

Marc Solga
(Ruhr-Universität Bochum)

Vařia de Souza-Kloppenborg
(Continentale Versicherungsverbund)

Leitmodell Performance Improvement

Weiterbildungsberatung im Continentale Versicherungsverbund

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag beschreibt ein Innovationsprojekt, das im Personalentwicklungsbereich des Continentale Versicherungsverbunds durchgeführt wurde. Gegenstand des Projekts ist die Bedarfsanalyse. Sie wird in der Continentale als Systematische Weiterbildungsberatung bezeichnet und ist dort einer eigenen Organisationseinheit zugeordnet. Ziel des Projekts war es, die Maßnahmen des Personalentwicklungsbereichs stärker in einer systematischen Ursachenanalyse zu verankern und damit effektiver und nachhaltiger zu gestalten. Das Projekt orientierte sich an den Grundideen eines in Deutschland kaum bekannten Ansatzes, der in den USA als ‚Performance Improvement‘ bezeichnet wird (Van Tiem, Moseley & Dessinger, 2012). Der vorliegende Beitrag zeigt, wie der überarbeitete Prozess aus den Leitmodellen und Instrumenten dieses Ansatzes abgeleitet wurde.

1. Personalentwicklung und Weiterbildungsberatung im Continentale Versicherungsverbund

Unter dem Dach der Continentale haben sich verschiedene Versicherer zu einem Versicherungsverbund zusammengeschlossen. Mit gut 5 Millionen Versicherten und 3,3 Milliarden Euro Beitragseinnahmen gehört die Continentale zu den großen deutschen Versicherern.

Für die verbundweite Personalentwicklung des Innen- und Außendienstes ist der Bereich ‚Qualifizierung und Beratung‘ zuständig. Der Bedarf an Personalentwicklung wird durch eine dort angesiedelte systematische Weiterbildungsberatung ermittelt, die sich

einmal jährlich an alle Führungskräfte der ersten Ebene richtet. Im Beratungsgespräch wird nach Lösungsansätzen für die Weiterentwicklung von Arbeitsteams und Mitarbeitern unter Berücksichtigung der aktuellen und der zukünftigen betrieblichen Ziele gesucht.

2. Performance Improvement

Folgt man den Vertretern des Performance Improvement-Ansatzes, so haben Personalentwickler nicht bloß die Aufgabe, berufliche Handlungskompetenz zu fördern bzw. Kompetenzentwicklungsprozesse zu organisieren. Ihre Aufgabe ist es, die Bausteine des strategischen Personalmanagements so aufeinander abzustimmen, dass eine Verbesserung von Performance resultiert, genauer: eine Verbesserung der messbaren Arbeitsergebnisse von Individuen und Teams – mehr Qualität und Quantität, weniger Kosten und Zeit. Die grundlegende Programmatik des Ansatzes wird in vier Maximen umrissen (Van Tiem et al., 2012; vgl. auch www.ispi.org):

1. Focus on Results
2. Take a Systemic View
3. Add Value
4. Work in Partnerships

Das Ziel, messbare Ergebnisse zu verbessern – Focus on Results – macht einen ganzheitlichen Ansatz erforderlich. Denn das Erreichen der Geschäftsziele ist von den Leistungen einzelner Personen bzw. ganzer Teams abhängig. Deren Leistungen wiederum sind nicht bloß von Kenntnissen, Fertigkeiten und Einstellungen – kurz: von Kompetenz – abhängig, sondern auch von den Kontextbedingungen, in denen die Personen bzw. Teams tätig sind, also von den Aufbau- und Ablaufstrukturen, den kulturellen Gegebenheiten, den Ressourcen und Anreizstrukturen etc. Folglich benötigen Personalentwickler, die individuelle Leistung und Teamleistung gestalten und verbessern wollen, ein Mandat, auch die strukturellen Kontextbedingungen zu optimieren. Denn es gilt, ganze Arbeitssysteme zu gestalten. Dann jedoch dürfen die Bausteine des strategischen Personalmanagements – Personalauswahl, trainings- und beratungsorientierte Per-

sonalentwicklung, Arbeits- und Aufgabenstrukturierung, Leistungsbeurteilungs- und Feedbackprozesse, Anreiz- und Vergütungssysteme, Wissensmanagement etc. – nicht isoliert betrachtet und verändert werden. Es gilt, in verzahnten, miteinander interagierenden und aufeinander zurückwirkenden Prozessen und in diesem Sinne systemisch – d.h. ganzheitlich und integrativ – zu denken. Also: Take a Systemic View.

Die dritte Maxime – Add Value – soll deutlich machen, dass es gilt, zur materiellen und immateriellen Wertschöpfung Auftrag gebender Organisationen beizutragen. Dieser Punkt hebt die strategische Orientierung von Performance Improvement hervor. Wer ganzheitlich und integriert arbeiten will, benötigt außerdem die Unterstützung zahlreicher Partner. So gilt es, langfristige Kooperationsbeziehungen mit potenziellen Kunden und Experten zu pflegen, das mikropolitische Spannungsfeld der Organisation zu verstehen, zwischen den Interessengegensätzen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu vermitteln, mächtige Sponsoren zu gewinnen etc. Die vierte Maxime des Ansatzes lautet deshalb: Work in Partnerships with Clients and Experts.

3. Performance Analyse – Ursachenanalyse

Aus Sicht des Performance Improvement-Ansatzes besteht der erste Schritt in der Planung und Durchführung eines Interventionsprogramms zur Verbesserung von Leistung (Ergebnissen) stets darin, eine sog. Performance Analyse durchzuführen (Rossett, 2009). Sie umfasst insgesamt vier Schritte:

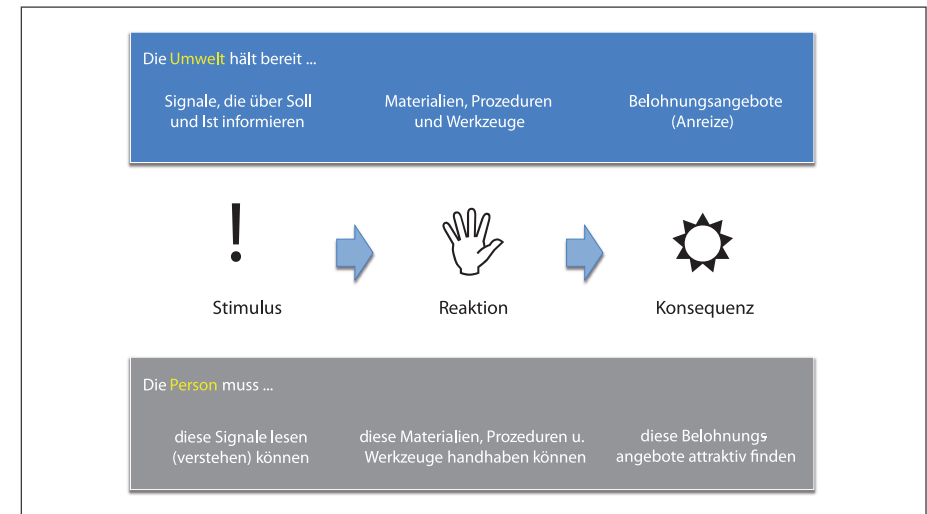
1. erwünschte Leistung beschreiben
2. tatsächliche Leistung beschreiben
3. Diskrepanzen zwischen erwünschter und tatsächlicher Leistung priorisieren
4. Ursachen analysieren, d.h. Barrieren und Treiber von Performance beschreiben

Das wohl bekannteste Leitmodell zur Ursachenanalyse ist das sog. Behavior Engineering Model von Gilbert (1978), dessen Grundideen in Abbildung 1 zusammengefasst werden. Performance ergibt sich demnach aus dem Zusammenspiel von Mensch und Umwelt:

- » Die Umwelt liefert Signale, genauer: Informationen über das, was sein soll (Ergebnisziele und Verhaltensstandards), und Informationen über das, was ist (Ergebnis- und Verhaltensfeedback). Diese Signale müssen von Seiten der Person richtig gelesen und angemessen verstanden werden, damit erwünschte Performance zustande kommen kann.
- » Die nachfolgende Reaktion wird darin bestehen, ein bestimmtes Aktionsprogramm auszuführen und dabei ganz bestimmte Materialien (z.B. Vor- oder Zuarbeiten eines Kollegen oder einer anderen Abteilung) zu verarbeiten, einer bestimmten Prozedur zu folgen und ggf. bestimmte Werkzeuge zu benutzen. Die Person muss in der Lage sein, all dies wirksam zu handhaben.

- » Die Umwelt hält Belohnungsangebote (Anreize) bereit. Dabei sind nicht alle Anreize gleichermaßen attraktiv. Um Motivation zu erzeugen, muss ein potenzieller Anreiz als attraktiv erlebt werden. Er muss Motive oder Bedürfnisse aktivieren bzw. sich in die Motiv- und Bedürfnisstruktur der handelnden Person einfügen.

Abbildung 1: Grundstruktur des Behavior Engineering Models nach Gilbert (1978)



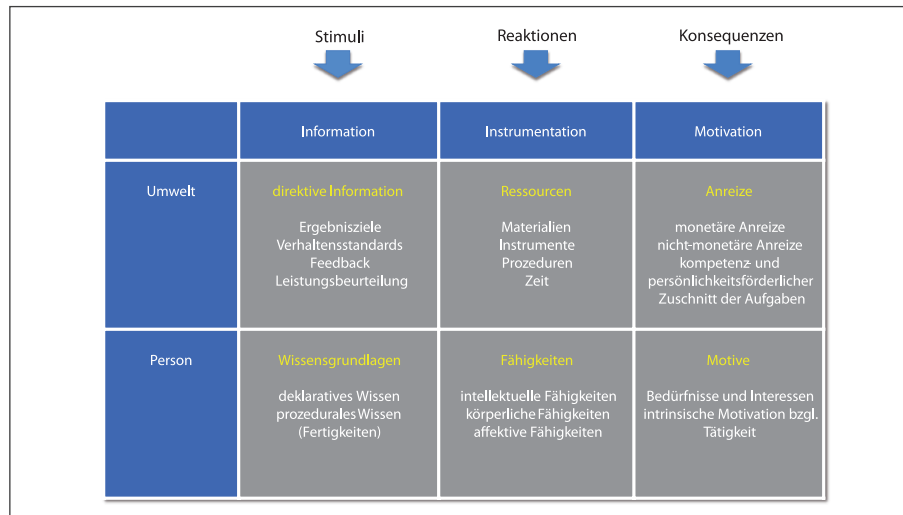
Aus diesen Überlegungen resultiert ein kompaktes Sechs-Felder-Schema der Randbedingungen und Einflussgrößen von Performance (siehe Abbildung 2). Im Rahmen der Performance Analyse liefert dieses Schema eine hervorragende Basis für den vierten Schritt, die Ursachenanalyse. Es macht deutlich: Dort, wo Ergebnisse nicht wie erwünscht geliefert werden, können sechs Cluster von Ursachen oder Barrieren wirksam sein:

1. Unzureichende direktive Information
2. Unzureichende Ressourcen
3. Fehlende Anreize
4. Unzureichende Wissensgrundlagen
5. Unzureichende Fähigkeiten
6. Fehlende Bedürfnisse und Interessen (Motive)

Damit fördert das Schema ein multiperspektivisches Denken in Bezug auf Ursachen und Interventionsmaßnahmen. Es lenkt den Blick von der Betrachtung eines Symptoms (Minderleistung im Sinne gewünschter Ergebnisziele) hin zur ganzheitlichen Analyse der Randbedingungen und möglichen Ursachen und liefert damit die Basis für eine kompetente Entwicklung wirklich zielführender Interventionsprogramme. Dass diese Programme multidimensional verfasst sein müssen, ergibt sich aus dem Modell von selbst – denn

das Zustandekommen unerwünschter oder unzureichender Ergebnisse wird mit größter Wahrscheinlichkeit auf multiple Ursachen zurückgehen.

Abbildung 2: Behavior Engineering Model nach Gilbert (1978)



4. Entwicklung eines Leitfadens bzw. Fragebogens für die Weiterbildungsberatung im Continentale Versicherungsverbund

Im Rahmen mehrerer Entwicklungsworkshops lernten die Mitarbeiter, die im Versicherungsverbund für Weiterbildungsberatung verantwortlich sind, zunächst den Performance Improvement-Ansatz und das eben skizzierte Behavior Engineering Model kennen. Dies lieferte die Grundlage für eine intensive und sehr fruchtbare Auseinandersetzung mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis und mit den Rahmenbedingungen für Personalentwicklung im Continentale Versicherungsverbund.

Im nächsten Schritt galt es dann, einen Interviewleitfaden bzw. Fragebogen zu entwickeln, der für den Einsatz im Rahmen der Weiterbildungsberatung geeignet wäre. Da mehrere Autoren (u.a. Chevalier, 2008; Wedman, 2010) Instrumente zur systematischen Analyse der Treiber und Barrieren von Performance erstellt und sich dabei (mehr oder weniger explizit) auf das Behavior Engineering Model gestützt hatten, war es möglich, sich in der Entwicklung des Leitfadens an diesen Vorbildern zu orientieren. Die große Herausforderung bestand gleichwohl darin, den Leitfaden und entsprechende Begleittexte so zu formulieren, dass sie von den Führungskräften als gut verständlich und als hilfreich im Erkennen der Weiterbildungs- und Gestaltungsbedarfe erlebt würden.

Tabelle 1 zeigt die finale Version des für die Weiterbildungsberatung im Continentale Versicherungsverbund entwickelten Instruments. Als Leitfaden sieht es keinerlei numerische Auswertung vor – im Gespräch dient es vielmehr als pragmatische Strukturierungshilfe. Das Gespräch beginnt mit einer kurzen Erläuterung des Behavior Engineering Models. Mithilfe des Leitfadens werden die Gesprächspartner dann anschließend durch die sechs Felder des Modells hindurchgeführt (ein zusätzliches – siebtes – Thema betrifft die Zusammenarbeit von Teams). So entsteht ein gemeinsames Verständnis von den Ursachen eines erkannten Problems und von den Gestaltungsbedarfen, die im Rahmen eines Interventionsprogramms zu bearbeiten wären. Eine Dokumentation des Gesprächs dient – das Einverständnis des Auftraggebers vorausgesetzt – als Basis für die gemeinsame Planung von Maßnahmen.

5. Fazit

Die Entwicklung der Weiterbildungsberatung mithilfe des skizzierten Ansatzes hat nicht bloß einen Wechsel in der verwendeten Methodik bedeutet. Vielmehr war es notwendig, eine neue professionelle Haltung und ein neues gemeinsames Selbstverständnis im Kreis der Personalentwickler bzw. internen Weiterbildungsberater zu entwickeln – vom Kompetenzentwickler zum strategischen Partner im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung von Arbeits- und Geschäftsergebnissen. Dieser Prozess wurde als sehr fruchtbar erlebt.

Die ‚neue‘ Form der Weiterbildungsberatung, so das gemeinsame Verständnis, kann einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Leistungs- und Veränderungsfähigkeit von Organisationseinheiten leisten. Denn die Bedarfsanalyse ist jetzt ganzheitlich auf sämtliche Felder – personale (d.h. kompetenzzeitige) und strukturelle – fokussiert, die das Erreichen der Geschäfts- und Organisationsziele positiv oder negativ beeinflussen können. Sie bleibt nicht mehr bei der Erfragung mutmaßlicher Trainingsbedarfe stehen.

Jetzt gilt es, für den Ansatz zu werben und ihn behutsam an die Unternehmenskultur und also die Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder von Personalentwicklung anzupassen.

Tabelle 1: Leitfaden bzw. Fragebogen **Continentale**

1. Leistungserwartungen und Feedback
Für das Erbringen von Leistung benötigen Mitarbeiter klare Erwartungen (was soll erreicht werden, wie soll es erreicht werden) sowie ergebnis- und verhaltensbezogenes Feedback. <i>Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Bereich zu? Wo sehen Sie Unterschiede?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgabengebiete und entsprechende Leistungserwartungen sind klar und eindeutig definiert und kommuniziert. 2. Mitarbeiter erhalten regelmäßig (zeitnah) Feedback zu ihrem Verhalten und zu ihren Ergebnissen. 3. Ein System aus Zielsetzung und Leistungsbeurteilung inkl. Mitarbeitergespräch steuert das Verhalten der Mitarbeiter.
2. Prozesse und Ressourcen
Mitarbeiter können auf klare Arbeitsprozesse, funktionierende Werkzeuge und Hilfsmittel (Handbücher, Checklisten etc.) zurückgreifen; sie haben genügend Zeit zur Verfügung. <i>Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Bereich zu? Wo sehen Sie Unterschiede?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeitsprozesse sind klar und eindeutig beschrieben und transparent (offen kommuniziert). 2. Die Arbeitsprozesse sind effektiv und effizient gestaltet. 3. Zeit steht aufgabenangemessen zur Verfügung. 4. Benötigte Informationen liegen rechtzeitig und ausreichend vor. 5. Instrumente und Werkzeuge (Handbücher, Checklisten, Software etc.) stehen ausreichend zur Verfügung.
3. Anreize
Das Erbringen von Leistung wird auch durch Anreize gefördert. <i>Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Bereich zu? Wo sehen Sie Unterschiede?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es existiert ein Belohnungssystem zur Leistungsförderung - monetär und nicht-monetär. 2. Aufgaben sind kompetenz- und persönlichkeitsförderlich zugewiesen und zugeschnitten. 3. Das allgemeine Arbeitsklima ist positiv. 4. Gute Leistung wird durch Lob und Anerkennung honoriert. 5. Weiterbildungswünsche von Mitarbeitern werden gefördert und finanziell unterstützt.
4. Kenntnisse und Fertigkeiten
Das Erbringen von Leistung setzt relevante Kenntnisse und Fertigkeiten voraus. <i>Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Bereich zu? Wo sehen Sie Unterschiede?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeiter besitzen die erforderliche berufliche Erfahrung, um den Anforderungen gerecht zu werden. 2. Mitarbeiter besitzen die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten, um das gewünschte fachliche und soziale Verhalten zu zeigen. 3. Mitarbeiter sind so eingesetzt, dass sie ihre Kenntnisse und Fertigkeiten optimal einbringen können. 4. Mitarbeiter erhalten Einsicht in die Aufgaben ihrer Kollegen, um größere Zusammenhänge zu erkennen.
5. Fähigkeiten
Das Erbringen von Leistung setzt grundlegende intellektuelle, körperliche und emotionale Fähigkeiten voraus. <i>Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Bereich zu? Wo sehen Sie Unterschiede?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeiter bringen die intellektuellen Fähigkeiten mit, zu lernen und sich an ändernde Anforderungen anzupassen. 2. Mitarbeiter besitzen die körperlichen Fähigkeiten, den Arbeitsanforderungen dauerhaft gerecht zu werden. 3. Mitarbeiter sind emotional in der Lage, die Leistungserwartungen zu erfüllen. 4. Mitarbeiter besitzen die sozialen Fähigkeiten, um gut im Team bzw. mit Kollegen zusammenarbeiten zu können (Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Loyalität, Kollegialität etc.).
6. Motive
Das Erbringen von Leistung setzt voraus, dass das Anreizangebot als attraktiv erlebt wird. <i>Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Bereich zu? Wo sehen Sie Unterschiede?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Mitarbeiterinteressen und -bedürfnisse passen zu den Aufgaben und zur Arbeitsumgebung. 2. Mitarbeiter sind motiviert, hohen Leistungsanforderungen zu entsprechen.
7. Zusammenarbeit im Team
Die Zusammenarbeit im Team stellt einen wesentlichen Faktor zur Zielerreichung und Leistungsfähigkeit dar. <i>Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Bereich zu? Wo sehen Sie Unterschiede?</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Team ist bereit, potentielle Schwachstellen seiner Arbeit kritisch zu bewerten, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. 2. Die Mitarbeiter stellen sich gegenseitig nützliche und praktische Unterstützung zur Verfügung, um ihre Arbeit als Team so gut wie möglich zu verrichten. 3. Die Mitarbeiter zeigen Initiative, sich gegenseitig über arbeitsrelevante Themen auf dem Laufenden zu halten. 4. Die Mitarbeiter fühlen sich gegenseitig akzeptiert und verstanden.

6. Literatur

Chevalier, R. (2008). The evolution of a performance analysis job aid. *Performance Improvement*, 47(10), 9–18.

Gilbert, T. F. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. New York: McGraw Hill.

Rossett, A. (2009). *First things fast: A handbook for performance analysis (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Van Tiem, D. M., Moseley, J. L., & Dessigner, J. C. (2012). *Fundamentals of performance improvement: Optimizing results through people, process, and organizations (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Wiley / Pfeiffer.

Wedman, J. (2010). *Performance Pyramid: Needs assessment made simple*. Columbia, MO: University of Missouri.

Die Autoren

Prof. Dr. Marc Solga hat den Bereich ‚Qualifizierung und Beratung‘ im **Continentale** Versicherungsverbund bei der Entwicklung des neuen Ansatzes beraten. Vañia de Souza-Kloppenburger leitet den Bereich Qualifizierung und Beratung im **Continentale** Versicherungsverbund.

Prof. Dr. Marc Solga
 Ruhr-Universität Bochum
 Fakultät für Psychologie
 AG Kompetenz- und Personalentwicklung
 Universitätsstr. 150
 44780 Bochum
 marc.solga@rub.de

Vañia de Souza-Kloppenburger
 Continentale Versicherungsverbund a. Ggs.
 Leiterin Qualifizierung und Beratung (p-q)
 Ruhrallee 92
 44139 Dortmund
 v.de.souza@continentale.de