

Kein Rezept, aber ein Weg

Erst kürzlich wurde ich wieder mit einer scheinbar häufig verbreiteten Ansicht konfrontiert, dass Performance Management nichts anderes ist als das perfekte Provisionssystem.

Performance heißt doch Leistung, wie kann man besser Leistung steigern, als gute Provisionen zu zahlen. Ein einleuchtender Ansatz oder nicht?
Von Sonja Schloemmer.



Das Unternehmen soll auf Erfolgskurs gebracht oder gehalten werden, Forderungen um Steigerung des Unternehmenswertes sind andauernd zu hören, verschärft noch durch sich ändernden Rahmenbedingungen. Da sind Rezepte gefragt.

Performance Management ist kein Rezept, aber es ist ein Weg, diesen Anforderungen

besser gerecht zu werden. Lassen Sie mich meinen Ausführungen eine Definition voranstellen, um ein wenig Klarheit in den Dschungel der Begriffe zu bringen:

Unter Performance-Management wird ein systematischer, an der Unternehmensstrategie ausgerichteter Management-Prozess verstanden, der sicherstellen soll, dass die Summe aller im Unternehmen erzielten Leistungen und Ergebnisse den Leistungsanforderungen und Erwartungen an das Unternehmen entspricht und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt (zitiert nach Jetter, W., "Performance Management", Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, leistungsabhängige Entlohnungssysteme, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2000).

Die Grundlage für dieses Konzept bildet also eine klar definierte und vor allem kommunizierte Unternehmensvision und daraus abgeleitet eine Strategie. Ist dieses Fundament nicht vorhanden, fehlt dem Performance Management die Basis.

Die intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie, den Rahmenbedingungen am Markt und zukünftige Herausforderungen umfasst Management und Mitarbeiter. Abgeleitet von den strategischen Zielen eines Unternehmens fließen diese kaskadenartig in die Ziele der einzelnen Mitarbeiter ein. Strategie ist nicht nur mehr abgehobene Chefsache, sondern wird auch klar an die Mitarbeiter kommuniziert und auch dort mit umgesetzt. Der Mitarbeiter kann nachvollziehen,

welche Unternehmensziele gelten und was von ihm als Beitrag zum Unternehmensziel erwartet wird. Diese Faktoren sind weit mehr und wertvoller als gute Provisionen oder Prämien auszuzahlen. Wichtig ist, dass sich Performance Management auf alle Mitarbeitergruppen erstreckt und nicht auf einzelne Bereiche wie den Verkauf oder Kundenbetreuer beschränkt bleibt. Denn auch die Dame am Empfang oder der Meister in der Produktion leisten einen wertvollen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Auch für das Human Resource Management gilt die Ausrichtung an der Strategie. Recruiting und Aus- und Weiterbildung müssen unter dem Fokus der Unternehmensstrategie gesehen werden: Was sind die erforderlichen Schlüsselqualifikationen, die zur Erreichung der Unternehmensziele von den Mitarbeitern beherrscht werden müssen? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen weiterentwickelt werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen? Mit welchen Maßnahmen und Trainings kann der Mitarbeiter darin unterstützt werden?

Die Vorteile liegen für Management und Mitarbeiter auf der Hand:

Die Führungskraft wird bei den erwarteten Ergebnissen von den Mitarbeitern unterstützt, Effektivitätssteigerung durch Konzentration auf die Zielerreichung, klare und systematische Information und Kommunikation an die Mitarbeiter, Entlastung der Führungskraft durch Delegation von Verantwortung und vieles mehr wird gewährleistet.

Die Mitarbeiter kennen die Erwartungen des Unternehmens, die

werden nachvollziehbar und ermöglichen ein klares Aufgaben- und Rollenverständnis. An die Stelle von „Befehlsempfängertum“ tritt Ergebnisorientierung und ein größerer Verantwortungsspielraum für den Einzelnen.

Ein wesentlicher Punkt ist auch die beidseitige Feedbackmöglichkeit, die auf Leistung beruht und wesentlich zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt.

Diese Aufzählungen sollen auch verdeutlichen, dass Performance Management für Management und Mitarbeiter weit mehr zu bieten hat als nur leistungsorientierte Entlohnung.

Dazu auch die Ergebnisse einer Studie der Unternehmensberatung Neuwaldegg:

Gute Führung, interessante Aufgabenstellungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit sind wichtiger als die bloße Entlohnung.



Sonja Schloemmer ist Geschäftsführerin der Wiener Unternehmensberatung Schloemmer & Partner.