



Performance Management Leistung zählt, wenn Zahlen zählen

Der Begriff „Performance“ bestimmt verstärkt die Denkweisen und Kulturen in Unternehmen. Performance Management und strategieumsetzendes Human Resource Management gelten als die Schwerpunkte der Personalarbeit dieses Jahrzehntes.

Und dies unseres Erachtens mit Recht. Neben den betriebs- und finanzwirtschaftlichen Leistungskennzahlen müssen verstärkt personelle Aspekte hinsichtlich Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit in den Fokus treten.

Zusätzlich zu den materiellen und immateriellen Anreizen steht die direkte, personale Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter durch Personalführung im Blickpunkt.

Zum Thema Performance Management bringen wir die folgenden Kernaspekte unseres ganzheitlichen systemischen Ansatzes in vier Engels-Offerten auf den Punkt:

- **Führung**

Handlungsstrategien zur Steuerung der Erfolgsfaktoren für das Unternehmensergebnis

Wenn die obersten Führungskräfte die entscheidenden Elemente der Strategie, Struktur und Kultur eines Unternehmens beherrschen, können sie unternehmerische Visionen, Missionen und Ziele in die Tat umsetzen. Unternehmensstrukturen sollten so angelegt sein, dass sie menschliche Potenziale zur Entfaltung bringen und an Unternehmenszielen ausgerichtet Selbstlenkung auf möglichst vielen Hierarchieebenen erlauben. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, eigenverantwortliches und selbständiges Handeln hängen wesentlich von den Organisationsformen sowie der Struktur der Abläufe ab. Diese wiederum bestimmen die Unternehmenskultur, die Führungskultur und das Personalmanagement. *Mehr dazu erfahren Sie in unserer Engels-Offerte 02/06 PM.*

- **Personalpolitische Konzepte und Instrumente**

Handlungsstrategien zur Steuerung der Mitarbeiter- und Unternehmens-Entwicklung

Bei der Unternehmensführung kommt dem Management der Personalkosten und der Planung und Entwicklung der Human Resources eine zunehmend wichtigere Rolle zu, so dass bloße Personalkennzahlen-Analysen und –Statistiken nicht mehr ausreichen. Für strategisches Personalmanagement gilt, mittels Führungs-, Steuerungs- und Controlling-Instrumenten abgesicherte personalpolitische Entscheidungen treffen zu können. Mit intelligenten Konzepten, erprobten Methoden und wirksamen Instrumenten sind vorhandene Potenziale und Ressourcen in bessere konkrete Resultate zu verwandeln. *Mehr dazu erfahren Sie in unserer Engels-Offerte 03/06 PM.*

- **Anreize und Incentives**

Handlungsstrategien zur Steuerung durch indirekte Systemgestaltung

Zusammen mit der Beurteilung bilden Zielvereinbarungen, variables Vergütungssystem, Weiterbildung und Förderung ein integriertes Gesamtkonzept. Wer gute Mitarbeiter haben will und von ihnen Leistung erwartet, muss auch angemessen bezahlen. Der Zusammenhang zwischen Bezahlung und Qualität, zwischen Leistung und Gegenleistung muss in der Personalpolitik erkannt und berücksichtigt werden. *Mehr dazu erfahren Sie in unserer Engels-Offerte 04/06 PM.*

- **Change Management und Organisationsentwicklungs-Prozesse**

Handlungsstrategien zur Steuerung der kontinuierlichen Systemverbesserung

Bewusste und konsequente Unternehmens-Entwicklung verbindet strategisches Denken mit einem wirksamen Veränderungs-Management und einem kompetenten Führungsverhalten auf allen Stufen. Mitarbeiter müssen heute so geführt werden, dass sie Verständnis für komplexe Zusammenhänge aufbringen können. Sie sollten befähigt werden, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten. Dies gelingt, wenn ihre Stärken, Erwartungen und Wertvorstellungen ernst genommen werden und in den unternehmerischen Entwicklungsprozess sinnvoll integriert werden. Der wirksame Umgang mit der personellen Komponente entscheidet über Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen. *Mehr dazu erfahren Sie in unserer Engels-Offerte 05/06 PM.*

Mit anschaulichen Beispielen und Tipps weisen wir in den folgenden Engels-Offerten, die im Abstand von sechs Wochen veröffentlicht werden, auf mögliche Ansatzpunkte im Unternehmen hin und erläutern Elemente für ein funktionierendes Performance-Management. Erweitern Sie ihr Repertoire an Möglichkeiten zur Leistungssteigerung in Ihrem Unternehmen und schaffen Sie so die Basis zum nachhaltigen Erfolg.

Ansatzpunkte zu mehr Leistung

Bestimmen Überforderung, Demotivierung, Fluktuation und schlechte Ergebnisse den Arbeitsalltag in Ihrem Unternehmen? Haben Sie das Gefühl, dass die Anforderungen, die Sie an Ihre Mitarbeiter stellen, nicht erfüllt oder Ihre Erwartungen enttäuscht werden?

Dann ist es an der Zeit sich mit dem Thema „[Performance Management](#)“ auseinanderzusetzen.

Exzellente Leistungsträger, talentierte Nachwuchskräfte und motivierte Mitarbeiter stellen einen klaren Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar. Eine gezielte Rekrutierung, Bindung und Weiterbildung von qualifizierten Kräften gewinnt deswegen ebenso an Bedeutung wie die Notwendigkeit, bei leistungsschwachen Mitarbeitern Maßnahmen zur Leistungs- und Verhaltensveränderung anzugehen. Dies fordert von den Unternehmen Flexibilität im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte.

Die Bedeutung der reinen Mengenleistung hat abgenommen. Qualitative Leistungsdimensionen, die ökonomische Gestaltung des Leistungsprinzips und kreative, innovative Sonderleistungen haben an Bedeutung gewonnen.

Angesichts der arbeitsmarktpolitischen Gegebenheiten und der innerbetrieblichen Personalkostensituationen müssen immer weniger Mitarbeiter den gleichen oder einen erhöhten Output erreichen. Die variable Größe Leistung und die sie beeinflussenden sozio-ökonomischen Größen stehen damit im Blickpunkt eines Lösungsansatzes zur Produktivitätssteigerung.

Diese Tatsache ist weithin bekannt. Die Umsetzung der geplanten strategischen Ziele scheitert jedoch nicht selten am Umgang mit diesen Größen. Strategie, Strukturen und Kultur eines Unternehmens spielen hier eine entscheidende Rolle.

- **Worauf kommt es bei der Definition der strategischen Ziele an, um zu gewährleisten, dass sich das ganze Unternehmen danach ausrichtet?**

Antwort

Damit sich einzelne Abteilungen und Mitarbeiter an den strategischen Zielen ausrichten können, müssen diese nicht nur transparent, klar und verständlich sein und längerfristig Gültigkeit besitzen, sondern auch im Unternehmen kommuniziert und bezüglich ihrer Umsetzbarkeit geprüft werden. Erst wenn diese Vorarbeiten geleistet worden sind, ist es möglich, das ganze System

(=Unternehmen) auf diese Ziele hin orientieren.

Wie Sie zu einer umsetzungsfähigen Strategie kommen, erfahren Sie in unseren Beratungen und Seminaren zu den Themen Personal-Strategie und Veränderungs-Management.

- **Wie wird ein Unternehmensziel zu einem Individualziel der Mitarbeiter?**

Antwort

Unternehmensziele werden erst zu Individualzielen, wenn die Mitarbeiter ihre Ziele im Hinblick auf die Vergütung, die von der Erreichung der Ziele abhängig ist, mitbestimmen dürfen. Zielvorgaben sind hier nicht länger gefragt. Zielvereinbarungen heißt der Ansatz, der den Mitarbeitern Klarheit bezüglich ihrer Rolle im Unternehmen und Transparenz bezüglich der Entlohnung für die Verrichtung bestimmter Aufgaben verschafft.

Wie Sie mit ihren Mitarbeitern in Zielvereinbarungsgesprächen Individualziele bestimmen können, erfahren Sie in unseren Beratungen und Seminaren zu den Themen Personal-Strategie und Veränderungs-Management.

- **Welche Einflüsse bestimmen die Erfüllung der Individualziele?**

Antwort

Wissen, Können und Wollen- diese drei Begriffe beschreiben die Ansatzpunkte zur Beantwortung der Frage nach den Einflüssen auf die Individualziele.

Wissen: Um das Leistungsvermögen Ihrer Mitarbeiter auf ein Niveau zu bringen, das Sie zur Erfüllung der Ziele benötigen, sollten die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen an Personalentwicklungs-Programmen teilnehmen. Weiterbildungsmaßnahmen sind eine notwendige Investition in die Zukunft, die sich auszahlt.

Schaffen Sie bei Ihren Mitarbeitern die Grundlage dafür, den jetzigen und zukünftigen Leistungsanforderungen gerecht werden zu können. Schlummernde Talente oder Potenziale werden so erkannt und können anschließend genutzt werden. Leistungssteigerung → Zielerreichung

Können: Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, ihre individuellen Stärken gezielt einzusetzen. Durch Zielvereinbarungen wird den Mitarbeitern ihre Rolle im Unternehmen bewusst und auch die Verantwortung, die sie mit den abgestimmten Aufgaben übernehmen. Hier ist vor allem die Kompetenz der Führungskräfte gefragt. Führungskräfte stellen das Bindeglied zwischen strategischen Zielen, Strukturen und Mitarbeitern dar. Sie haben im Unternehmen die Aufgabe, mit den gegebenen Ressourcen die Strukturen und Abläufe so zu gestalten, dass sie den höchstmöglichen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten. Dazu müssen sie für die Zielvereinbarungen in der Lage sein, die Leistungspotenziale der Mitarbeiter zu erkennen, einzuschätzen und ergebnisorientiert einzusetzen. Dabei soll aber unternehmerisches Denken und Handeln und die Wahrnehmung humaner Ansprüche nicht im Widerspruch stehen.

Wollen: Die Leistungs- oder Handlungsmotivation einer Person lässt sich als Produkt aus der Attraktivität des Ergebnisses einer Anstrengung und der subjektiv erwarteten Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis durch die Anstrengung erreicht wird, beschreiben. D.h., Motivation und damit Leistung kann dadurch gesteigert werden, indem

- für Mitarbeiter realisierbare Ziele durch die Zielvereinbarungen festgelegt und variabel nach Erreichungsgrad belohnt werden
=> selbst mitbestimmte Ziele → Motivation → Leistung → Zielerreichung
- die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter erkannt und die Anreize und Incentives darauf ausgerichtet werden
=> Anreiz → Energie → Leistung → Zielerreichung

Im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter spielen moderne Anreizsysteme eine immer wichtiger werdende Rolle.

Leistung zählt, wenn Zahlen zählen. Leistung lohnt, wenn sie adäquat belohnt wird.

I.O. BUSINESS® bietet hier mit Viva now!®, dem variablen interaktiven Vergütungs- und Anreizsystem, eine Lösung, die dazu beiträgt, gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern Anreizsysteme zu etablieren. Diese interaktiven Vergütungs- und Anreizsysteme sind nicht nur im Rahmen von Arbeitsmotivation hilfreich, sondern sind als personalpolitisches Instrument übergreifend von der Personalführung bis zur Systemverbesserung im Unternehmen einsetzbar.

So verbessern Sie die Positionierung Ihres Unternehmens im Markt, managen Kosten und sichern Erträge.

Wenn Sie mehr zu Viva now!® und den Möglichkeiten der variablen Vergütung erfahren möchten, rufen Sie uns einfach an unter 0202-277 5000 oder senden Sie eine e-Mail an info@io-b.de.

Informationen zu unseren Beratungs- und Trainingsleistungen erhalten Sie unter

Tel. +49 (0)202/277 50 00

Ihre Ansprechpartner für diese Thematik sind Herr Kurt Schaffner und Herr Gunther Wolf.

I.O. BUSINESS® - Engelsstrasse 6 (Villa Engels) - D-42283 Wuppertal
Tel. +49 (0)202/277 50 00 - Fax +49 (0)202/277 52 52

Besuchen Sie uns im Internet unter: www.io-business.de