



Performance Management

Inhalt

1. Problemlandschaft	3
2. Lösungsansatz.....	5
3. Projektschritte im Überblick.....	8
4. Beschreibung der Projektschritte	9

1. Problemlandschaft

Problem-
landschaft

Um sich im immer härter werdenden Wettbewerb behaupten zu können, müssen Unternehmen sehr hohen Anforderungen gerecht werden. Voraussetzung dafür ist, dass alle Mitarbeiter optimale Leistungen erbringen, denn ohne das Freisetzen der Mitarbeiterpotenziale und deren Umsetzung in herausragende Mitarbeiterergebnisse (Human Performance) lässt sich künftig Unternehmenserfolg nur schwer erzielen. Wurden die Mitarbeiter früher häufig nur als Kostenfaktor betrachtet, spielen sie heute eine, nein die entscheidende Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Höherer Leistungsoutput, schnelleres Lernen und bessere, kundenorientiertere Problemlösungen stellen einen strategischen Erfolgsfaktor dar, der einen entscheidenden Unterschied zum Wettbewerb ausmacht.

In vielen Betrieben kann man jedoch beobachten, dass die Mitarbeiter ihre Zeit nicht ökonomisch genug einsetzen und die Vorgesetzten mehr Leistung für möglich und auch für notwendig halten. Besonders problematisch ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass in kleinen und mittleren Unternehmen häufig keine Standards für die Leistungserbringung definiert sind. Solche Standards für die Leistungserbringung können beispielsweise in der Produktion Stückzahlen pro Zeiteinheit sein. Auch in Unternehmen, die Dienstleistungen erbringen, lassen sich Ergebnisgrößen festlegen, zum Beispiel wie viele Kunden in welcher Zeit effizient bedient werden können.

Fehlende Leistungsstandards sind jedoch nicht das einzige Problem, welches das Leistungsklima in den Unternehmen beeinträchtigt. Eine Reihe weiterer Einflüsse, die sich innerhalb und außerhalb der Unternehmen befinden, tragen dazu bei. So sind die Mitarbeiter zunehmend weniger bereit, Mehrarbeit zu leisten. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen. Zunächst nimmt die Identifikation vieler Mitarbeiter mit den Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind, ab. Ursächlich hierfür sind unter anderem Unternehmensfusionen, die oft eine Abwarte-Haltung der Mitarbeiter hervorrufen, aber auch die allgemein schwierige Wirtschaftslage, die Unsicherheit von Arbeitsplätzen und eine zunehmende Zahl von Zeitverträgen. Hinzu kommt die steuerliche Gesetzgebung, die ein Engagement in Form von Überstunden finanziell unattraktiv macht und statt dessen den Freizeitausgleich fördert. Dies wiederum kommt dem Trend der Zeit entgegen, der Freizeit immer mehr Bedeutung beizumessen.

Auch die Überbelastung mancher Berufsgruppen führt zur Erschöpfung hinsichtlich der Leistungsbereitschaft und der Motivation. Wenn die Belastungsgrenze erreicht ist, kann keine Bereitschaft erwartet werden, noch mehr Leistung zu erbringen. Beispiele für Überbelastung finden sich in vielen Berufen, zum Beispiel bei Lastwagenfahrern von Speditionen und medizinischem oder pflegerischem Krankenhauspersonal. Wenn aus sehr starker Belastung Überforderung wird, kann dies sogar das Unfallrisiko und somit die Unfallrate erhöhen.

Des Weiteren erhöhen die immer häufiger eingesetzten „Just in time“-Konzepte, teilweise aber auch einfach nur eine schlechte Planung, den Anspruch an die Flexibilität der Mitarbeiter. Zusätzliche Belastungen durch die Notwendigkeit von Doppelschichten, kurzfristig anberaumte Extraschichten am Wochenende oder ähnliches führen zu einer mangelnden Planbarkeit der Freizeit, haben auf Dauer Demotivation und Unzufriedenheit zur Folge.

Auch wenn ein Unternehmen eine externe Beratungsfirma zu Rate zieht, und die Mitarbeiter darüber nicht in angemessener Form informiert werden, entstehen schnell Misstrauen und Angst, denn meist wird Beratung mit Personalabbau oder anderen unangenehmen Folgen assoziiert. Tendenziell führt auch dies zu einer Abwarte-Haltung und geminderter Motivation für besonderes Engagement.

Typische Folgen dieser das Leistungsklima und auch das Unternehmensklima generell negativ beeinflussenden Faktoren sind eine steigende Anzahl von Krankmeldungen. Dabei gibt es sowohl solche Personen, die krank feiern, weil sie den Belastungen nicht mehr anders Stand halten können, als auch eine steigende Anzahl von Personen, bei denen sich die Belastung in Form einer psychosomatischen Erkrankung äußert. Weitere Folgeerscheinungen sind in Fluktuation oder dem Streben nach Frühverrentung zu sehen.

2. Lösungsansatz

Lösungs-
ansatz

Welche Bedingungen müssen vorliegen, damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens sowohl erhalten als auch langfristig gesteigert werden kann? Wie kann die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter optimal genutzt werden? Durch welche Maßnahmen können die Leistungserhaltung gesichert und die Leistungssteigerung gefördert werden?

Zur differenzierten Beantwortung dieser Frage muss zwischen zwei Dimensionen unterschieden werden, und zwar zwischen den so genannten „Leistungsebenen“ und „Leistungsphasen“.

Folgende Leistungsebenen sind zu beachten:

- Die **Unternehmensebene** – darunter werden alle Aktivitäten verstanden, die für die Performance des Gesamtunternehmens relevant sind.
-
- Die **Organisations- /Prozessebene** – darunter werden alle Organisationseinheiten und erforderlichen Prozesse verstanden, die zur Leistungserstellung erforderlich sind.
-
- Die **Mitarbeiterenebene** – darunter werden alle Aktivitäten der Mitarbeiter als Leistungsbeitrag zum Ganzen verstanden.

Es muss darauf geachtet werden, dass Maßnahmen und Veränderungen auf einer dieser drei Leistungsebenen auch auf den beiden anderen Ebenen verankert werden und alle Maßnahmen das Streben des Unternehmens nach optimaler Leistung widerspiegeln und unterstützen.

Dabei ist auch zu beachten, in welcher Phase der Leistungserbringung eine Maßnahme eingesetzt werden soll. Es wird unterschieden zwischen Planung, Umsetzung und Konsequenzen der Leistung.

- ⇒ **Planung der Leistung** – darunter wird der Gesamtprozess der Zielbildung im Unternehmen verstanden, angefangen von den strategischen Unternehmenszielen bis hin zu individuellen Zielvereinbarungen.
- ⇒ **Umsetzung der Leistung** – darunter werden alle Maßnahmen verstanden, die notwendig sind, um die definierten und vereinbarten Ziele zu erreichen.

⇒ **Konsequenzen der Leistung** – darunter werden alle Maßnahmen verstanden, die als direkte Folge der gezeigten Leistungen/Ergebnisse ergriffen werden und zur Verbesserung der „Lernkurve“ des Gesamtunternehmens, der Organisationseinheiten/-prozesse und der Mitarbeiter beitragen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über wichtige Aspekte und Voraussetzungen im Hinblick auf den Leistungserhalt und die Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Die einzelnen Punkte werden dabei den verschiedenen Leistungsebenen und -phasen zugeordnet.

	Planung der Leistung	Umsetzung der Leistung	Konsequenz der Leistung
Unternehmens-ebene	Festlegung der strategischen Richtung des Unternehmens	Steuerung unternehmensübergreifender Initiativen	Ausrichtung des Human Resource Managements an der Strategie
Organisations-/Prozessebene	Einführung eines Zielmanagements	Effizientes Management übergreifender Projekte und Maßnahmen	Verankerung von Feedback und Lernprozessen im Unternehmen
Mitarbeiter-ebene	Vereinbarung von Zielen	Effiziente Umsetzung von Maßnahmen	Führung von Mitarbeitergesprächen und Vereinbarung von Konsequenzen

Um die Leistung der Mitarbeiter eines Unternehmens zu verbessern, muss genau analysiert werden, an welcher Stelle im konkreten Fall die größten Defizite bestehen. Es wird dann ein Instrument ausgewählt oder eine Maßnahme, die zur Behebung dieses Defizites geeignet ist.

Wie anfangs erwähnt sind es häufig Leistungsstandards, die den Unternehmen fehlen, obwohl gerade sie von zentraler Bedeutung für die Motivation der Mitarbeiter sind. Aber auch Zielvereinbarungssysteme, Teamentwicklungsmaßnahmen, Standards zur Leistungsmessung (z.B. durch Benchmarking), Mitarbeitergespräche, leistungsabhängige Entlohnungssysteme, Qualifizierungsmaßnahmen und eine Reihe weiterer Maßnahmen können im Einzelfall sinnvoll sein.

Die entsprechende Maßnahme oder das entsprechende Instrument muss dann mit Umsicht und damit vor allem von Anfang an unter Einbindung der Mitarbeiter in das Unternehmen eingeführt werden. Denn die Mitarbeiter sind zwar einerseits die wichtigste Einflussvariable auf die Leistung, aber auch die sensibelste und am schwierigsten zu beeinflussende. Wenn Maßnahmen ins Leere laufen und die gewünschte Leistungssteigerung nicht eintritt, wird es schwer sein, die Mitarbeiter nach einem kräftezehrenden aber letztlich erfolglosen Versuch erneut zu motivieren und die Glaubwürdigkeit des Managements zu erhalten.

3. Projektschritte im Überblick

Projektschritte Überblick

1. Analyse des Leistungsklimas im Unternehmen
2. Maßnahmenplanung
3. Projektcontrolling
4. Absicherung der Maßnahmen durch eine Analyse potenzieller Probleme

4. Beschreibung der Projektschritte

Beschreibung
der
Projektschritte

1. Analyse des Leistungsklimas im Unternehmen

In diesem ersten Projektschritt wird eine Analyse des Leistungsklimas im Unternehmen durchgeführt. Zu diesem Zweck können verschiedene Instrumente herangezogen werden, z. B.

- ⇒ die Krafffeld-Analyse nach Lewin
- ⇒ die SWOT-Analyse oder
- ⇒ das Mitarbeiter-Portfolio.

Teilnehmer: Geschäftsführung

2. Maßnahmenplanung

Vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie und der Analyse-Ergebnisse aus Projektschritt 1 werden die Bereiche festgelegt, in denen der größte Handlungsbedarf besteht. Als nächstes werden dann konkrete Maßnahmen entwickelt, mit denen Leistungserhalt und -steigerung gefördert werden können, z.B.

- ⇒ Zielvereinbarung und Anreizsystem
- ⇒ Leistungsbeurteilung und Mitarbeiterfeedback
- ⇒ Unternehmensstrategie und Empowerment
- ⇒ strategieumsetzende Personalentwicklung

Teilnehmer: Projektkernteam, zusammengesetzt in Abhängigkeit von Entscheidungs- und Fachkompetenz

3. Absicherung der Maßnahmen durch eine Analyse potenzieller Probleme bei der Umsetzung

Absicherung der Maßnahmen durch eine Analyse potenzieller Probleme bei der Umsetzung und deren Beeinflussung durch vorbeugende und Eventualmaßnahmen. Vorbeugende Maßnahmen werden ergriffen, um das kritische Ereignis nicht eintreten zu lassen, Eventualmaßnahmen werden eingesetzt, wenn ein kritisches Ereignis geschieht

Teilnehmer: Teilnehmer aus Projektschritt 2

4. Projektcontrolling

Durchführen des Projektcontrollings mit Hilfe des IDEA-Konzeptes. IDEA steht für Impact, Detection and Assessment. Mit diesem Konzept wird die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen analysiert (z. B. Wie wirkt sich die Maßnahme auf den 3 Leistungsebenen aus?) und bewertet (Wird sich die Maßnahme lohnen?).

Teilnehmer: Projektkernteam (inklusive der Geschäftsführung)