

Spielregeln gemeinsam lernen

Rasantes Wachstum und eine Vielzahl von Neueinstellungen – keine Zukunftsvision, sondern Wirklichkeit beim Pharma-Konzern Janssen-Cilag. Das schnelle Wachstum brachte viele junge Mitarbeiter in Führungspositionen und das Unternehmen sah sich gefordert, neue Instrumente in der Leistungsbewertung und Vergütung einzusetzen. In einer dreitägigen Konferenz wurden alle Führungskräfte in Deutschland auf die Veränderungen vorbereitet.

Janssen-Cilag ist ein deutsches Tochterunternehmen von Johnson & Johnson, einem der größten Health-Care- und Pharmakonzerne der Welt. In den letzten Jahren konnte Janssen-Cilag ein schnelles Wachstum realisieren und verdoppelte die Anzahl der Mitarbeiter. Das Unternehmen hat sich über die Zeit dieses Wachstums seine Agilität und Beweglichkeit erhalten, sieht sich aber parallel vor der Herausforderung, die eingesetzten Führungsinstrumente zu professionalisieren.

Eingesetzt wird ein neues, mit dem amerikanischen Mutterkonzern Johnson & Johnson abgestimmtes, System zur Leistungsbewertung und variablen Vergütung. Dieses neue Beurteilungs- und Vergütungssystem stellt die Führungskräfte vor die Herausforderung, die Leistung ihrer Mitarbeiter fundiert und differenziert einzuschätzen, weil sich für alle Unternehmensangehörigen aus dieser Beurteilung unmittelbar variable Gehaltsbestandteile ergeben. Erfahrungsgemäß funktioniert die Einführung eines solchen Systems nicht ohne interne Diskussionen, Fragen und Reibungen, die in einem solchen Prozess zu berücksichtigen sind. Die formale Einführung des neuen Beurteilungssystems bedingte deshalb die genaue Abstimmung der internen Kommunikation gegenüber den Führungskräften. Aus diesem Grund entschied sich die Geschäftsleitung für eine Konferenz und lud alle Führungskräfte des Unternehmens ein. Drei Tage drehte

sich alles um das Thema Mitarbeiterführung und Leistungsbeurteilungssysteme. Drei Tage, an denen drei Ziele im Vordergrund standen.

Drei Ziele

Die Kommunikation des Systems stand im Mittelpunkt bei der Einführung des Systems. Deshalb wurde das neue Leistungsbewertungssystem in allen Abteilungen und Außendienststellen bereits präsentiert und erörtert. Dennoch stellte die Führungskräftekonferenz den tatsächlichen Kristallisationsprozess der Einführung dar. In den sechs Wochen im Anschluss an die Konferenz mussten die Führungskräfte die Mitarbeitergespräche führen, die Feedbacks aussprechen und die Beurteilung festlegen. Demnach kam der Konferenz die Rolle zu, dem neuen System für die Erstdurchführung einen entsprechenden Umsetzungsschub zu verleihen.

Da das neue Leistungsbewertungssystem keine Verteilung erzwingt, sondern die Führungskräfte ohne definierte Budgetobergrenzen für ihren Verantwortungsbereich Beurteilungen aussprechen können, erhoffte sich die Unternehmensleitung von der Konferenz, einen Überblick über die zu erwartenden Beurteilungen zu erhalten. Ein Herzstück der Konferenz stellten simulierte Beurteilungen aller Mitarbeiter des Unternehmens dar, die die anwesenden Führungskräfte vornahmen. Hierin lag eine



Programm Mittwoch, 29.01.2003

Ab 12.00 Uhr	Eintreffen der Teilnehmer Es wird ein kleiner Imbiss gereicht Foyer
13.00 Uhr	Eröffnung der Führungskräftekonferenz Jaak Peeters Plenum
13.45 Uhr	Vortrag Selbstverständnis als Führungskraft – Klären Sie Ihren Auftrag und Ihre Rolle • Führung – Was ist das eigentlich? Und wer sagt, was eigentlich gute Führung ist? • Zwischen Motivation und Herrschaft – Wie werden Sie diesem Spannungsfeld gerecht? • Wie lautet Ihr Auftrag? – Definieren Sie Ihren Verantwortungshorizont! Michael Paschen, FokusM Plenum
14.30 Uhr	Pause Wir laden Sie ein zu persönlichen Gesprächen an unseren themenbezogenen Infoständen: • Personalpolitik und ihre Einbindung in die Gesamtstrategie Geschäftsführung/Personalleitung • Mitarbeiterentwicklung und Leistungsbewertungssystem Personalentwicklung • Vertriebsergebnisse und Prämien Außendienstleitung Foyer
15.00 Uhr	Darstellung der Ergebnisse der 1. Simulationsrunde zur Leistungsbewertung und variablen Vergütung • Kurzdarstellung der Systematik • Darstellung und Interpretation der Ergebnisse Helmut Hoepfner & Michael Paschen (FokusM) Plenum

der wesentlichen logistischen Herausforderungen für die Vorbereitung der Konferenz: Alle Führungskräfte schätzten vor und während der Konferenz ihre Mitarbeiter ein. Die entstehenden Verteilungen der Beurteilungsdaten wurden während der Konferenz den anwesenden Führungskräften zugänglich gemacht und stellten damit eine Reflexionsfläche oder ein Korrektiv für die eigenen abgegebenen Beurteilungen dar. Ziel war es, dass größere Differenzen in der Verteilung zwischen einzelnen Abteilungen im Vorfeld sichtbar und damit einer Diskussion zugänglich gemacht wurden.

Ein drittes Ziel der Konferenz bestand darin, die Führungskräfte bei der Bewälti-



gung der nun anstehenden Führungsaufgaben zu unterstützen und ihnen durch Handwerkszeug und persönliche Feedbacks das notwendige Rüstzeug für die anstehenden Gespräche mitzugeben. Im Gegensatz zu üblichen Vorgehensweisen in ähnlichen Projekten geschah dies nicht durch eine Reihe von Trainingsmaßnahmen, in denen sich die Führungskräfte einer Hierarchieebene wieder fanden und dort zwei Tage in ihrem Kollegenkreis an den entsprechenden Themen arbeiten. Stattdessen wurde ein lebendiger Wechsel von Vortrags- und Trainingsphasen umgesetzt, in denen immer wieder neu zusammengesetzte Gruppen an bestimmten Teilaspekten arbeiteten.

Vorträge und Simulationen

Bestimmte Themen wurden den Teilnehmern über Vorträge vermittelt. Jeder Vortrag dauerte maximal 45 Minuten. In diesen Vorträgen kam einerseits die Geschäftsführung zu Wort, die eine Einbettung der Konferenz in die Gesamtstrategie vornahm oder den Ausblick für die kommenden Jahre formulierte. Andererseits gab es pointierte inhaltliche Anregungen. Einzelne Vorträge fanden im Plenum vor 120 Teilnehmern oder in identischer Form in drei Parallelgruppen zu je 40 Teilnehmern statt, damit mehr Raum für Interaktivität und Diskussion blieb.

Einen Großteil der Zeit der Führungskräftekonferenz verbrachten die Teilnehmer in Trainings. Darin waren insgesamt neun Berater involviert, die in den Trainingsphasen in neun parallelen Kleingruppen mit den Teilnehmern arbeiteten. Damit

war sicher gestellt, dass trotz der großen Teilnehmerzahl der Führungskräftekonferenz ausreichend Zeit für individuelle Diskussionen, Feedbacks, Fragen und Übungen blieb.

Ein weiteres Kernstück der Konferenz bildeten die Simulationen der Leistungsbewertungen. Alle Führungskräfte des Unternehmens hatten im Vorfeld der Konferenz bereits ein Beurteilungsfeld für ihre Mitarbeiter bekommen. Da sich die Beurteilungen sowohl im Innendienst wie auch im Außendienst trotz unterschiedlicher Berechnungsweise am Ende in einer einzigen Kennziffer niederschlagen, musste für jeden Mitarbeiter des Unternehmens diese Zahl erfasst werden. Die Führungskräfte erhielten hierzu einen Bogen mit der Auflistung ihrer Mitarbeiter und trugen ihre Schlussbewertung ein. Anschließend trennten sie aus Gründen der Anonymität die Namen ihrer Mitarbeiter (in ihrer Reihenfolge nach Zufallsprinzip aufgedruckt) ab und gaben nur die bloßen Beurteilungskennziffern weiter. Hieraus wurden im Vorfeld der Konferenz Verteilungen für das gesamte Unternehmen, für Unternehmensbereiche und letztlich auch für alle Abteilungen berechnet.

Nach der Diskussion der ersten Simulationsrunde und den dazu angebotenen Trainingsphasen wurden alle Führungskräfte um eine erneute Einschätzung ihrer Mitarbeiter auf der Konferenz gebeten, die dann über Nacht ausgewertet wurde, so dass am zweiten Konferenztag eine erneute Musterbeurteilung gezeigt werden konnte.

Um auf Fragen zu einzelnen Aspekten der Beurteilung der Führungsinstrumente oder der

Geschäftsstrategie eingehen zu können, wurden in den Kaffeepausen Info-Stände besetzt, in denen die Geschäftsleitung, die Personalleitung und das Vertriebscontrolling Rede und Antwort standen.

Sorgfältige Dramaturgie

Das Programm der Konferenz folgte einer vorab sehr sorgfältig geplanten Dramaturgie. Zum Einstieg in die Konferenz nahm der Vorsitzende der Geschäftsführung eine Standortbestimmung des Unternehmens vor und ordnete die Konferenz in die Führungskräfteentwicklung des Unternehmens ein. Der zweite durch das Beratungsteam vorbereitete Vortrag betraf das Selbst- und Rollenverständnis als Führungskraft. Ziel dieses Vortrages war es, den Teilnehmern einige inspirierende Reflexionen über Haltungen und Positionierungen in schwierigen Führungssituationen zu geben. Bewusst wurde dieser Vortrag mit Humor und einigen augenzwinkernden Provokationen gewürzt, um auch stimmungs-mäßig einen gelungenen Einstieg in die Konferenz sicherzustellen.

Noch im Plenum wurde den Teilnehmern kurz das neue Leistungsbewertungssystem vorgestellt und dann die mit Spannung erwartete Verteilung der ersten Simulationsrunde vorgestellt. Überraschend zeigte sich, dass in nahezu allen Unternehmensbereichen fast perfekte Normal-

verteilungen vorgefunden wurden und die trotz der intensiven Kommunikation vorab zunächst erwartete Positivverschiebung der Beurteilungen nicht stattgefunden hatte. Insofern gab es keine Gesamttendenzen, die eine deutliche Sensibilisierung der Führungskräfte notwendig gemacht hätte, sondern lediglich einige diskussionswürdige Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen. Ein nächster Vortrag zu den typischen Kritiken an standardisierter Leistungsbeurteilung und den darauf aufbauenden Empfehlungen an die Führungskräfte rundete diese Phase ab.

Homogene Urteile

Den Abschluss des ersten Konferenztages bildete eine Trainingsphase, in der sich Kleingruppen bildeten, in denen jeweils Führungskräfte gleicher Funktionsbereiche zusammengefasst waren. In dieser Trainingssession wurde anhand einer beispielhaften Zielposition ausgearbeitet, welche Leistungsergebnisse welche Einschätzung in dem Beurteilungssystem rechtfertigen könnten. Ziel dieses Training war es, den Beurteilungsmaßstab der Führungskräfte zu homogenisieren. Da dies auf einem abstrakten Weg (beispielsweise durch die Formulierung von gültigen Beurteilungshilfen) nicht zu erreichen ist, wurden die Führungskräfte gebeten, eine konkrete und für sie wichtige Position gemeinsam durchzuden-

Anzeige

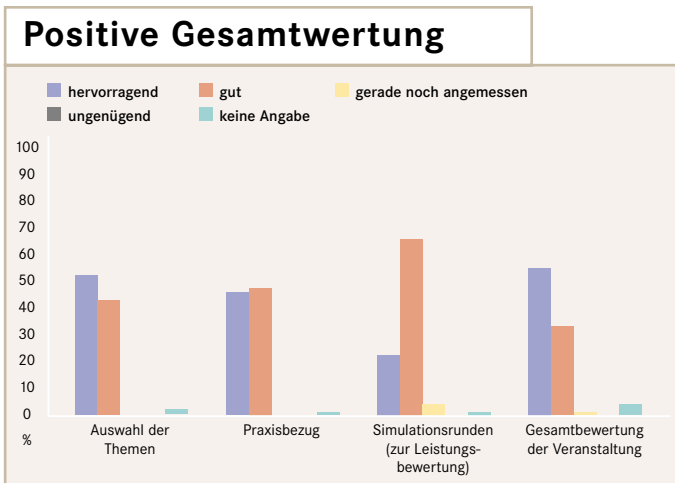


Abbildung 1: Feedback zum Gesamtkonzept „Führungskräftekonferenz“

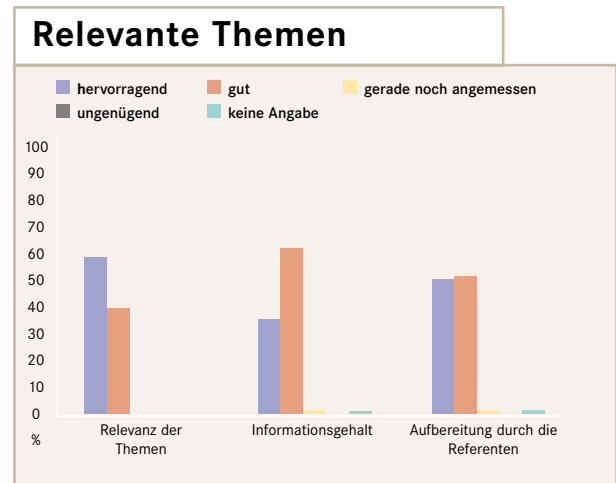


Abbildung 2: Feedback zu den Vorträgen und Trainings der „Führungskräftekonferenz“

ken und die Leistungserwartungen zu formulieren. Die Ergebnisse dieser Trainingsphase wurden während der Konferenz für alle Teilnehmer dokumentiert und als Hilfe für die nachfolgenden realen Beurteilungsgespräche ausgehändigt.

Bei diesen Trainings zeigte sich, dass einige Führungskräfte noch verschiedenen Diskussionsbedarf zum neuen Leistungsbewertungssystem hatten. Dieser Umstand bewog die Verantwortlichen dazu, am Morgen des zweiten Tages einen Spontanvortrag einzuschleusen, in dem die wesentlichen in den Trainings diskutierten Fragen noch einmal aufgegriffen und beantwortet werden konnten. Diese Flexibilität kam bei allen Führungskräften gut an und führte dazu, das Unbehagen einzelner Teilnehmer abzubauen.

Wahl nach Wunsch

In der folgenden Trainingssession wurde in neun parallelen Kleingruppen auf den Einstiegsvortrag zum Thema Mitarbeiterführung verwiesen und die Kernbotschaften aus diesem Vortrag in weitergehenden Übungen vertieft. Am Mittag des zweiten Tages sprach dann der Geschäftsführer über das neue Zielsystem von Janssen-Cilag. In drei parallelen Folgevorträgen wurde das handwerkliche Vorgehen in Zielvereinbarungsprozessen vertieft.

Die nun folgende Trainingssession bestand aus einem Wahltraining. Alle neun Berater hatten sich auf drei mögliche The-

men vorbereitet (Zielvereinbarung, Führung von Feedback-Gesprächen und Konfliktmanagement), so dass allen Teilnehmern ihr Wunschtraining offeriert werden konnte und die Anzahl der durchzuführenden Trainings erst am Nachmittag endgültig stattfand. Das Ziel dieser Trainingsphase war, allen Führungskräften den gewünschten Schwerpunkt anzubieten.

Am Abend erhielten die Führungskräfte das Ergebnis der zweiten Beurteilungssimulation. Insbesondere in den Bereichen, in denen die Verteilungen im Vergleich noch nicht schlüssig erschienen, kam es zu einer spürbaren Veränderung der Einschätzung, die sogar leicht über das Ziel hinausgeschossen war. Bereiche, die möglicherweise insgesamt etwas zu liberal beurteilt hatten, waren deutlich strenger geworden, hingegen beurteilten einige sehr kritisch einschätzende Führungskräfte nun deutlich positiver. Die Ergebnisse waren überzeugend und belegten, dass es keinen weiteren Nachsteuerungsbedarf gab. Die Führungskräfte interpretierten und nutzten die Skala entsprechend dem Gesamtkonzept.

Business-Theater

Während der gesamten Konferenz war eine Business-Theatergruppe anwesend, die verschiedene Veranstaltungen beobachtete, Diskussionen verfolgte und sich als stumme Teilnehmer einen Eindruck über die Führungskultur bei Janssen-Cilag verschaffte.

Am Ende des zweiten Durchführungstages nutzte die Theatergruppe die gewonnenen Eindrücke dazu, den anwesenden Führungskräften mit einer Parodie den Spiegel vorzuhalten.

Der dritte Veranstaltungstag startete mit parallelen Vorträgen zum Thema Mitarbeiterentwicklung. Das neue Leistungsbewertungs- und Vergütungssystem ist ein Bestandteil im integrierten Personalentwicklungskonzept von Janssen-Cilag. Dieses Personalentwicklungskonzept weist den Führungskräften durch ihr Handeln eine maßgebliche Rolle bei der Entwicklung und Förderung ihrer Mitarbeiter zu. In den Vorträgen wurde darum auf die Instrumente und Vorgehensweisen eingegangen, durch die Führungskräfte in die Lage versetzt werden, Wachstums- und Reifungsprozesse bei ihren Mitarbeitern auszulösen.

In der darauf folgenden Trainingsphase wurde in Kleingruppen anhand konkreter Beispiele erarbeitet, mit welchen Voraussetzungen und Vorgehensweisen bei einzelnen Mitarbeitern eine gezielte Förderung stattfinden kann. Dieser Teil wurde in die Kleingruppen verlegt, um anhand konkreter Fälle und Einzelfragen eine intensive Diskussion mit den teilnehmenden Führungskräften zu ermöglichen.

Gemeinsamer Startschuss

Zum Abschluss der Konferenz fasste der Geschäftsführer die Ergebnisse der Konferenz zusammen und formulierte die Zie-

le für die Zukunft. Natürlich ist eine derartige Konferenz und die stattfindende Diskussion ein Spiegel der Kultur und des Selbstverständnisses eines Unternehmens. Durch die Konzentration auf das Thema Mitarbeiterführung sind im Laufe dieser drei Tage viele Eindrücke gesammelt worden, die ein pointiertes Bild der Führungskultur vermittelten.

Mit der Konferenz ist es gelungen, das neu eingeführte Leistungsbewertungssystem lebendig werden zu lassen und einen verbindlichen und gemeinsamen Startschuss zu geben. Eine Neueinführung eines Leistungsbewertungssystems ist in der begleitenden Kommunikation nicht unproblematisch und besonders schwierig ist eine Einführung, die mit einer variablen Vergütung verknüpft ist.

Die Diskussion um das Instrumentarium, das Ringen um Spielregeln und Details, das Ausprobieren und Durchdenken des

Systems mit allen Führungskräften führte dazu, dass fast alle Führungskräfte die in dem Instrument liegenden Chancen erkannten, ihre Aufgabe in der Beurteilung sehr ernst und verantwortungsvoll ausführen möchten und ihre mögliche anfängliche Skepsis ablegten. Damit war die Konferenz ein wirkliches Veränderungsinstrument und hat in kompakter Form ein neues Führungsinstrument bei Janssen-Cilag lebendig werden lassen. Bewährt hat sich nach Einschätzung der Teilnehmer der Wechsel zwischen Plenums- und Trainingsphasen, die den Teilnehmern intensive Diskussionen in kleinem Kreis ermöglichte.

Die Konferenz ist bei den Führungskräften hervorragend angekommen, so jedenfalls der einhellige Tenor bei der abschließenden Feedback-Runde. Die Veranstaltung ist Kultur und Identität stiftend für das Unternehmen. Janssen-Cilag ist innerhalb des Johnson&Johnson-Konzern das erste

Unternehmen, das eine Konferenz in dieser Art durchführte. Insofern besitzt die Veranstaltung Pilotcharakter und ist richtungweisend für andere Unternehmen im Konzern. ■



Autoren

Helmut Hoepfner,
Leiter Personalentwicklung Janssen-Cilag,
Telefon: 02137/955258,
hhoepfn2@jacde.jnj.com



Michael Paschen,
Geschäftsführer der
FokusM Beratung,
Telefon: 02191/9331313,
michael.paschen@
fokusm.de
