnahmen den Teilnehmern nicht aktiv verkauft.**

Sicher werden Sie jetzt sagen: »Daran ist aber nichts neu!« Das ist grundsätzlich richtig. Die meisten Aspekte werden wir detailliert in den Kapiteln 3, 4 und 5 vorstellen. Um den dramatischen Wandel, den die Personalentwicklung vor allem während der letzten drei Jahre erlebt hat und zu einem Großteil noch erlebt, voll erfassen zu können, ist es zunächst wichtig, genau festzustellen, was zurzeit noch im Argen liegt. Wenn Sie sich als Manager in die Denkweise von Trainern und Beratern versetzen können, wird Ihnen deutlich, warum sich diese Probleme in der Vergangenheit aufgebaut haben und welche Kräfte sie bis heute aufrechterhalten. Vor allem gelingt es Ihnen besser, Ihre Trainingsabteilung in den Griff zu bekommen und sie als wichtiges Werkzeug zur Erreichung der Unternehmensziele zu nutzen.

Bevor wir die Maßnahmen analysieren, die Sie als Manager einsetzen, um Ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung zu bewegen, nehmen wir noch einige Sonderformen des Trainings unter die Lupe.

## **Motivationstraining**

Beginnen wir mit dem Motivationstraining, das vor kurzem einiges Aufsehen erregt hat, als mehrere »Gurus« unter Beschuss gerieten. Wir haben bereits seit langem gewusst, dass die Motivation von Mitarbeitern für den Erfolg eines Unternehmens unverzichtbar ist. Aber bekanntlich führen viele Wege nach Rom, und so ist es auch beim Motivationstraining.

## **Massenveranstaltungen**

**Massenveranstaltungen, bei denen nicht nur die Trainer, sondern auch die Teilnehmer vor Begeisterung übersprudeln und anschließend bei der Umsetzung allein gelassen werden, bewirken lediglich Strohfeuer, die zu einem kurzfristigen emotionalen Rausch führen.**

Das Erwachen und der damit verbundene Kater lassen dann nicht lange auf sich warten. Der einzige Nutzen solcher Veranstaltungen liegt in der Bereicherung der »Gurus«.

Selbstverständlich gibt es auch Formen der Motivation, die äußerst nützlich sind und auf die wir im Rahmen des *Performance-Management-Systems* näher eingehen werden.

### **Verhaltenstraining**

Ein weiterer problembehafteter Bereich ist das Verhaltenstraining. Wir alle wissen nur zu genau, dass es wesentlich einfacher und bequemer ist, Seminarteilnehmer mit Informationen zuzuschütten, als gezielte und dauerhafte Verhaltensänderungen zu bewirken, die im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Um Verhalten nachhaltig zu verändern, müssen bei den Teilnehmern Kompetenzen entwickelt werden, die im Unternehmen gebraucht werden. Kompetenzen kann jedoch nur derjenige fördern und entwickeln, der selbst kompetent ist.

**Rollenspiele** Eine der wirksamsten Methoden des Verhaltenstrainings ist das Rollenspiel in seinen vielfältigen Formen. Durch Rollenspiele sollen die Teilnehmer für die bessere Wahrnehmung von Fremdverhalten sensibilisiert werden. Verkäufer, aber auch Führungskräfte, sollen die Konsequenzen ihres eigenen Verhaltens erleben und dadurch ihre Situationsanalysen, ihr Vorgehen und ihre Entscheidungen optimieren lernen. Leider verfehlen viele Rollenspiele ihr Ziel, da sie sowohl inhaltlich als auch methodisch Mängel aufweisen.

**Das Rollenspiel ist innerhalb des Verhaltenstrainings eine unverzichtbare Methode. Es ist jedoch in seiner gewöhnlichen Form eher abträglich als fördernd.**

Im Rahmen des *Performance Shaping* werden wir neue Lösungen vorstellen, mit deren Hilfe die bisherigen Probleme überwunden werden können.

Nachstehend finden Sie die Ergebnisse einer Untersuchung, die vom *Institute of Training & Development*, Carlsbad/Kalifornien, mit mehr als eintausend Teilnehmern (N = 1014) an Verhaltenstrainings durchgeführt wurde. Die Studie gibt Aufschluss darüber, in welchem Maße das Rollenspiel von Teilnehmern akzeptiert wird.

### Ergebnisse der Studie: Rollenspiel-Akzeptanz

Nr.	Bewertungskriterien	--	-	+	++
1	Rollenspiele spiegeln normalerweise die Praxis sehr genau wider.	83%	8%	9%	-
2	Ich empfinde Rollenspiele allgemein als psychisch belastend.	1%	1%	4%	94%
3	Im Rollenspiel verhalte ich mich weitgehend so wie in der Praxis.	91%	2%	7%	-
4	Vor meinen Kollegen zu »spielen« macht mir nichts aus.	96%	1%	2%	1%
5	Die Kritik nach den Rollenspielen empfinde ich als unangenehm.	2%	5%	5%	88%
6	Ich bin dafür, dass das Rollenspiel als Lehrmethode öfter eingesetzt wird.	92%	8%	-	-
7	Ich habe aus Rollenspielen für die Praxis fast nichts gelernt.	5%	7%	9%	79%
8	Ich beteilige mich gern aktiv an Rollenspielen, bei denen ein Videorekorder zum Einsatz kommt.	97%	3%	-	-
9	Ich bin dagegen, dass die Informationsphase zu Gunsten von Rollenspielen eingeschränkt wird.	-	4%	11%	85%
10	Rollenspiele vor der Gesamtgruppe finde ich besser als solche in der Kleingruppe.	87%	10%	3%	-

-- = ich lehne ab      - = ich lehne vorwiegend ab  
 + = ich stimme weitgehend zu      ++ = ich stimme zu

## On-the-Job-Training

Das On-the-Job-Training hat kurz nach seiner Einführung zahlreiche Anhänger gefunden und zählt bis heute zu den etablierten und wirksamsten Trainingsmethoden. Leider hat es während der letzten fünf Jahre an Bedeutung verloren, da man versuchte, diese relativ aufwendige Methode des Einzeltrainings durch andere Methoden zu ersetzen. Vor allem hat das Online-Learning Energien, Zeit und selbstverständlich auch finanzielle Mittel vom On-the-Job-Training abgezogen. In jüngster Zeit erlebt das On-the-Job-Training jedoch ein Comeback in Form von *performance-orientierten* Coachings der Mitarbeiter durch Führungskräfte.

Die neueste Generation von *Electronic Performance Support Systems* (EPSS) erhebt den Anspruch, neben praxisbezogenen Instruktionen und Produktinformationen auch sofort verwertbare *Performance-Improvement*-Tipps geben und dadurch das On-the-Job-Training ersetzen zu können.

Der Nutzen dieser Systeme ist eindeutig. Sie machen jedoch in keinem Fall das On-the-Job-Training überflüssig, da wesentliche Teile, wie zum Beispiel die Verhaltensbeobachtung, die Verhaltensanalyse und auch das anschließende Feedback, online nicht stattfinden. Hier ist die einzelne Führungskraft gefordert, ihre Aufgabe ernst zu nehmen und als Co-Trainer oder Coach den Lerntransfer in der Praxis zu begleiten und abzusichern.

### Subjektivität der Bewertung

Kritiker bemerken an dieser Stelle normalerweise, dass die Bewertung von Verhalten durch den Vorgesetzten meistens zu subjektiven Ergebnissen führt. Dieser Einwand ist grundsätzlich richtig. Das Problem kann jedoch weitgehend vermieden werden, indem strukturierte Beobachtungs- und Bewertungsformulare eingesetzt werden, die keine Subjektivität zulassen. Selbstverständlich müssen die Führungskräfte auf diese Aufgabe sorgfältig vorbereitet werden. Und genau daran hapert es in der Praxis.

## Leistungsbeurteilung

Auch die jährliche Leistungsbeurteilung hat ihre Schwierigkeiten, da sie genau wie das On-the-Job-Training unter der Subjektivität leidet. Als Führungskraft bewerten Sie unentwegt das Verhalten Ihrer Mitarbeiter, und mindestens einmal im Jahr geben Sie eine umfassende Leistungsbeurteilung für jeden Ihrer Mitarbeiter ab. Worauf beruhen Ihre Beurteilungen? Sind sie weitgehend frei von Subjektivität, oder kommen sie Verurteilungen nahe?

**Zahlreiche der von uns befragten Manager glauben, aus Erfahrung heraus zu handeln. Sie sind davon überzeugt, mit den Jahren genügend praktische Erfahrung und die notwendige Menschenkenntnis erworben zu haben, um wirksame Leistungsbeurteilungen vornehmen zu können. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass ihre Beurteilungen von Sympathie, Antipathie und Vorurteilen beeinflusst sind.**

In manchen Fällen kommen sie durch Annahmen und Fehleinschätzung der Situationen zu massiven Missinterpretationen. Sich auf Erfahrung allein zu verlassen, kann oft zu Frustration führen und sehr teuer kommen.

Trotz dieser Erkenntnis sind viele Trainingsabteilungen einfach nicht in der Lage, Führungskräfte auf die äußerst kritische Aktivität der Leistungsbeurteilung wirksam vorzubereiten. Oft stellen die Weiterbildungsexperten den Führungskräften auch nicht das erforderliche Instrumentarium zur Verfügung. Sie argumentieren damit, dass es gefährlich sei, Laien psychodiagnostische Instrumente an die Hand zu geben, da sie damit Schaden anrichten könnten, der nur schwer zu korrigieren sei.

**Vorbereitung  
auf Leistungs-  
beurteilung fehlt**

Als Psychologe und Pädagoge vertreten wir den Standpunkt, dass es weit gefährlicher ist, Führungskräfte Leistungsbeurteilungsgespräche durchführen zu lassen, ohne sie vorher dafür entsprechend zu präparieren.

## Die neuen Erwartungshaltungen der Manager

Das Verlangen nach Spitzenleistungen ist heute stärker als je zuvor. Nur wer bereit ist, Höchstleistungen zu erbringen, hat unter den heutigen Bedingungen eine Chance. Der Begriff der Leistung ist wieder in den Mittelpunkt gerückt. Die Mittelmäßigkeit wird auf breiter Front angegriffen. Unternehmen trennen sich von Mitarbeitern, die das neue Anforderungsprofil nicht erfüllen. Und sie sind wählerischer bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

### Rekrutierungssysteme

#### Mehr Sorgfalt bei der Rekrutierung

Komplizierte Auswahlverfahren kommen mit dem Ziel zum Einsatz, die Top-Performer zu identifizieren. Die Personalauswahl von heute ist auf messbare Kompetenzen ausgerichtet. Es wird nach Bewerbern gesucht, die möglichst viele der notwendigen Kompetenzen bereits mitbringen.

**Die Experten sind sich darüber einig, dass es sich lohnt, während der Selektionsphase mehr Aufwand zu betreiben, um Mitarbeiter zu rekrutieren, die ein besseres Kompetenzprofil aufweisen. Diese Schwerpunktverlagerung führt dazu, dass erhebliche Beträge bei Training und Entwicklung eingespart werden können.**

Außerdem können kompetentere Mitarbeiter schneller mit ihrer neuen Aufgabe vertraut gemacht und auch schneller in ein produktives Stadium überführt werden.

Die Erwartungshaltungen des modernen Managers gegenüber der Personalentwicklung haben sich gravierend verändert. Die Forderung nach erprobten Potenzial- und Kompetenzanalysen wird zunehmend stärker. Oft können die Weiterbildner diese Erwartung der Manager nicht erfüllen, da sie noch zu sehr im Gewirr der Persönlichkeitsanalysen und *Paper-and-Pencil*-Tests gefangen sind. Trainer setzen sehr gern simple Selbsteinschätzungsverfahren ein, die bei den Teilnehmern beliebt sind, da sie unaufdringlich und relativ unverbindlich sind. Der praktische Nutzen dieser Tests ist

jedoch meistens fragwürdig, da sie keine verwertbaren Informationen für das Auswahlverfahren liefern. In vielen Fällen handelt es sich um unvalidierte Verfahren, die jeglicher testpsychologischen Grundlage entbehren. Die Daten von solchen ungeprüften Instrumenten bei der Personalauswahl zu verwenden, kann sogar rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.

## Ergebnisorientierung

Die Forderungen des Managements nach messbaren Ergebnissen werden immer lauter. Die Messe *Personal 2003* hat den Schwerpunkt auf das Thema Trainingseffizienz gelegt. Doch wie wollen Trainer den Output von Trainingsmaßnahmen messen, wenn ihnen die Grundlagen dazu fehlen? Die Trainer haben sich bisher, mit geringen Ausnahmen, vorwiegend auf die kosmetische Beurteilung von Seminaren durch die Teilnehmer verlassen. Doch die Zeit der Oberflächenkosmetik ist nun vorbei. Es wird Substanz gefordert, und die geht unter die Haut.

## Schwerpunkt Trainingseffizienz

**Mehr als 80 Prozent der von uns untersuchten Trainerausbildungsprogramme weisen erhebliche Lücken im Bereich der *Return-on-Investment*-Berechnung auf. Sie zeigen keine klaren Modelle, und die erforderlichen ROI-Instrumente fehlen.**

Die *American Society for Training & Development* hat dieses Dilemma voll erkannt und deshalb vor kurzem eine Kooperation mit dem *ROI Network, Inc.*, gestartet. Es wurde von *Jack Phillips* gegründet, der als einer der bekanntesten Experten auf dem Gebiet der ROI-Berechnung gilt. *Tina Sung*, ASTD-Präsidentin und CEO, sagte: »Diese Kooperation wird ASTD-Mitgliedern, die daran interessiert sind, mehr über die Messbarmachung von Lern- und *Performance*-Maßnahmen zu lernen, nützlich sein.«

Dies ist grundsätzlich richtig. Die Ergebnismessung von Trainings- und Entwicklungsarbeit hätte jedoch bereits vor Jahren in großem Stil einsetzen und voll in die Curricula der Trainerausbildungsprogramme integriert werden müssen. Dieses Versäumnis setzte die ganze Weiterbildungsbranche unter Zugzwang.

**Wenn unmotivierte Mitarbeiter den Unternehmen in Deutschland laut *Gallup*-Studie vom Dezember 2003 einen Schaden von 247 bis 260 Milliarden Euro zufügen, wie hoch muss dann erst die Schadenssumme sein, die von unqualifizierten Trainern verursacht wird.**

## **Mehr Transparenz**

### **Typische Situation**

Sicher haben Sie die folgende Situation in Ihrem Unternehmen schon einmal erlebt: Sie bitten einen Ihrer Trainingsexperten um eine nähere Beschreibung der neuen Trainingsmethode, mit der Ihre Mitarbeiter konfrontiert werden sollen. Statt einer verständlichen Erklärung erhalten Sie eine Fülle von Fachbegriffen serviert, die Ihnen als »Laien« nur wenig Klarheit verschaffen. Ein anderes Szenario könnte sein, dass sich der Trainer plötzlich geheimnisvoll gibt und sich vor brauchbaren Antworten drückt. Wenn Sie dieses oder ähnliches Voodoo-Verhalten frustriert, sind Sie nicht allein. Sie gehören dann zur großen Schar der Manager, die sich mehr Transparenz von ihrer Weiterbildungsabteilung wünschen, aber aus den verschiedensten Gründen nicht erhalten. Wie Sie diese Transparenz herstellen und aufrechterhalten, wird in Kapitel 4 ausführlich beschrieben.

## **Leichtere Kontrollierbarkeit**

Den meisten Trainern gelingt es immer wieder, die Weiterbildungsziele zu setzen, die Maßnahmen selbst durchzuführen und anschließend die Erfolgskontrolle vorzunehmen. Sie sind darauf sogar noch stolz und kommen gar nicht auf die Idee, dass eine solche Vorgehensweise häufig in Selbstbetrug enden muss.

**Wenn Sie als Manager objektive Erfolgskontrolle anstreben, sollten Sie sich mit dem Gedanken der Gewaltentrennung beschäftigen. Um den Prozess der Weiterbildung überschaubar und kontrollierbar zu machen, ist es erforderlich, dass Sie die Zielsetzung und die Ergebniskontrolle auf eine unabhängige Instanz im Unternehmen übertragen.**

## 2. Analyse des Status quo

### Training – kollektive Zeitverschwendung?

»Mehr Ergebnis statt Erlebnis!« fordern die Manager und wollen dem Seminarrummel einen Riegel vorschieben. Sie wissen es schon seit langem, dass viele Seminare wirkungslos verpuffen und lediglich durch ihr Rahmenprogramm einen gewissen Unterhaltungswert und positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter haben.

Die wirtschaftliche Situation hat es erforderlich gemacht, auf breiter Basis zu kürzen. Dabei mussten die Weiterbildungsetats in vielen Fällen als Erste daran glauben. Die oft drastischen Kürzungen hatten zur Folge, dass die Seminaraktivitäten teilweise um mehr als 50 Prozent zurückgingen. Davon waren sowohl firmeninterne als auch externe Seminare betroffen. Hat dies die Leistung in den Unternehmen negativ beeinflusst? Im Gegenteil; die Ergebnisse blieben in den meisten Organisationen gleich oder stiegen in einigen Fällen sogar etwas an. Experten suchen nun nach Erklärungen für dieses Phänomen. Wir sind davon überzeugt, dass die Antwort einfach ist.

### Massive Kürzungen von Seminarets

**Dadurch, dass die Mitarbeiter an weniger Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen mussten, hatten sie mehr Zeit, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren – und waren dadurch produktiver.**

**Seminarangebote  
werden kritischer  
betrachtet**

Die Manager haben klar erkannt, dass ein Großteil der Seminare kollektive Zeitverschwendung ist; deshalb sind sie auch nicht dazu bereit, den alten Zustand wiederherzustellen. Sie nehmen Seminarangebote kritischer unter die Lupe und fragen danach, welchen Beitrag die Lernziele zu den Unternehmenszielen leisten. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben ihnen deutlich gezeigt, dass es auch mit weniger geht. Noch sind die Ansätze, Seminare und Trainingsprogramme zu filtern, bevor sie zum Einsatz kommen, relativ bescheiden, da es den Managern an geeigneten Filtersystemen mangelt. Im Sinne unserer Gewaltentrennung sind es aber gerade die Manager, die hier gefordert sind, kostspielige Experimente, Fehlentscheidungen, Frustrationen in der Weiterbildung und nachteilige Auswirkungen auf die Unternehmens- und Lernkultur zu vermeiden.

Der unkritische Einsatz von Seminaren und Trainingsprogrammen ist nicht nur eine kostspielige Angelegenheit, sondern kann auch schwer zu überwindende Widerstände – sowohl bei den Teilnehmern als auch beim Topmanagement – auslösen. Wenn Training nicht zu den Ergebnissen führt, die geplant waren, macht sich meistens Frustration breit, die sich oft gegen die Trainingsabteilungen richtet oder im Unterbewusstsein der Beteiligten stecken bleibt und später wieder zum Vorschein kommt. Dabei ist es relativ einfach, neue Seminare und Trainingsprogramme auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Das nachfolgende Filtersystem kann Ihnen helfen, die »Spreu vom Weizen« zu trennen, damit Ihre Controlling-Funktion gewährleistet ist.

## Fragen, die Sie Ihren Trainern stellen sollten

1

### Zielkongruenz

- Was trägt das Programm zu den Unternehmenszielen bei?
- Sind die Kompetenzziele mit den Unternehmenszielen synchronisiert?
- Sind die Lernziele kompetenzorientiert formuliert?

2

### Didaktisch-methodische Substanz

- Folgt das Programm einem wissenschaftlich fundierten Konzept?
- Ist das Programm nach lernpsychologischen Grundsätzen aufgebaut?
- Sind die Trainingsmethoden adäquat, um die Ziele zu erreichen?

3

### Messbarkeit / Kontrolle

- Existiert ein objektives Mess-/Kontrollverfahren?
- Sind die Kontrollen trainingspädagogisch angemessen?
- Liegen testpsychologische Qualitätskriterien zugrunde?

4

### Kosten-Nutzen-Analyse

- Wie sieht das Kosten-Nutzen-Verhältnis aus?
- Gibt es für dieses Programm Kosten-Nutzen-Benchmarks?
- Wie hoch sind die Kosten für eine firmenspezifische Adaption?

5

### Rahmenbedingungen

- Welche hemmenden Bedingungen müssen abgebaut werden?
- Welche förderlichen Bedingungen müssen hergestellt werden?
- Welche Konsequenzen sind für die Zukunft zu ziehen?

## Zielkongruenz

Der erste Filter im System misst die Zielkongruenz. Bei der Planung von Trainingsmaßnahmen sollte man davon ausgehen, dass das Ergebnis ein konstruktiver, messbarer Beitrag zu den Unternehmenszielen sein muss. Eine sorgfältige Bedarfsanalyse kann *Performance-Gaps* aufdecken und verdeutlichen, ob Kompetenzdefizite oder Systemmängel vorliegen.

**Training ist nur dann gerechtfertigt, wenn eindeutige Verhaltensprobleme existieren. Ein Trainingsprogramm, das vorgibt, einen Zuwachs an Kenntnissen, Einstellungen und Fertigkeiten erzielen zu können, muss kritisch untersucht werden, ob es dazu wirklich in der Lage ist.**

Des Weiteren sollte geprüft werden, ob die Kompetenzziele mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen und klar formuliert sind.

## Didaktisch-methodische Substanz

Der zweite Filter befasst sich mit dem lernpsychologischen Aufbau des Programms und beantwortet die Frage: Ist das Trainingsprogramm geeignet, die Teilnehmer in der Erreichung der geplanten Lernziele wirksam zu unterstützen? Wenn das Programm auf einem wissenschaftlich fundierten Konzept basiert und methodisch und lehrtechnisch ausgereift ist, dann kann diese Frage leicht beantwortet werden.

### **Berücksichtigung lernpsychologischer und sozialer Kriterien**

Eine aussagefähige didaktisch-methodische Überprüfung berücksichtigt sowohl lernpsychologische als auch soziale Belange. So ist es zum Beispiel wichtig zu untersuchen, ob die Trainingsmethoden manipulative Elemente beinhalten, die einseitig auf einen höheren Nutzen für das Unternehmen ausgerichtet sind. Ein weiterer Aspekt, der nicht unterschätzt werden darf, ist das Lernklima, das durch den Einsatz bestimmter Methoden und Maßnahmen entsteht.

## Messbarkeit/Kontrolle

Der dritte Filter hat den Lern- oder Kompetenzzuwachs im Mittelpunkt.

**Ein Trainingsprogramm ist nur so gut wie die Mess- und Kontrollverfahren, die im Programm bereitgestellt werden, um die Fortschritte zu messen, die von den Teilnehmern erzielt werden.**

Die im Programm verankerten *Checkpoints* müssen darüber Auskunft geben, ob der geplante Zuwachs an Kenntnissen, Einstellungen und Fertigkeiten tatsächlich stattgefunden hat. Selbstverständlich müssen die Lernzuwachskontrollen trainingspädagogisch angemessen sein. Kontrollen dürfen nicht als belastend empfunden werden und sollen Stress weitgehend vermeiden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die testpsychologischen Qualitätskriterien. Ein Test muss gültig sein, d. h., er muss messen, was zu prüfen vorgegeben wird. Außerdem muss er zuverlässig, also exakt messen. Schließlich muss ein Testverfahren objektiv sein. Die Objektivität ist gegeben, wenn Gültigkeit und Zuverlässigkeit erfüllt sind und klare Durchführungsrichtlinien existieren.

## Testpsychologische Kriterien

## Kosten-Nutzen-Analyse

Die meisten Trainingsprogramme sind mit erheblichen Investitionen verbunden. Es ist deshalb verständlich, dass das Management einen *Return on Investment* (ROI) erwartet. Immer mehr Trainingsmanager und Trainer erkennen, dass ihre Arbeitsplatzsicherheit stark davon abhängt, wie gut es ihnen gelingt, die Kosten für *Performance-Defizite* und *Performance Improvement* zu berechnen und zu dokumentieren.

Bevor ein Trainingsprogramm produziert und eingesetzt wird, müssen einige Fragen klar beantwortet werden. Auf jeden Fall muss zuerst das Kosten-Nutzen-Verhältnis deutlich sein. Dabei ist es sinnvoll, Kosten-Nutzen-Benchmarks heranzuziehen. Wenn es sich um ein externes Programm handelt, das eingekauft werden

soll, müssen zusätzlich die Adaptionskosten für eine firmenspezifische Aufbereitung kalkuliert werden.

Das Verlangen nach einem *Return on Investment* ist nicht neu. Es gibt zu diesem Thema zahlreiche Veröffentlichungen. Die bekanntesten sind:

- *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (Donald L. Kirkpatrick)
- *Evaluating the Impact of Training* (Scott B. Parry)

## **Rahmenbedingungen**

Trainingsprogramme funktionieren nur dann wirklich gut, wenn im Unternehmen positive Rahmenbedingungen vorherrschen. Deshalb muss vor dem Einsatz eines Programms ermittelt werden, welche Bedingungen erforderlich sind, um zu den angestrebten Zielen zu kommen. Jedes Programm braucht für einen erfolgreichen Transfer in die Praxis spezifische Bedingungen, die genau definiert sein müssen. Um ein Beispiel aus der Landwirtschaft zu gebrauchen: Der Acker muss aufbereitet werden, bevor gesät werden kann.

**Vorbereitung** Eine Analyse der Hemmfaktoren und Erfolgskriterien zeigt deutlich, welche Vorarbeit geleistet werden muss, damit das Programm auf fruchtbaren Boden fällt. Das Schaffen der richtigen Voraussetzungen kann zeit- und kostenintensiv sein und sollte deshalb unbedingt in der Kosten-Nutzen-Berechnung berücksichtigt werden.

Jedes Programm, das Verhalten und damit Kompetenzen verändert, hat Auswirkungen auf die Zukunft der Teilnehmer und des Unternehmens. Deshalb ist es wichtig, die Konsequenzen, die die Weiterbildungsmaßnahmen nach sich ziehen, zu bedenken. Trainingsabteilungen führen oft Programme durch, die in der Praxis auf erhebliche Widerstände stoßen und deshalb vorwiegend zu Frustrationen führen. Wenn die Praxisrelevanz oder Umsetzbarkeit eines Programms nicht eindeutig ist, ist es oft besser, auf den Einsatz zu verzichten.

Meistens lohnt es sich zu warten, bis sich ein Trainingsprogramm oder eine Trainingsmethode bewährt hat.

**Es ist oft besser und kostengünstiger, den Einsatz eines Programms erst dann zu erwägen, wenn die *Early-Adapter-Phase* abgeschlossen ist und überprüfbare Erfolgsberichte vorliegen.**

Leider ist es so, dass viele Trainer glauben, dass sie rückständig sind, wenn sie nicht sofort die neuesten *Toys* einsetzen. Deshalb ist es immer wichtig zu fragen: Von wem geht die Initiative aus, das neue Programm einzusetzen?

Wenn Trainer ein Programm oder eine Methode einsetzen wollen, um sich zu profilieren, dann sollte dies bei den Entscheidungsträgern ein Signal auslösen. Das Verlangen nach Profilierung ist bei vielen Trainern vorhanden und auch verständlich. Oft tritt es getarnt in Erscheinung, wenn ein Trainer zum Beispiel sagt: »Wir müssen unser Training auf dem neuesten Stand halten.« Oder: »Wir müssen Mut zum Experimentieren zeigen.«

## **Beratung – Verzögerung der Problemlösung?**

Der sozioökonomische und technologische Strukturwandel, den wir bereits erwähnt haben, hat völlig neue Anforderungen mit sich gebracht, denen die Unternehmen und ihre Managements nicht immer gewachsen sind. Durch die rasanten Veränderungen stoßen die Organisationen und ihre Mitarbeiter oft schneller an die Grenzen ihrer Innovations- und Anpassungsfähigkeit.

Es reicht heute nicht mehr aus, qualifizierte Arbeit zu leisten und gute Produkte hervorzubringen. Die Erfolgsgaranten von gestern sehen heute anders aus. Das bedeutet nicht, dass Qualität überflüssig ist; ganz im Gegenteil. Qualität wird heutzutage als selbstverständlich vorausgesetzt. Als neue Erfolgsfaktoren kamen das *Customer Relationship Management* in Form von komplexen Dienstleistungszentren sowie effizientere Organisations- und Führungs-

**Neue Erfolgsfaktoren**

strukturen hinzu. Dies hat dazu geführt, dass Unternehmen ihre alten Strukturen teilweise völlig durch neuere Strukturformen, wie zum Beispiel Kompetenzpools, *Future Teams* und projektspezifische *Performance-Teams*, ersetzt haben.

Die neuen Entwicklungstendenzen sind auch an den Unternehmensberatern nicht spurlos vorübergegangen. Sie waren gezwungen, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen und ihr Spezialistenwissen von gestern mit den neuen Forderungen der Unternehmen zu synchronisieren. Dies ist ihnen bisher nur teilweise gelungen. Die meisten Berater sind im Augenblick genau wie die Unternehmen noch dabei zu lernen. Konzepte und Systeme, die bisher gut funktioniert haben, werden plötzlich in Frage gestellt, und oft fehlen neue Ansätze und Handlungskonzepte. Derzeitig ist vieles im Umbruch, und die Unternehmen suchen nach besseren Organisationsstrukturen, neuen Entwicklungsmöglichkeiten und einem verbesserten Projekt- und Prozessmanagement. Dabei bedienen sie sich häufig externer Berater, von denen sie massive Unterstützung, handlungsfähige Kompetenz, kreative Impulse und Antworten auf ihre dringlichen Fragen erwarten. Viele dieser Beratungsprojekte enden in Enttäuschung, und der einzige Beweis, dass sie stattgefunden haben, ist ein Bericht, der in einer Schublade landet. Woran liegt das?

**Unternehmens-  
berater**

*Dr. Scott B. Parry* von der *New York University* wurde von einem seiner Studenten gefragt, was ein *Business Consultant* sei. Seine Antwort: »Ein *Business Consultant* ist jemand, der sich Ihre Uhr leiht, Ihnen sagt, wie spät es ist, und die Uhr dann behält.«

Wie in jeder anderen Berufsgruppe gibt es selbstverständlich auch in der Beratung hervorragende Profis, die ihren Kunden einen hohen Nutzen bieten. Das Gros der Berater ist jedoch immer noch im alten Paradigma gefangen und muss erst noch umlernen. Dieser Prozess fällt sehr schwer, da es gilt, eingeschliffene Denk- und Verhaltensweisen aufzugeben und durch neue zu ersetzen. Wie denken die meisten Unternehmensberater und welche Pfründe müssen sie aufgeben, um heutzutage erfolgreich zu sein?

## **Fehlende Projekt-Kompetenz**

Besonders in wirtschaftlich schwierigen Situationen neigen Berater dazu, alles mitzunehmen, was sich anbietet. Diese Einstellung führt dazu, dass sie Projekte annehmen, für deren Abwicklung ihnen die Kompetenz fehlt. Die Folgen sind oberflächliche und substanzlose Beratungen, bei denen nur einer profitiert: der Berater selbst. Als Manager sollten Sie deshalb bei der Auswahl von Beratern sehr kritisch vorgehen und ein klares Anforderungsprofil erstellen, bevor Sie mit dem Selektionsprozess beginnen.

## **Wahllose Annahme von Projekten**

Die nachfolgenden Fragen auf Seite 32 sollen Ihnen helfen, die besten Berater zu finden und Voraussetzungen zu schaffen, die eine erfolgreiche Projektdurchführung gewährleisten.

## **Vertrauenswürdigkeit**

Vertrauen ist nur schwer zu messen und muss sicher über einen längeren Zeitraum verdient werden. Es ist keine leichte Aufgabe zu entscheiden, ob ein Berater vertrauenswürdig ist. Es gibt jedoch einige Merkmale, die es zumindest rechtfertigen, dass Sie ihm einen Vertrauensvorschuss gewähren. Ganz sicher spielt die Art und Weise, wie sich ein Berater im Erstgespräch verhält, eine Rolle. Setzt er ganz einfach voraus, dass Sie ihm blind vertrauen, oder versucht er, Sie durch seine Kenntnisse und Kompetenznachweise zu überzeugen? Betont er seine Wichtigkeit, indem er bedeutende Persönlichkeiten erwähnt, mit denen er vorgibt, in Kontakt zu stehen?

**Halten Sie Ausschau nach einem Kandidaten, der deutlich eine Win-Win-Situation anstrebt, unsere drei Fragen positiv beantwortet und weiß, dass er Ihr Vertrauen verdienen muss.**

## Fragen, die Sie externen Beratern stellen sollten

1

### **Vertrauenswürdigkeit**

- Wie können Sie uns Vertraulichkeit garantieren?
- Sind Sie bereit, einem Konkurrenzausschluss zuzustimmen?
- Welche Gründe, Ihnen zu vertrauen, können Sie uns nennen?

2

### **Performance**

- Welche erprobten Analyse-Instrumente setzen Sie ein?
- Wie können wir die Ergebnisse Ihrer Beratung messen?
- Was unternehmen Sie, wenn Sie ein *Performance*-Ziel nicht erreichen?

3

### **Referenzen**

- Welche aktuellen Empfehlungsschreiben können Sie uns geben?
- Können wir Kunden aus Ihrer Liste über die Qualität Ihrer Arbeit befragen?
- Welche Projekte haben Sie für unsere Mitbewerber abgewickelt?

4

### **Erfahrung / Kompetenz**

- Welche Branchenerfahrung bringen Sie mit?
- Welche erfolgreichen Projekte können Sie nachweisen?
- Wie sieht Ihr Kompetenzprofil aus, und wie kam es zustande?

5

### **Kosten / Projektumfang**

- Welche Konsequenzen hat eine vorzeitige Vertragsbeendigung unsererseits?
- Wie liegt Ihr Honorar im Verhältnis zum Branchenstandard?
- Können wir, wenn erforderlich, den Projektumfang neuen Gegebenheiten anpassen?

## **Performance**

Stellen Sie von Anfang an sicher, dass der Berater auf der Basis einer sorgfältigen Bedarfsanalyse (Problemanalyse) tätig wird. Arbeiten Sie erst dann einen Beratungsvertrag aus, wenn die Ergebnisse der Analyse vorliegen und die Ziele, Standards sowie der Umfang des Projekts genau definiert worden sind. Viele Berater versuchen von Anfang an, Sie auf eine bestimmte Anzahl von Beratungstagen festzulegen, ohne den genauen Bedarf zu kennen. Lassen Sie sich nicht darauf ein! Verlangen Sie zuerst die Analyse.

## **Zuerst Bedarfsanalyse**

## **Referenzen**

Das Überprüfen von Referenzen wird oft vernachlässigt. Sie sollten es sich grundsätzlich zur Aufgabe machen, mit mindestens drei bis vier ehemaligen Kunden eines Beraters zu sprechen, bevor Sie ihn verpflichten. Wichtig ist dabei, dass Sie nicht Kunden kontaktieren, die er Ihnen vorgibt, sondern frei aus seiner Kundenliste wählen. Bereiten Sie einige Fragen für diese Gespräche vor und scheuen Sie sich nicht, auch unangenehme Punkte zu berühren.

## **Erfahrung/Kompetenz**

Untersuchen Sie genau, welche Branchenerfahrung der Berater hat, falls diese für das Projekt von Bedeutung ist. Lassen Sie sich Projektbeschreibungen geben, die deutlich zeigen, wie und mit welchen Mitteln er die Probleme gelöst hat. Sehen Sie sich sein Kompetenzprofil und seinen Werdegang an und versuchen Sie herauszufinden, ob seine Aus- und Weiterbildung sowie seine berufliche Praxis seinen derzeitigen Kompetenzstand untermauern.

## **Kosten/Projektumfang**

Stellen Sie fest, was der Gesamtpreis für das Projekt ist und wie die Nebenkosten berechnet werden. Informieren Sie sich über die

### **Zwischenziele vereinbaren**

branchenüblichen Honorare. Die Berufsverbände sind meistens bereit, diese Informationen zur Verfügung zu stellen. Vor allem: Vereinbaren Sie Meilensteine, also Zwischenziele, bei denen Sie das Recht haben, das Vertragsverhältnis unabhängig davon, ob die vereinbarte Leistung vom Berater erbracht wurde, zu beenden oder neu zu gestalten. Wie Sie sicher aus der Praxis wissen, können sich Situationen und Bedingungen ändern und eine Umorientierung erfordern. Wenn Sie sich dieses Maß an Flexibilität erhalten und im Vertrag verankern, haben Sie die Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Berater geschaffen.

**Wenn Sie mit Beratern verhandeln, müssen Sie sich darüber klar sein, dass diese vorwiegend in Beratungstagen denken. Je länger ein Projekt dauert, umso mehr verdient ein Berater. Er kann deshalb nicht vorrangig daran interessiert sein, eine Problemlösung so schnell wie möglich herbeizuführen.**

### **Gegen Beratungsabhängigkeit vorbeugen**

Psychotherapeuten halten ihre Patienten oft in einem Stadium der Therapieabhängigkeit, da sich mit einer mehrjährigen Psychoanalyse gutes Geld verdienen lässt. Ähnlich verhält es sich in der Beratung. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie nicht beratungsabhängig werden. Sie erreichen dies am besten, indem Sie sich mit dem *Performance Shaping* vertraut machen. *Professor Dr. Edward G. Robinson* von der *Harvard University* bemerkte einmal: »Die teuerste Form des *Knowledge-Sharing* ist die Zusammenarbeit mit einem externen Berater.«

Berater arbeiten wie Bienen. Sie fliegen von Unternehmen zu Unternehmen, befruchten diese und sich selbst und verkaufen anschließend teuren Honig.

## **Performance Consulting – alter Wein in neuen Schläuchen?**

Manager haben die Grenzen herkömmlicher Trainings- und Beratungsmethoden erkannt sowie die Weiterbildungsexperten und Unternehmensberater herausgefordert, neue Systeme zu entwickeln. Auf der Suche nach diesen Systemen legte man vor allem auf einen ganzheitlichen Ansatz Wert, in dem sowohl die Entwicklung menschlicher Leistungsfähigkeit als auch die Optimierung von Prozessen und Strukturen berücksichtigt wurden.

Das neue Beratungssystem sollte Organisationen helfen, kompetente Mitarbeiter zu finden oder zu entwickeln und eine flexible Organisationsstruktur zu schaffen, in der ein konstruktives und produktives Zusammenarbeiten Wirklichkeit wird. Außerdem sollte es durch die Bereitstellung von innovativen Instrumenten Engpässe in der Produktions- und Organisationssteuerung zuverlässig erfassen und beseitigen.

**Anforderungen  
an das neue  
Beratungssystem**

Ausgehend von der Tatsache, dass Unternehmen und ihre Managements von den zahlreichen Modekonzepten und ihren Heilsversprechungen enttäuscht wurden, musste das neue System von vornherein gewisse Anforderungen erfüllen. Es musste zum Beispiel völlig transparent und in jeder Phase messbar sein. Es musste Analysen beinhalten, die aussagefähige Daten über die Leistungsfähigkeit einer Organisation lieferten. Schließlich war man sich klar darüber, dass auch die Maßnahmen anders aussehen mussten, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

Nach mehrjährigen Entwicklungsarbeiten, an denen sich weltweit führende Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen beteiligt haben, entstand schließlich das *Performance Consulting*.

Kritiker haben sofort angemerkt, dass es sich dabei nur um »alten Wein in neuen Schläuchen« handle, ohne die Ergebnisse dieser mehrjährigen Forschungs- und Entwicklungsarbeit zu untersuchen. Selbstverständlich verkaufen heute viele Trainer und Berater ihre alten Konzepte und Dienstleistungen wie bisher, aber mit dem neuen Etikett des *Performance Consulting* versehen. Kunden, die mit dem *Performance Consulting* noch nicht näher vertraut sind,

lassen sich oft von neuen Begriffen und der geschickten Rhetorik täuschen. Um solchen Situationen vorzubeugen, stellen wir nachfolgend die wesentlichen Unterschiede zwischen den traditionellen Trainings- und Beratungskonzepten und dem *Performance Consulting* heraus.

### Unterscheidungsmerkmale

<b>Trainer/Berater</b>	<b>Performance Consultant</b>
benutzt Bedarfsanalysen zu Beginn der Weiterbildungs- oder Entwicklungsmaßnahme	setzt <i>Gap</i> -Analysen ein, um sich ein klares Bild der Gesamtsituation zu verschaffen
definiert Lernziele/Beratungsziele und stimmt diese mit dem Management ab	erstellt einen Aktionsplan im Einklang mit den Unternehmenszielen
entwickelt ein Trainingsprogramm/ Beratungskonzept	wählt die wirksamsten Interventionen aus und erstellt eine Kosten-Nutzen-Analyse
vereinbart Seminare/Meetings und führt diese durch	initiiert und managt die Interventionen und korrigiert, falls erforderlich
misst die Seminar-/Beratungsergebnisse und erstellt einen <i>Followup</i> -Plan	evaluiert den Erfolg der <i>Performance</i> -Interventionen und misst den <i>Return on Investment</i>

## Die Autoren stellen sich vor

**Prof. Dr. Herbert J. Kellner**, Carlsbad, Kalifornien, ist Gründer und Präsident von *ITD International* und der *United States Online University*. Er studierte Psychologie und Kommunikation und lehrte an so renommierten Hochschulen wie *Pepperdine* und *New York University*. Er publizierte zahlreiche Artikel in Trainings- und Weiterbildungsmagazinen, ist Autor und Koautor von mehr als zehn Büchern sowie Forschungsautor der Serie *Creating Your Future – Action Guides for a Better Tomorrow* (Koautoren: Dr. Stephen Covey, Dr. Billy Graham, Art Linkletter, Dr. Betty Youngs, Zig Ziglar et al.).



Dr. Kellner entwickelte und produzierte mehr als einhundert Video-Trainingsprogramme für ein breites Spektrum an Organisationen, einschließlich acht *Fortune 100*-Unternehmen. Sein Programm *Sales Talent Assessment Review (STAR)* ist ein internationaler Bestseller, der in vier Sprachen angeboten wird.

Die Leser des amerikanischen Magazins *Training* würdigten Dr. Kellner mit dem *2003 APX Award (Achieving Performance eXcellence)* für das beste *Instructional Systems Design*. Die *American Society for Training & Development, ASTD*, verlieh ihm den *Professional Contribution Award*. Außerdem erhielt er den *European Award of Masters for Innovation* und den *TOP 100 Producer Award*. Dr. Kellner gilt international als einer der führenden Experten auf dem Gebiet des *Performance Improvement* und speziell des Bildungs-Control-

ling. – Seine privaten Vorlieben sind Segeln und Tauchen. 1987 segelte er mit seiner Frau und Tochter auf einer 12-Meter-Yacht von Deutschland nach Kalifornien und erwarb die amerikanische Staatsbürgerschaft.

Informationen zu *ITD International* und der *United States Online University*:

**Internet: [www.itd-international.com](http://www.itd-international.com)**

**E-Mail: [herbert.kellner@itd-international.com](mailto:herbert.kellner@itd-international.com)**



**Prof. Dr. Peter A. Bosch** ist Präsident und Geschäftsführer des *Center of Competence* in der Schweiz und *Senior Executive* im Forschungs- und Entwicklungsbeirat der *United States Online University*. Er studierte Pädagogik und Lerntechnologie. Dr. Bosch hat Tausende von Verkäufern und Managern trainiert und das *Performance Shaping*-System bei führenden Einzelhandelsunternehmen in Europa erfolgreich eingesetzt.

Dr. Bosch entwickelte gemeinsam mit Dr. Kellner für den Einzelhandel das Assessment-System FIT und ein auf Kompetenzen basierendes Trainingsprogramm. FIT wurde vom *Bund Deutscher Verkaufstrainer* (BDVT) mit dem *Deutschen Trainerpreis* ausgezeichnet. – Seine persönlichen Interessen schließen Kochen, Segeln und Reisen ein. Er liebt Kalifornien und verbringt zwei bis drei Monate im Jahr in San Diego.

Informationen zum Center of Competence:

**E-Mail: [pbosch@shlink.ch](mailto:pbosch@shlink.ch)**