

Personalmanagement

Personal-Center durchsuchen Suchen

[Personalmanagement](#) > [Organisation & Controlling](#)

Performance Management



Bei Performance Management geht es um eine zukunftsgerichtete, an Zielen und Strategie des Unternehmens orientierte Planung und Steuerung von Prozessen.

Tipps, wie Sie die Aufwärtsspirale in Gang bringen.

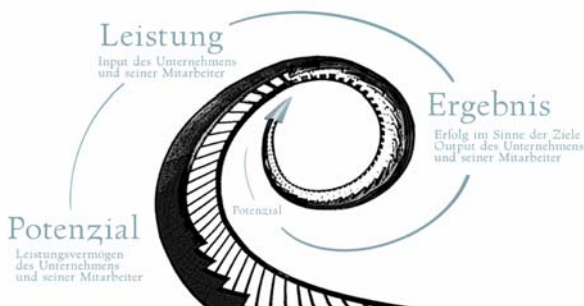
Performance schließt als Oberbegriff Leistung und Ergebnis ein sowie die dazugehörigen Prozesse. Die zukunftsgerichtete, an Zielen und Strategie orientierte Planung und Steuerung der Performance ist weit mehr als die vergangenheitsorientierte Analyse von Kennziffern aus Bilanz und Rechnungswesen.

Performance Management hört auch nicht mit dem Installieren von EDV-Systemen auf, die zusätzliche Kenngrößen liefern. Indem sie Daten über nicht-finanzielle oder sogar qualitative Aspekte liefern, nehmen die EDV-gestützte Performance Messungen lediglich zwei wichtige Funktionen wahr: Sie sind die Basis des Performance Managements und zudem sein ständiger Begleiter.

"Performance you can't measure is performance you can't manage!"

Denn auf die Performance Messresultate baut die Analyse des Ist-Zustands in qualitativen wie quantitativen Dimensionen auf. Die Performanzerfassung (Performance Measurement) hat dabei die derzeitigen Fähigkeiten und Bereitschaften des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu Performance zu berücksichtigen. Sie sollte in der Lage sein, die Entscheidungsträger mit Prognosen und fundierten Aussagen über zukünftige Entwicklungsszenarien zu versorgen.

Performance Management



Die derzeit sicher umfassendste und zugleich differenzierteste Auffassung von Performance Management betrachtet Leistung als reine Input-Größe im Prozess der Performance-Erbringung. Performance Management ist daher nicht mit Leistungsmanagement gleichzusetzen oder mit diesem Begriff ins Deutsche zu übertragen. Erst der tatsächliche Output kann als Ergebnis bezeichnet werden.

Resultate von Tätigkeiten und Arbeitsprozessen sind nach diesem Verständnis nur dann als

Erfolg oder Ergebnis im engeren Sinne zu bezeichnen, wenn Sie mit dem Zielsystem des Unternehmens im Einklang stehen. Der Performance, die Leistung und Ergebnis, sowie die dazugehörigen Prozesse umfasst, steht das Potenzial gegenüber. Das Potenzial des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ist die notwendige Voraussetzung für Performance.

"Results count, people matter!"

Aufgabe der Führung ist es, durch Ausrichtung der Mitarbeiter und deren Leistungserbringung sowie durch Gestaltung der Prozesse zu gewährleisten, dass auf der Basis des erforderlichen Potenzials eine hohe Leistung erbracht wird, die wiederum zu entsprechend vielen und guten Ergebnissen führt.

Wenn Ergebnisse zählen, sind Menschen am wichtigsten. Dies betrifft jeden einzelnen Mitarbeiter, dessen Leistungsbereitschaft und dessen Leistungsfähigkeit. Aber auch die Verbindungen und Übergabepunkte zwischen Mitarbeitern, zwischen Abteilungen und zwischen Bereichen sind von höchster Bedeutung. Last, but not least, spielen die Menschen im Management und Top-Management eine entscheidende Rolle.

Die Bedeutung des Performance Measurements liegt hier in der Ermittlung der notwendigen Kennziffern, um die Wirksamkeit der realisierten Maßnahmen des Performance Managements zu überwachen. Die Impact Kontrolle muss zeitnah erfolgen, damit Führungskräfte und Mitarbeiter steuern und nachsteuern können.

Führung und Steuerung

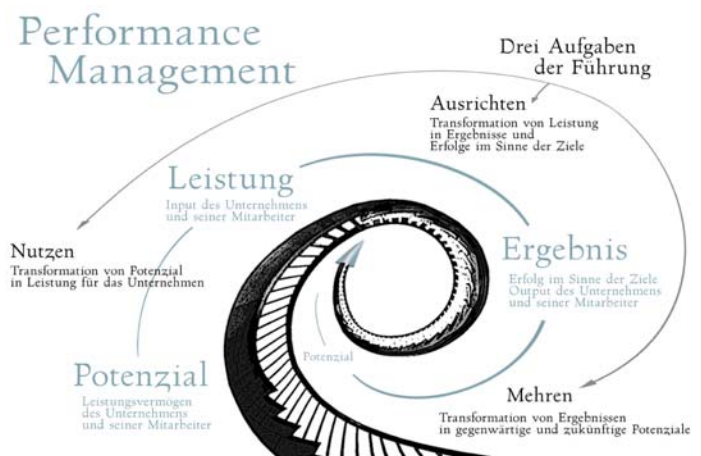
Performance Management umfasst im Einzelnen die folgenden Tätigkeiten der Führungskräfte:

- Führungskräfte sorgen für die Ausrichtung und Steuerung der Richtung der Leistungserbringung.

Die Leistungsprozesse müssen auf die Unterstützung der Unternehmensziele und Unternehmensstrategien gerichtet sein ("Effektivität").

Führungskräfte kanalisieren den Prozess der Leistungserbringung, informieren ihre Mitarbeiter und geben ihnen Orientierung. Nur was den Unternehmenszielen dient, ist als Ergebnis zu bezeichnen und unterstützt mit seinem Outputbeitrag die gesamte Wertschaffung.

Durch diese Ausrichtung auf die Ziele und die Bewertung anhand des Wertschöpfungsbeitrages werden die Dimensionen von Ergebnismenge und Ergebnisqualität, jeweils auf Zeiteinheiten bezogen, in das Performance Management integriert. Das Performance Measurement sorgt in diesem Zusammenhang für eine Messung, Kontrolle und Analyse der Ergebnisse.



Enthemmen und Entfalten

Die zweite Aufgabe der Führungskräfte ist es, für die Entfaltung der bestehenden Potenziale zu sorgen. Hierfür geben sie ausreichend Räume, beseitigen Leistungshemmnisse im Rahmen ihres Einflussbereichs, motivieren und fordern die vorhandene Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter ab.

- Führungskräfte sorgen für die optimale Nutzung des Potenzials. Die Steigerung der Leistungsmenge pro Zeiteinheit erfolgt durch Optimierung der Prozesse der Leistungserbringung ("Effizienz").

Das Performance Measurement fokussiert zur Unterstützung dieser Teilaufgabe der Führung auf die Ermittlung von quantitativen und qualitativen Kenngrößen der Prozesseffizienz. Potenzialmanagement (inkl. Kompetenzmanagement, Talentmanagement, Umfeld-Management) und Performance Management bilden eine Spirale, die sich nach oben oder nach unten drehen kann: Bei fehlendem Potenzial kann sich keine Performance entfalten; andersherum wird sinnvollerweise keine Vergrößerung des Potenzials erfolgen, wenn die entsprechende Performance weder gegenwärtig noch zukünftig abgefordert wird.

Forderung und Förderung

Daraus ist zu folgern: Die dritte Aufgabe der Führung im Performance Management ist, die Spirale in Schwung zu bringen und in eine stabile Aufwärtsbewegung sicherzustellen. Der Ansatzpunkt der Führungskräfte ist die Potenzialentwicklung. Dies umfasst auch auf Individualebene die Sorge für Übereinstimmung zwischen Stellen- bzw. Aufgabenanforderungen einerseits und den Fähigkeiten und Fertigkeiten andererseits.

- Führungskräfte sorgen für das Schaffen und Mehren von Potenzial:
 - Die an derzeitigen und zukünftigen Aufgaben, mithin an den Zielen des Unternehmens orientierte Kompetenzerweiterung,
 - die Kompetenzvertiefung durch Erfahrung und Routine,
 - anforderungsgerechte Personalauswahl sowie
 - das Schaffen der erforderlichen Rahmenbedingungen.

Performance Management nutzen

Mit der zielgerichteten Vergrößerung des Potenzials wird die notwendige Voraussetzung für die folgende Performancesteigerung gelegt. Viele Unternehmen betreiben aktiv und vor allem systematisch Performance Management und realisieren entsprechende Wettbewerbsvorteile. Für den Erfolg entscheidend sind dabei die Schnelligkeit und die Marktwirksamkeit der erzielten Leistungsverbesserungen, Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen.

Unzweifelhaft ist Performance Management hoch wirkungsvoll, aber letztlich keine Zauberei - nicht einmal etwas wirklich Neues. Performance Management ist der Inbegriff für die zentralen Aufgaben der Führung, seit es Unternehmen gibt.

Klimaveränderung

Doch in nicht seltenen Fällen werden sich diese Aufwärtsbewegung und ein Kulturwandel im Unternehmen gegenseitig bedingen. Noch hört man in den Betrieben die Mitarbeiter maulen: "Es wird immer schlimmer bei uns, es wird immer mehr und ständig was Neues verlangt. Hoffentlich kehrt bald wieder Ruhe ein!"

Hoffentlich nicht, denn wenn sich das Unternehmen auf den Weg zur letzten Ruhestätte macht, gehen diese Arbeitsplätze flöten. Solch ein Wandel hin zu einer durch Flexibilität, Vernetzung, Kunden- und Mitarbeiterorientierung gekennzeichneten Leistungskultur muss von der Unternehmensleitung angestoßen werden. Das Top-Management muss deutlich sichtbar Wertschaffung mit Wertschätzung kombinieren und aufzeigen, dass Arbeiten in einem Leistungsklima mit Innovationen, Erfolgen und Ergebnissen verdammt viel Spaß machen kann.



Gunther Wolf

Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist seit 1984 als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Er ist Geschäftsführer der Wolf Managementberatung, Strategie- und Zielberatung sowie der mittelständischen I.O. Group Unternehmensgruppe.
Internet: www.gunther-wolf.de
E-Mail: g.wolf@gunther-wolf.de