

Performance Management

Mitarbeiterleistung und Unternehmenserfolg



**Die Leistungstreiber im Unternehmen
erkennen und gezielt entwickeln**

Leistungstreiber im Unternehmen

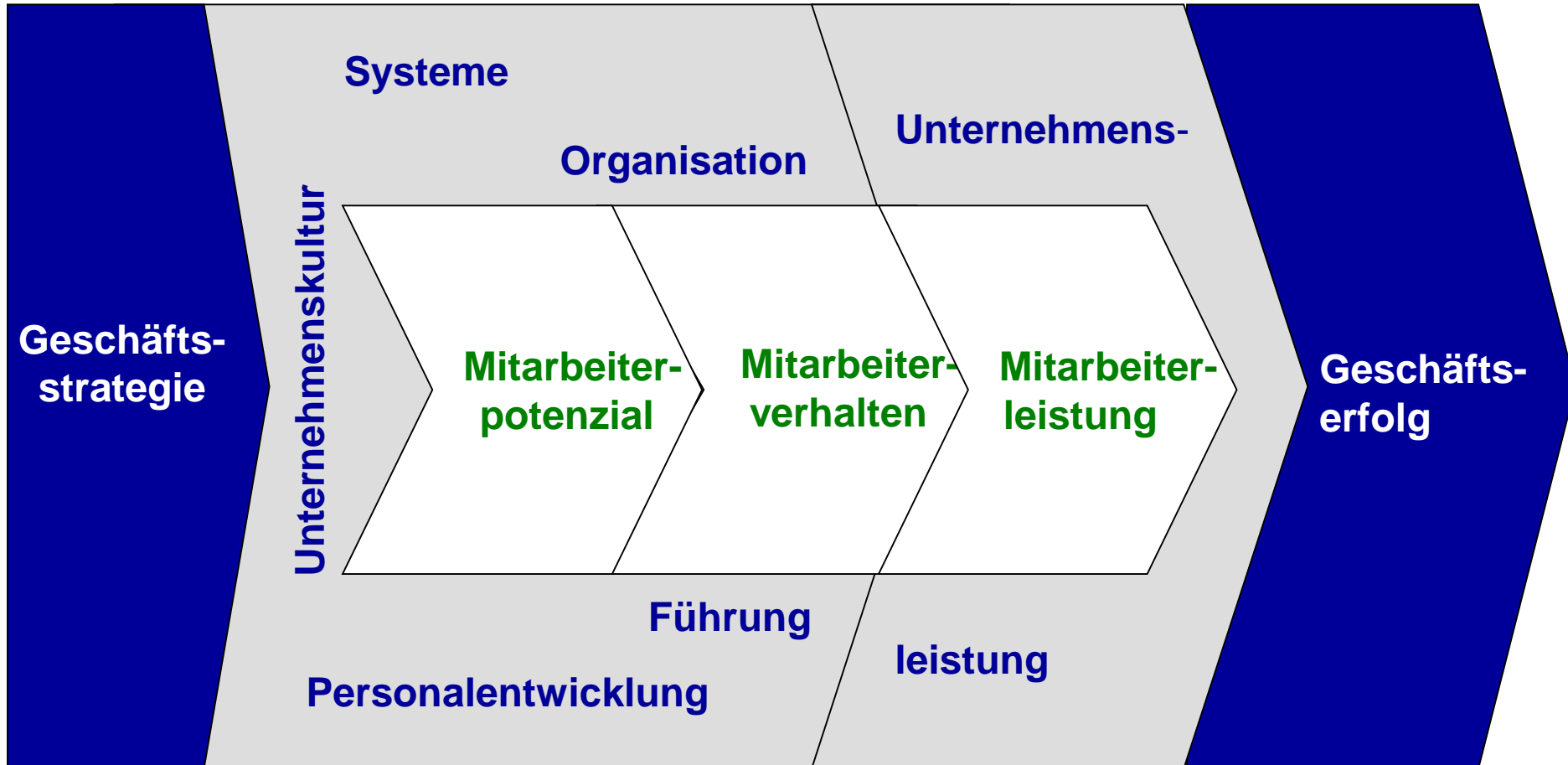
Leistung im Unternehmen resultiert aus dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren. Zentrale **Erfolgsfaktoren** oder **Leistungstreiber** sind:

- **Strategie und Systeme**
- **Organisation** (Struktur und Prozesse)
- **Kultur** (Werte und Normen)
- **Führung**
- **Mitarbeiter** (Leistungsbereitschaft und -fähigkeit)

Einzelne Managementkonzepte oder Beratungsmoden, die sich auf einzelne Faktoren fokussieren, greifen in der Regel zu kurz (z.B. Strategieberatung, Prozessoptimierung, Mitarbeiterschulung), weil sie andere wesentliche Faktoren ausblenden. Doch erst im Zusammenspiel entfalten sie ihre Wirkung. Deshalb gilt:

Damit Sie nicht vorschnell an den "falschen Schrauben" zur Leistungssteigerung drehen oder zuviel desselben tun, sollten Sie in einer Fokus-Diagnose ermitteln, wo in Ihrem Unternehmen der Engpass liegt und welche Leistungstreiber Sie gezielt entwickeln sollten.

Performance Management: Leistungstreiber gezielt entwickeln



Unternehmenserfolg und Mitarbeiterleistung werden durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren beeinflusst

Leistungstreiber: Strategie und Systeme

Auf der Ebene des Gesamtunternehmens muss sichergestellt werden, dass die richtigen Dinge getan werden, die die Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder steigern.

Zur nachhaltigen Sicherung der Unternehmens- und Mitarbeiterleistung gehören:

- eine verständliche **Geschäftsstrategie** mit einem stimmigen **Zielsystem**
- ein leistungsorientiertes **Entlohnungs- und Anreizsystem**
- eine **strategische Personalentwicklung**



Leistungstreiber: Strategie und Systeme



Unternehmensstrategie und Zielsystem

Die Unternehmensstrategie ist klar formuliert. Die Unternehmensziele sind auf die Organisationseinheiten herunter gebrochen und münden in ein stimmiges und widerspruchsfreies Messgrößensystem. Damit stellt die Gesamtstrategie sicher, dass alle Unternehmenseinheiten ihre Ziele und Aktivitäten unter einem gemeinsamen Dach bündeln können.

Entlohnungs- und Anreizsystem

Das Entgeltsystem ist an das Zielvereinbarungssystem gekoppelt
Das Leistungsprinzip zeigt sich im Entgeltsystem durch variable Bestandteile (Erfolgsbeteiligung, Leistungsprämie). Die eingesetzten Anreizsysteme (Boni, Prämien, Incentives) verstärken das Leistungsverhalten der Mitarbeiter.

Strategische Personalentwicklung

Durch die Analyse der Anforderungen der Organisation sowie der Qualifikation der Mitarbeiter wird der Personalentwicklungsbedarf systematisch erfasst.

Die zukünftige Leistungsfähigkeit der Organisation wird durch eine Nachfolgeplanung und entsprechende Karriere- und Laufbahnmodelle (vertikal und horizontal) gesichert. Mit systematischen Entwicklungs- und Fördermaßnahmen (z.B. Seminare, Projekte, Coachings) werden Talente und Potenzialträger zu Leistungsträgern entwickelt.

Leistungstreiber: Organisation

Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Mitarbeiterleistung ist der unmittelbare Arbeitskontext, die **Prozesse und Strukturen**, in die die Mitarbeiter eingebunden sind.

Arbeitsprozesse, die keine individuellen Leistungsvariationen ermöglichen, lassen nicht erwarten, dass das Mitarbeiterpotenzial voll genutzt wird. Andererseits ergeben sich aus Handlungsspielräumen Gestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter, die wertschöpfend genutzt werden können.

Die **Aufbauorganisation** regelt die Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten und damit auch den Grad an Verantwortung. Wesentlich für die Wertschöpfung ist auch, inwieweit die Mitarbeiter Entscheidungskompetenz besitzen. Denn dies reduziert Abstimmungsrituale und zeitraubende Rücksprachen, was schließlich die Effizienz der Leistungserstellung positiv beeinflusst.



Leistungstreiber: Organisation



Klare Aufgaben- und Verantwortungsbereiche

Aufgaben und Verantwortungsbereiche der verschiedenen Funktionen und Stellen sind klar definiert. An den Schnittstellen sind die Zuständigkeiten verbindlich geregelt.

Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse

Die Arbeitsprozesse bieten den Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Die Mitarbeiter am „Ort des Geschehens“ haben die notwendigen Entscheidungsbefugnisse, um effektiv handeln zu können.

Effektive und effiziente Strukturen und Prozesse

Die Organisationsstruktur ermöglicht eine effektive und effiziente Zusammenarbeit und Leistungserstellung. Und die Führungsstrukturen ermöglichen effiziente Berichts- und Entscheidungswege. Die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Abteilungen funktioniert reibungslos. Und die Arbeitsprozesse wirken fördernd auf die Arbeitsqualität und das Arbeitsergebnis.

Leistungstreiber: Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist die Summe von **Werten, Glaubenssätzen und Verhaltensnormen** im Unternehmen.

Die Kultur steuert das Verhalten unausgesprochen. Wenn z.B. der Wert „dem Kunden einen Nutzen bieten“ zum Bestandteil der Kultur des Unternehmens geworden ist, dann weiß jeder Mitarbeiter, wie er sich in bestimmten Situationen zu verhalten hat, auch wenn dafür keine explizite Regelung besteht.

Eine Unternehmenskultur kann man sich nicht verordnen, sondern muss sie durch glaubwürdige Taten mühsam aufbauen.

Zum **Aufbau produktiver Energie** im Unternehmen gehören

- eine gelebte **Leistungs-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung,**
- **Offenheit und Vertrauen,**
- **Gemeinschaft und Kooperation** sowie
- die **Identifikation mit dem Unternehmen.**



Leistungstreiber: Unternehmenskultur



Leistungsorientierung

Das Leistungsprinzip ist ein gelebter Grundsatz im Unternehmen. Leistung zählt: Es ist wichtig, was am Ende rauskommt. Und: Leistung lohnt sich für die Mitarbeiter.

Kundenorientierung

Das Schaffen von Werten für den Kunden leitet das Handeln im Unternehmen. Die Mitarbeiter arbeiten täglich daran, dem Kunden einen nachhaltigen Nutzen zu bieten.

Mitarbeiterorientierung

Die Mitarbeiter erfahren Wertschätzung und Anerkennung. Die persönlichen Belange und Bedürfnisse der Mitarbeiter werden am Arbeitsplatz berücksichtigt.

Offenheit und Vertrauen

Offenheit und Vertrauen prägen das Miteinander. Probleme werden offen angesprochen. Die Mitarbeiter trauen sich, dem Vorgesetzten gegenüber einen Fehler zuzugeben. Kritik wird konstruktiv aufgenommen.

Gemeinschaft und Kooperation

Eine Leistungsgemeinschaft braucht einen hohen Grad an Kooperation und Zusammenhalt. Herrscht hoher Zusammenhalt bzw. ein starkes "Wir-Gefühl" vor, sind Mitarbeiter bereit, sich füreinander einzusetzen und individuelle Interessen für die gemeinsamen Ziele zurückzustellen

Identifikation mit dem Unternehmen

Die Mitarbeiter sind stolz darauf, für ihr Unternehmen zu arbeiten. Sie fühlen sich seinen Zielen und Aktivitäten verpflichtet. Die Mitarbeiter setzen sich für ihr Unternehmen ein, auch wenn sie Kritik von außen und Rückschläge hinnehmen müssen.

Leistungstreiber: Führung

Die Führungskräfte sind die Mittler zwischen den Organisationsanforderungen und den Mitarbeitern. Sie verwandeln allgemeine Unternehmensziele in konkrete Mitarbeiterziele und sorgen dafür, dass die erforderlichen Maßnahmen ergriffen und laufend überprüft werden, um schließlich zu den gewünschten Resultaten zu führen.

Neben der **Ergebnisverantwortung** tragen die Führungskräfte auch **Personalverantwortung**. Sie müssen dafür sorgen, dass die Talente und Erwartungen der Mitarbeiter mit den Anforderungen und Möglichkeiten der Organisation harmonisieren.

Die Mitarbeiterleistung beeinflussen die Führungskräfte wesentlich, indem sie eine Balance zwischen **Fordern und Fördern** finden und in einem regelmäßigen **Feedback- und Kommunikationsprozess** mit ihren Mitarbeitern stehen.



Leistungstreiber: Führung

Feedback und Kommunikation

Die Führungskräfte kommunizieren laufend mit ihren Mitarbeitern während der Aufgabenerfüllung. Sie geben ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu ihrem Leistungsverhalten und ihren Ergebnissen. In einem jährlichen strukturierten Mitarbeitergespräch werden Leistungs- und Entwicklungsziele sowie zielführende Maßnahmen vereinbart. Es finden regelmäßig Team-Meetings statt, um Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen

Fordern und steuern

Die Führungskräfte fordern ihre Mitarbeiter angemessen durch anspruchsvolle Aufgaben und Projekte. Führungskraft und Mitarbeiter treffen individuelle Zielvereinbarungen. Und zur Steuerung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter werden überprüfbare Erfolgskennziffern eingesetzt.

Fördern und entwickeln

Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgabe. Sie fördern und entwickeln ihre Mitarbeiter individuell, indem sie ihnen Aufgaben stellen, die den Einsatz ihrer Talente und Stärken ermöglichen.

Leistungstreiber: Mitarbeiter

Was die Mitarbeiter in den Leistungsprozess einbringen können, sind ihre **Fähigkeiten und ihre Motivation**.

Zu den Fähigkeiten zählt ihr Wissen (Fachwissen, Organisationswissen etc.) und ihr Können in fachlicher (Fachkompetenz) und überfachlicher Hinsicht (Soziale und persönliche Kompetenz).

Doch zum Wissen und Können muss das Wollen kommen. **Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft** sind damit notwendige Voraussetzungen für die Mitarbeiterleistung.



Leistungstreiber: Mitarbeiter



Leistungsfähigkeit

Die Mitarbeiter verfügen über das notwendige Wissen und Können, um die gestellten Aufgaben bewältigen zu können. Sie sind mit ihren Aufgaben weder über- noch unterfordert.

Zum Erhalt oder Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit qualifizieren sich die Mitarbeiter stetig weiter

Leistungsbereitschaft

Die Mitarbeiter engagieren sich über das geforderte Maß hinaus. Sie sind bereit, mehr zu leisten als verlangt. Die Mitarbeiter sind motiviert, auch unter schwierigen Bedingungen die bestmögliche Leistung zu erbringen