

# Am Unternehmenserfolg sind wir alle beteiligt

## Performance Management

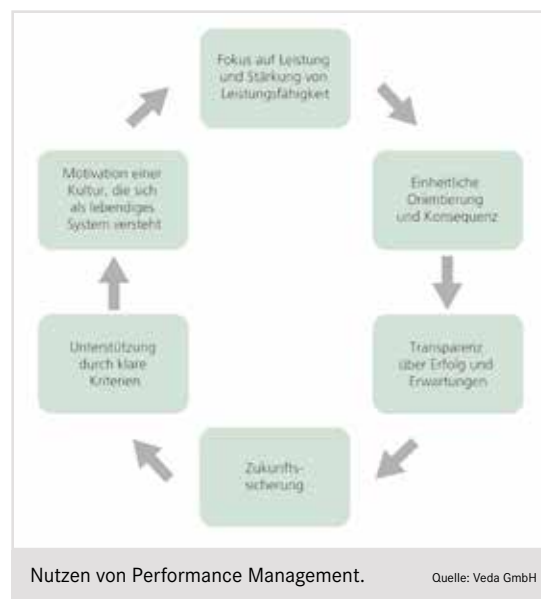
Zwischen 112 und 138 Milliarden Euro verlieren deutsche Unternehmen jährlich durch „innere Kündigung“ ihrer Arbeitnehmer, erklärt die aktuelle Hochrechnung der Gallup-Studie zum Engagement-Index. Im Umkehrschluss zeigt diese Studie ein enormes Potenzial auf, das genutzt werden kann und gibt damit Handlungsimpulse für alle Beteiligten.

Unternehmer, Personalabteilungen, Führungskräfte und Mitarbeiter – sie alle profitieren, wenn dieses Potenzial gehoben wird. Eine mögliche Lösung ist Performance Management, die ganzheitliche Planung und Steuerung von Leistung und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zur kontinuierlichen Verbesserung von individueller, Team- und Unternehmensleistung. Einfacher gesagt, wer es schafft, die Unternehmensziele mit den Leistungszielen und -wünschen seiner Mitarbeiter zu verbinden, spart Geld und schafft Zufriedenheit. Damit erreicht Performance Management weitere, wesentliche Ziele im sich wandelnden Arbeitsmarkt: Es schafft eine enge, langfristige Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Es sichert zukünftige Fähigkeiten und damit auch Erfolg.

### Performance ist immer ein Prozess, der alle betrifft

Erfolgreiches Performance Management führt dazu, dass jeder Mitarbeiter den für ihn richtigen Arbeitsplatz hat. Er besitzt immer das nötige Wissen und auch die Motivation, um bestmögliche Arbeit zu erbringen. Durch die Kombination von Motivation und Leistungserfolg entsteht für Arbeitgeber und Mitarbeiter eine Win-win-Situation. Allerdings erfordert der Weg dorthin einige strategische Elemente und Kompetenzen

sowie ein entsprechendes Umfeld. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass jeder Mitarbeiter bereit ist, seine Leistungsmotivation, sein Können und seine Ziele im Dialog zu reflektieren und offenzulegen. Damit Mitarbeiter diese Bereitschaft und dieses Vertrauen zeigen können, benötigen sie eine passende Unternehmenskultur und Führungskräfte, die ein vertrauensvolles Miteinander, den gemeinsamen Dialog und auch Leistung fördern.



Performance Management ist ein Prozess mit und durch Menschen. Dem Personalmanagement obliegt eine entscheidende Schlüsselrolle bei der Erkennung der Voraussetzungen für ein erfolgreiches Performance Management und bei der Schaffung von Inst-

rumenten, die eine auf die Organisation passende Umsetzung ermöglichen. Hier sind im Vorfeld entscheidende Weichen zu stellen. Wie sieht HR-Management bei Ihnen aus – hinterfragen Sie es kritisch: Orientiert sich Ihre Personalpolitik an der Unternehmensstrategie – wenn ja, wissen das auch alle Beteiligten? Kann entstehender Personalbedarf jederzeit gedeckt werden, weil es ein auf diese Strategie ausgerichtetes Recruiting-Konzept gibt und eine darin integrierte Nachfolge- und Entwicklungsplanung? Ist auch die Weiterbildung in diese Strategie eingebunden, ist sie langfristig und berücksichtigt sie technologische Entwicklungen und Markttrends? Sind Ihre Führungskräfte mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet und in die Personalprozesse direkt eingebunden? Haben Sie ein kulturelles Unternehmensumfeld, in dem Vertrauen, Offenheit und Leistung wertgeschätzt und gefördert werden? Ja? Dann können Sie Ihr Performance Management auf einer soliden Basis aufbauen und werden schnell Erfolge erzielen.

Voraussetzungen für ein funktionierendes Performance Management sind ganzheitliche Systeme und Strukturen, mit denen Unternehmensziele umgesetzt werden. Hierbei werden Ressourcen, Rahmenbedingungen und Erfolgskriterien im Vorfeld klar definiert

und einbezogen. Ziele werden abgeleitet und nachgehalten, Zwischenstände immer wieder rückgemeldet und eine Zielerreichung konsequent gewürdigt. Unternehmenskulturelle Grundlagen sind Transparenz, Reflexion, Kommunikation und eine Führung, die Mitarbeiter auf diesem Weg begleitet. Unternehmensziele werden zu den Zielen der Teams und der Mitarbeiter – alle arbeiten gemeinsam mit einer einheitlichen Orientierung.

Essenziell: Idee und Methodik müssen erklärt und verstanden werden. Denn die Anforderung an den Einzelnen – Führungskraft und Mitarbeiter – ist hoch. Was, wenn Mitarbeiter mit der geforderten Transparenz nicht klarkommen? Wenn sie Leistungsrückmeldungen nicht als Voraussetzung für Optimierung sehen, sondern mit Kritik gleichsetzen? Ein unsensibel oder schlecht eingeführtes Performance Management kann zu Abwanderungen führen.

Ein gutes Performance Management soll

- Orientierung geben.
- Leistung fördern und anerkennen,
- Mitarbeiter motivieren, begeistern und entwickeln.

Es ist

- zukunftstauglich
- und basiert auf einer
- konsequenten und verhaltenssicheren Führung.

Während Kommunikation und Transparenz die unternehmenskulturellen Wurzeln sind, dienen Leitfäden und Prozesse für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen als „technische“ Bausteine. Richtig aufgebaut, unterstützen sie die Ausarbeitung der gemeinsamen Zielvorstellungen. Die Unternehmensziele werden in Managementrunden zu Teamzielen abgeleitet, die geschulte Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern in Einzelziele umwandeln. Wesentlich ist: Ergebnisse sind definierbare, verfolgbare Aussagen in einem lebendigen Prozess, keine Excel-Listen, die nur einmal im Jahr – wenn überhaupt – hervorgeholt werden.

Kernidee des Performance Managements ist die Stärkung der aktuellen und vor allem zukünftigen Leistungsfähigkeit jedes Mitarbeiters, verbunden mit der Idee, dass jeder Mitarbeiter am liebsten das tut, was er am besten kann und dass individuelle Vorlieben, in individuelle Arbeitsumgebungen umgesetzt, Potenziale freisetzen. Daraus resultieren einfache Fragen:

- Wo möchtest du hin?
- Welche Unterstützung – etwa Weiterbildung – brauchst du dazu?
- Was macht dir am meisten Spaß und motiviert dich?
- Von welchem Thema würdest du gerne entlastet werden?
- Wie können wir deine Stärken fördern?

Ideale Unterstützung für ein funktionierendes Performance Management bietet eine Softwarelösung, die Führungskräfte befähigt, Mitarbeiter in ihren Stärken so fördern, dass damit gleichzeitig die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gesichert wird. Ein solches Kompetenzmanagement betrachtet nicht nur fachliche, methodische und soziale Kompetenzen der Mitarbeiter. Es bezieht übergreifende Aspekte, wie die strategische Ausrichtung und aktuelle Marktbedingungen und Herausforderungen mit ein – zum Beispiel unterschiedliche Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen. Hauptziel ist die Sicherung zukünftiger Leistung: Welche Kompetenzen müssen wir schon heute gemeinsam erarbeiten, damit wir morgen und übermorgen noch wettbewerbsfähig sind?

„Gemeinsam“ ist das große Wort im Performance Management. Alle Beteiligten kennen Strategien und Ziele und arbeiten mit einem gemeinsamen Verständnis an deren Umsetzung, an der eigenen Entwicklung und damit am Erfolg des Unternehmens. Diese Gemeinsamkeit führt dazu, dass ein Unternehmen auf einem sehr soliden Fundament – der gesamten Leistungsfähigkeit seiner motivierten Mitarbeiter – die Herausforderungen der Zukunft meistert.

**Britta Redmann ■**



[www.veda.net](http://www.veda.net)