

Werte bestimmen die Leistung von morgen

Eine veränderte Mitarbeiterstruktur und neue Ansprüche verlangen eine Anpassung des Leistungsverständnisses und eine Neujustierung des Performance Managements. Dabei geben Werte eine zentrale Orientierung. Das Beispiel VEDA zeigt, wie dieser Ansatz gelebt wird.



Es gibt zwei Möglichkeiten, Karriere zu machen: Entweder leistet man wirklich etwas, oder man behauptet, etwas zu leisten. Ich rate zur ersten Methode, denn hier ist die Konkurrenz bei Weitem nicht so groß.“ US-Schauspieler und Komiker Danny Kaye hatte viel Spaß an solchen Spitzfindigkeiten und gut reden. Was dieses Zitat damals wie heute zeigt: Die objektive Messung und Wertung von Leistung ist nicht einfach.

Seit Jahrzehnten versuchen sich Unternehmen daran, die Leistung ihrer Mitarbeiter zu messen, zu katalogisieren und zu honorieren. Manager wollen Leistung erhalten oder fördern, indem sie – ihrer Meinung nach – wirksame Anreize bieten. Oft stellt sich die Frage, ob der finanzielle Anreiz letztlich doch der entscheidende ist, oder ob andere Faktoren wirksam oder sogar wirksamer sein könnten.

In der Betriebswirtschaft und Managementlehre wird Leistung als das (gelungene) Ergebnis eines wirtschaftlichen

Erzeugungsprozesses gesehen. Die Leistung eines Mitarbeiters ist Beitrag zur Wertschöpfung – und als solcher auch zu managen und messbar zu machen. Die Ergebnisse einer Langzeitstudie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der PIX-Befragung 2012. Praxispapier 4/2012) weisen allerdings darauf hin, dass das Leistungsmanagement in den Mitgliedsunternehmen aktuell nur eine durchschnittliche Professionalität aufweist. Bestehende Instrumente zur Leistungsmessung sind nur selten zu einem einheitlichen und verständlichen System verknüpft.

Methoden aus den Achtzigerjahren

Das Management von Leistung war oder ist im Wesentlichen die Festlegung quantitativer und qualitativer Ziele und deren Messbarkeit und Kontrolle durch Kennzahlen. Das Instrumentarium stammt aus den Achtzigerjahren und der Schule des

„Management by Objectives“. Es wird von den Babyboomern in den Managementtagen weiterhin ausgeführt wie einst gelernt. Mit wenig Rücksichtnahme darauf, dass sich die Arbeitswelt, deren Werte und technologische Möglichkeiten seitdem eklatant verändert haben.

Für die Babyboomer sind Zielvereinbarungen eine Führungstechnik – daraus wird klar, wer hier das Sagen hat.

Spaß an Leistung

Anstatt Beschlüsse auf Augenhöhe zu treffen, brechen viele Manager ihre übergeordneten Ziele „top-down“ auf die Mitarbeiter herunter. Wie so oft ist es allerdings gar nicht die Methodik selbst, sondern die Umsetzung, die – weil nicht verstanden oder verständlich – mangelhaft ist. Schade, denn richtig gemacht, sind Zielvereinbarungen tolle Motivations- und Führungsinstrumente, die in Verbindung mit den Unternehmenszielen einen hohen Wirkungsgrad aufbauen können.

„ Anstatt Beschlüsse auf Augenhöhe zu treffen, brechen viele Manager ihre übergeordneten Ziele „top-down“ auf die Mitarbeiter herunter.

Performance Management wird immer wichtiger, denn die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters wird immer kostbarer für Unternehmen. Das liegt bei Weitem nicht nur daran, dass steigende Lohn- und Lohnnebenkosten die Arbeitskraft an sich kostbar machen. Was ich „teuer“ bezahle, will ich auch sinnvoll einsetzen. Auch weil gute Mitarbeiter im enger werdenden Arbeitsmarkt selten werden, bekommt die Leistung der vorhandenen einen ungleich höheren Wert.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird „Employability“ zur Kernaufgabe – nicht im Sinne von „arbeitsfähig“ halten, sondern mit der Aufgabe, den Spaß an der Leistung zu erhalten. Und: Am anderen Ende der demografischen Leiter klettert eine Generation nach, die neue Werte und ein anderes Verständnis von Arbeit in die Unternehmen trägt. Eigenverantwortung, Anteilnahme, Sinnhaftigkeit – wer leistet, will heute wissen warum. Auch dieser Wertewandel, der zum Teil technologisch getrieben ist, bedingt die notwendige Neudefinition von Performance: Leistung kann nicht mehr in Anwesenheit gemessen werden, denn Mitarbeiter arbeiten überall und in flexiblen Zeitfenstern. Ergebnisorientierung wird entscheidend und damit die Fähigkeit, das gewünschte Ergebnis in funktionsfähigen Zielvereinbarungen zu definieren.

Wir sind es uns wert

Das veränderte Verständnis von Leistung vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Faktoren führt dazu, dass die klassischen Steuerungssysteme nicht mehr ausreichen. Weder „Management by ...“ noch Instrumentenfetischismus können Performance steuern, wenn die Leistung eines Mitarbeiters sich mehr und mehr an seiner Zustimmung zu seinem Tun (und dem des Unternehmens) misst. Werte übernehmen die Identifikations- und Motivationsfunktion. Immer mehr Unternehmen begreifen, dass eine hohe Motivation der beste Garant für eine ebensolche Leistung ist. Mitarbeiter, die sich als Teil einer verlässlichen Struktur verstehen, und sehen, dass ihr Arbeitgeber Verantwortung übernimmt, werden es ihm gleich tun wollen. Werte, an denen sie sich orientieren können, steigern Motivation und damit Produktivität. Allerdings: Um als Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter zu fungieren, müssen Werte gelebt werden.

Entscheidend ist der Weg vom „Wort“ zum „Wert“ – wie schaffe ich es als Unternehmen, Verbindlichkeit in meinen Wertekanon zu legen und damit den notwendigen Handlungsrahmen für jeden Mitarbeiter zu schaffen? Zumal, wenn er dadurch seine Komfortzone verlassen muss, wenn beispielsweise die Werte „Respekt“ und „Integrität“ ehrliches Feedback verlangen

„Performance Management ist also nicht nur das Managen von Leistung, sondern auch das Leben von Werten und Lernen von Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.“

würden und damit erst mal eine natürliche Ausweichreaktion hervorrufen?

Performance Management ist also nicht nur das Managen von Leistung, sondern auch das Leben von Werten und Lernen von Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.

Im Zug der Einführung einer neuen Leistungskultur beschäftigt sich der Alsdorfer HR-Gesamtlösungsanbieter Veda seit Juni 2013 mit genau diesen Aufgaben. In einem unternehmensweiten Projekt, das alle Mitarbeiter einbezieht, werden die notwendige Struktur und die Wissensbasis geschaffen, um ein ziel- und werteorientiertes Performance Management zu etablieren.

Mit Zielen die Zukunft entwickeln

Auslöser der Einführung war der Wunsch nach einem übergreifenden System, das auf allen Ebenen Orientierung gibt und Leistung fördert. Mitarbeiter sollen die Möglichkeit erhalten, ihre Person und ihre Leistung in die Strategie, Ziele und Werte des Unternehmens einzuordnen. Zudem soll eine zukunftstaugliche Methodik gefunden werden, die Mitarbeiter motiviert, entwickelt und eine konsequente und verhaltenssichere Führung ermöglicht.

„Ein Performance-System muss von Anfang an von allen Mitarbeitern auf allen Ebenen mitgetragen werden, um die notwendige Ernsthaftigkeit in der täglichen Anwendung und Umsetzung zu erreichen“, erklärt Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter von Veda.

In Workshops und Projektgruppen, zum Beispiel zu den Themenbereichen Feedback-Kultur oder Konfliktmanagement, arbeiten alle an einem Ziel: mit den notwendigen technischen, methodischen und individuellen Kompetenzen die gemeinsame Basis für den Erfolg des neuen Leistungssystems zu schaffen. Was muss das neue System können – was muss jeder

Mitarbeiter wissen, wie kann Technik unterstützen?

Werfen wir zur Beantwortung einen Blick auf das „alte“ System, das so oder ähnlich in den meisten Unternehmen im Einsatz ist. Es gibt für jeden Mitarbeiter Zielvereinbarungen, ausgerichtet am Unternehmensergebnis. Persönliche Ziele werden im Mitarbeitergespräch individuell mit dem Vorgesetzten vereinbart, in den Kalender eingepflegt und einmal jährlich besprochen. Was diesem „Klassiker“ fehlt, ist Orientierung und Transparenz. Er bestimmt nur ein Ziel, nicht dessen Messbarkeit und nicht den Weg dorthin. Die Folge: Viele Mitarbeiter gingen auf dem Weg zur Zielerreichung verloren.

Bei Veda wurden klare, objektive Kriterien für Zielformulierung nach der SMART-Regel bestimmt und gemeinsam gelernt. So erfolgte auch eine Definition der Vorgehensweise bei der Zielvereinbarung. Die Vorgabe „Ziele werden nur da definiert, wo sie sinnvoll sind“ mag zunächst logisch erscheinen. Im früheren formalisierten Prozess tauchten aber bei genauer Überprüfung viele Ziele auf, die schon in ihrer vagen Formulierung die Unerfüllbarkeit mit sich trugen. Also – weg damit!

Unsere Performance – unsere Ziele

Im Performance Management ist kontinuierlicher Dialog notwendig. Die regelmäßigen Rückmeldungen und vereinbarten Kontrollen führen zu einer hohen Transparenz über „Ist“ und „Soll“ der Zielerreichung und damit zu klarer Orientierung, Transparenz und Eigenverantwortung. Wesentliche Erweiterung im neuen Zielekatalog: Für die Zielerreichung notwendige Ressourcen (Wissen, Budget, Support aus anderen Teams) werden vorab definiert. Eine bessere Abstimmung und Zusammenarbeit im Team und mit anderen Bereichen ist daher zwingend erforderlich.

Mit „Wir für Veda“ wurde eine Mitmachorganisation geschaffen, in der jeder Mitarbeiter sein Werteverständnis einbringen kann. Gemeinsam mit Kollegen entwickelte das Kernteam ein einfaches Verfahren, in dem sich aus bekannten Arbeitssituationen Wunschverhalten ableiten lässt und damit Verhaltensanker für die Zukunft. Werte („Respekt“) werden auf Alltagssituationen angewendet („Kollege kommt unvorbereitet zum Termin“) und aus „Besser wäre ...“ entstehen allgemeingültige, praxisnahe Verhaltensanker, die den gemeinsam definierten Wertekatalog in einfache Spielregeln für ein funktionierendes Miteinander umsetzen.

Teil des Talent Managements

Als HR-Lösungsanbieter greift Veda natürlich auch auf die hauseigene Lösungskompetenz zurück. Der HR-Kompetenzmanager bietet die gemeinsame Plattform für das neue Performance Management. Durch den Einsatz der Management-Software fällt es leicht, das Leistungssystem in einen übergeordneten Kontext von Finden, Binden und Fördern einzuordnen. Das ist wichtig, denn die Leistung eines Mitarbeiters kann nicht „stand-alone“ funktionieren, sondern ist Teil eines übergeordneten Talent Managements. Dessen Elemente Personalmarketing, Recruiting, Weiterbildung, Kompetenz- und Performance Management sowie Nachfolge- und Entwicklungsplanung lösen im Zusammenspiel die wichtigste Aufgabe von HR: mit dem richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz die Unternehmensziele erfolgreich umsetzen.



Autorin
Britta Redmann,
Director Human Resources &
Talent Management,
VEDA GmbH, Alsdorf,
britta.redmann@veda.net



Autorin
Andrea Goffart,
freie Publizistin, Aachen,
goffart@ag-kon.de