

# MIT LEISTUNGSMANAGEMENT ZUM ERFOLG

*Wir zeigen, was sich hinter dem Begriff Performance Management verbirgt und wie Unternehmen dieses konsequent umsetzen und davon profitieren können.*

Die Anforderungen an Management und Mitarbeiter steigen stetig in Zeiten der Digitalisierung. Zusätzlich wächst die Komplexität der Aufgaben, während sich zeitgleich die Prozesse verkürzen. Zwar wissen deutsche Unternehmen um die Wichtigkeit, den digitalen Wandel und die damit einhergehenden Chancen für sich zu nutzen, allerdings wird das häufig noch unzureichend umgesetzt.

Vor allem die Mitarbeiter rücken durch die digitale Transformation in den Fokus – doch auch hier schöpfen die Verantwortlichen das sich bietende Potenzial nicht aus. Zu oft stehen sie den Herausforderungen hilflos gegenüber. Manager sind angehalten, die geeigneten Voraussetzungen zu schaffen, auf die modernen Anforderungen der Belegschaft einzugehen, ihre Mitarbeiter stets zu motivieren, sie so an das Unternehmen zu binden und die Leistung sowie auch die Effizienz des Unternehmens zu steigern. Einen Weg zum Erfolg kann das sogenannte Performance Management bieten.

## PERFORMANCE MANAGEMENT – DEFINITION

Jedes Produkt und jeder Service ist mit einer Dienstleistung beziehungsweise einem Nutzen verbunden. Diese gilt es in Unternehmen von allen Beteiligten bestmöglich zu erbringen, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein. Aus diesem Grund ist es von besonderer Bedeutung, die Leistungsbereitschaft sowie die Motivation der Mitarbeiter stets hoch zu halten, getreu dem Motto:

*„Es gibt Leistung ohne Erfolg, aber keinen Erfolg ohne Leistung“*  
(François de La Rochefoucauld (1613 bis 1680)).

An dieser Stelle kommt das Performance Management ins Spiel. Beide Teilbegriffe leiten sich aus dem Englischen ab und sind dabei wie folgt zu übersetzen: Während Performance Leistung, Erfolg, Ergebnis, Ausführung und Leistungsfähigkeit bedeutet, ist unter Management einerseits die Festlegung von Zielen der Organisation, andererseits die Entwicklung einer Strategie zur Zielerreichung zu verstehen. Zudem bedeutet es die Organisation der Produktionsfaktoren und die Führung der Mitarbeiter.

Zusammengefasst: Performance Management bezieht sich auf die Leistungsfähigkeit und -steigerung der Mitarbeiter durch entsprechend installierte Rahmenbedingungen. Es zählt damit zu den wichtigsten Human-Resource-Instrumenten und fördert gezielt die Leistungsbereitschaft der Angestellten. Zudem trägt Performance Management erheblich dazu bei, die strategischen Unternehmensziele zu erreichen.

## QUALITÄT UND QUANTITÄT

Leistungsmanagement gewinnt immer mehr an Bedeutung. Bereits in der Vergangenheit führten zahlreiche Unternehmen Änderungen in den dazugehörigen Prozessen durch und auch in den kommenden Monaten möchten viele Manager nachziehen. Mithilfe eines effektiv genutzten und gestalteten Performance Managements ermöglichen die Verantwortlichen ihren Mitarbeitern das Erreichen von Höchstleistungen. Dies beinhaltet insbesondere auch die Schaffung der geeigneten Rahmen- und Arbeitsbedingungen, in denen sich Arbeitnehmer auf ihre Aufgaben fokussieren und damit ihre Fähigkeiten und Kompetenzen gezielt einsetzen können. So werden die vereinbarten Standards und Ziele bestmöglich erlangt.

Die Basis hierfür bildet die Messung der quantitativen und qualitativen Leistung eines Unternehmens – dazu zählen alle einzelnen Bereiche sowie auch die Mitarbeiter. Als Anreiz dient beispielsweise die variable Lohnvergütung. Damit der Unternehmenserfolg gesteigert werden kann, muss diese jedoch auf zuvor festgelegten Zielen basieren. Denn: Erhöht sich die Leistung der Mitarbeiter, hat dies auch positive Auswirkungen auf die gesamte Organisation des Unternehmens. In Kombination führt Performance Management also langfristig zu einer kontinuierlichen Optimierung der Geschäftsprozesse.

## IN DEN RICHTIGEN BAHNEN

Performance Management ist als System zur Steuerung und Beeinflussung der Unternehmens- sowie individuellen Mitarbeiterleistung zu verstehen. Dabei gibt es zwei Ansätze zum Verfahren: einerseits die Regelung und andererseits die Steuerung des Performance Managements. Erstere bezieht sich dabei auf das Erreichen einer bestimmten Ausprägung der zu regulierenden Größe. Die Grundlage für die Analyse bieten dafür Feedbacks über den aktuellen Zielerreichungsgrad.

Im Anschluss wird versucht, eine Lösung für mögliche Probleme zu finden, Maßnahmen zu ergreifen und Störungen nach ihrem Eintritt zu kompensieren. Auch beim Ansatz der Steuerung steht die Erzielung einer bestimmten Ausprägung der relevanten Größe im Fokus, allerdings mit dem Ziel, einen Feedforward-Vorgang anzustreben. Diese Methode bewirkt, dass Lösungen frühzeitig geplant werden können. Durch die richtige Wahl der Rahmenbedingungen ist die Erreichung der Ziele gewährleistet.

## INSTRUMENTE AUSWÄHLEN

Für erfolgreiches Performance Management greifen Führungskräfte auf die unterschiedlichsten Instrumente zurück. Dazu zählen unter anderem sowohl Kompetenz- und Potenzialbeurteilungen wie auch Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen. Besonders beliebt bei Unternehmen sind Zielvereinbarungen: Sie werden zwischen Mitarbeiter und Führungskraft aufgestellt und enthalten die zu erreichenden Ziele in einem bestimmten Zeitraum. Als Anreiz zu deren Erreichung setzen die Verantwortlichen oftmals auf variable Vergütung.

Neben Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen etablieren sich Kompetenz- und Potenzialbeurteilungen. Vor allem im Management sowie bei außertariflich beschäftigten Mitarbeitern werden diese Ansätze angewendet und rücken das Instrument „Beurteilung“ in den Vordergrund. Direkte Mitarbeitergespräche eignen sich hierfür besonders. Dadurch zeigen Manager ihren Angestellten, dass sie sich für das Wohlbefinden der Mitarbeiter einsetzen und stets an Weiterentwicklungen interessiert sind. Finden diese Gespräche zeitnah nach Abschluss eines Projektes statt, fördern sie die Motivation der Belegschaft zusätzlich.

Wichtig ist dabei, dass stets konstruktives Feedback, in dem sowohl positive als auch negative Aspekte angesprochen werden, gegeben wird. Denn: Auch aus Fehlern müssen Mitarbeiter positive Ansätze ziehen, um sich weiterzuentwickeln. Unternehmen, die ihren Angestellten mit Strafen drohen, erhalten eher negative als positive Leistungssteigerungen. Vielmehr fachen sie auf diese Art und Weise Misstrauen aufseiten ihrer Belegschaft an und schüren Ängste.

## VARIABLE VERGÜTUNG

Zukünftig weiterhin beliebt bei Managern bleibt die sogenannte variable Vergütung als Anreiz zur Motivationssteigerung. Was vorher meist persönlich auf den einzelnen Mitarbeiter angewendet wurde, soll nun auch bei Teams Anwendung finden. Kollektive und teambezogene Bonuskomponenten rücken demnach weiter in den Mittelpunkt. Neben erfolgsorientierten Entlohnungen bekommen Bonussysteme eine immer größere Bedeutung. Diese fördern eine leistungsorientierte Unternehmenskultur und erhöhen zusätzlich die Arbeitgeberattraktivität.

Mittlerweile zählen jedoch nicht mehr nur finanzielle Aspekte zu den Anreizen, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Auch flexiblere Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten, können in diesem Zusammenhang genannt werden. Das bedeutet: Zwischen monetären und nicht monetären Angeboten muss ein Gleichgewicht herrschen, das für die Mitarbeiter interessant und ansprechend ist.

## UNTERSCHÄTZTE RESSOURCE: MITARBEITERIDEEN

Ebenfalls zu beachten ist im Zusammenhang mit Performance Management und Leistungssteigerung der Mitarbeiter der Einfluss der digitalen Transformation auf die Arbeitsprozesse. Der ständige Wechsel der Mitarbeiter zwischen Projekt- und Tagesgeschäft sowie übergreifende Tätigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten erschweren den Geschäftsführern und Abteilungsleitern den Überblick über die jeweiligen Zuständigkeiten und die jeweilige Arbeitsbelastung. Die Folge: Intransparenz, überlastete Spezialisten und fehlende Möglichkeiten für Innovationen und Kreativität.

Um die Motivation ihrer Mitarbeiter stets zu gewährleisten, müssen Manager Freiräume schaffen. Eine Möglichkeit zum Einräumen störungs- und stressfreier Zeitfenster bietet das rollenbasierte Arbeiten. So können sich die Mitarbeiter in den jeweiligen Zeiträumen auf die vorliegende Aufgabe konzentrieren und

werden in dieser Zeit auch nicht unterbrochen. Damit Abteilungen dennoch erreichbar für Kunden und Kollegen sind, gilt es die jeweiligen Ressourcen zu planen und in einer Übersicht zusammenzustellen. So sehen auch Manager, wer wann an welcher Aufgabe sitzt und wo noch mögliche Ressourcen verteilt werden können. Diese Methodik unterstützt zudem die Innovationskraft und Bildung produktiver Ideen in Unternehmen, indem sie die Fokussierung der Mitarbeiter auf ein Thema zulässt und so motiviertes, störungsfreies Arbeiten und damit eine zeitnahe Erledigung der Aufgaben sowie Produktivitätssteigerung zulässt.

Diese Produktivitätssteigerung schafft Freiräume und dadurch die Möglichkeiten für innovative Ideen. Sie bergen das Potenzial für einzigartige neue Services, die einen Mehrwert für den Kunden schaffen. Der wichtigste Treiber für diese Innovationen ist heute neben den eigenen Mitarbeitern die Technologie. Manager müssen demnach überlegen, wie sie die Technologien bestmöglich für die Gestaltung innovativer Produkte verwenden können. Doch viel zu oft beziehen Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht in diesen Prozess ein. Dabei liegen in deren Ideen oftmals große Potenziale. Die umgesetzten Weiterentwicklungen machen ein erfolgreiches Ideenmanagement für Unternehmen lukrativ, ebenso wie die daraus entstehenden Einsparungen. Diese allein treiben die Digitalisierung allerdings nicht voran.

## LANGFRISTIGES LEISTUNGSMANAGEMENT

Für Manager und Mitarbeiter bietet Performance Management eine große Unterstützung bei der dauerhaften Steigerung des Unternehmenserfolges. Die Verantwortlichen sollten dabei allen voran zwei Aspekte beachten: eine ausgewogene strategische Ausrichtung des Unternehmens sowohl aufs Wettbewerbsumfeld als auch auf die Interessen und Potenziale der Mitarbeiter und eine durchgängige Operationalisierung. Diese richtet sich nach der Unternehmensstrategie, das heißt die Kennzahlen werden so definiert, dass sie den Grad der Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens widerspiegeln und ein aktives steuern zulassen.

Damit ist deutlich, dass Messinstrumente auch auf der taktischen Ebene zur Steuerung der wichtigsten Managementdisziplinen sowie der Prozesse und IT-Systeme festgelegt werden müssen. Häufig wird hier vom sogenannten Performance Measurement Gebrauch gemacht. Dies ist ein Prozess, in dessen Rahmen Informationen im Hinblick auf die Performance von Individuen, Gruppen, Organisationen, Systemen oder Komponenten gesammelt, analysiert und dargestellt werden. Diese Informationen sind dann die sogenannten Key Performance-Indikatoren, kurz KPI. Dabei sollten sich die Verantwortlichen auf wenige ausgewählte, aber dafür aussagekräftige Schlüsselkennzeichen beschränken, um eine zielgerichtete Steuerung bezüglich der Zielerreichung jederzeit transparent zu machen.

## MITARBEITER EINBEZIEHEN

Fest steht: Damit Performance Management erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen die Verantwortlichen die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen - und diese sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Denn in jedem Betrieb herrschen andere Voraussetzungen und Prozesse, die es

anzupassen gilt. Ein Patentrezept gibt es nicht. Nur mithilfe von optimal ineinandergreifenden Prozessen ist es möglich, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erfolgreich zu fördern und so die Motivation der Arbeitnehmer ebenso zu steigern wie den Unternehmenserfolg. Denn ein erfolgreich umgesetztes Performance Management verstärkt das Erreichen der Unternehmensziele maßgeblich.

*Autorin: Dr. Consuela Utsch*

*Weitere Informationen über die Acuroc GmbH und über die AQRO GmbH unter [www.acuroc.de](http://www.acuroc.de) und [www.aqro.eu](http://www.aqro.eu)*