

Hansjörg Künzel

2.1 Das Ziel ist klar

Performance Management und Kommunikation haben etwas gemeinsam – es ist bei beidem nicht möglich, es zu unterlassen, es geschieht quasi automatisch. Selbst wer sich morgens, wenn der Wecker klingelt, noch einmal auf die andere Seite dreht und keinen Gedanken an Leistung verschwendet, betreibt Performance Management. Die Tagesleistung sinkt durch das spätere Aufstehen womöglich, dafür steigt unter Umständen deren Qualität. Wer mittags zu einem Fertiggericht greift, statt selbst zu kochen, spart Zeit für andere Tätigkeiten – vielleicht jedoch zulasten des Wohlbefindens. Ständig treffen wir Entscheidungen, die Einfluss auf unsere Leistung bzw. Leistungsfähigkeit haben – mal mehr, mal weniger bewusst.

Die Beispiele machen deutlich, worauf es bei der Leistungssteuerung ankommt: Es gilt, sich bewusst zu machen, dass Performance ein ganzheitliches Prinzip ist, was unter Leistung zu verstehen ist, wie sie erbracht wird, in welcher Form welcher Aspekt von Leistung eine Steigerung erfahren kann und soll und wie diese zu messen ist – sonst bleibt es bei nicht ausgeschöpften Potenzialen und/oder ungesteuerten Zufallsergebnissen.

Für die Messung der Performance von Unternehmen gibt es in der Ökonomie eine einfache Kenngröße: den Gewinn. Ähnlich einem Aktienkurs vereinigt er alle relevanten Faktoren, die auf ihn Einfluss haben, wie Produkte, Prozesse, Mitarbeiter etc. Steigt der Gewinn, überwiegen die positiven Einflussfaktoren, sinkt er, gibt es (zu) viele Baustellen. Und aktienähnlich lässt sich das prozentuale Wachstum dieser Messgröße auch mit ande-

H. Künzel (✉)
München, Deutschland
E-Mail: h.kuenzel@kuenzel.consulting

ren Unternehmen vergleichen. Bleibt das Wachstum hinter dem Benchmark zurück, läuft es anderswo optimaler und es lohnt sich, genauer hinzuschauen.

In der Vergangenheit war es möglich, mit dieser einen Kennzahl ganze Konzerne zu steuern, denn Produkte, Branchen, Märkte und Marktanteile waren vergleichsweise fest verteilt, Innovationen und Veränderungen meist bewusst und planbar. Wer Marktanteile gewinnen wollte, konnte errechnen, welches Investment dafür nötig werden würde, und es stellten sich in nicht wenigen Branchen Gleichgewichte ein.

Heute ist das anders. Dynamik und Flexibilität haben sich als zentrale Erfolgsfaktoren etabliert und sind als Teil der Performance eines Unternehmens inzwischen überlebenswichtig geworden. Wer gestern wie das Unternehmen BlackBerry noch Marktführer mit Milliardenumsätzen war, kann wenige Jahre später tief in der Krise stecken – und das nur, weil die Dynamik des Marktes unterschätzt wurde. Wer heute mit Automobilherstellern konkurriert, sieht sich beim autonomen Fahren künftig im Wettbewerb mit einem Internetkonzern wie Google.

In der Folge schnellerer Entwicklungs- und Marktzyklen genügt es nicht mehr, den Gewinn (oder Verlust) zu betrachten und zur Steigerung der Performance lediglich rückblickend Folgerungen aus dessen Entstehung zu ziehen. Vielmehr geht es darum, möglichst in Echtzeit Leistung zu messen und auf dieser Basis jeden einzelnen Einflussfaktor optimal zu gestalten. Das klingt so, als genüge es, einfach eine Vielzahl von Steuerungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) zu erheben und bei Abweichungen sofort gegenzusteuern. Dagegen sprechen der Aufwand, der dafür notwendig wäre, und die Interdependenz der einzelnen Faktoren. Steigen beispielsweise die Einkaufspreise, ist es meist nicht möglich, diesen Effekt über höhere Verkaufspreise automatisch an die Kunden weiterzugeben. Vielmehr ist es notwendig, an vielen Stellschrauben gleichzeitig zu drehen – von der Erschließung neuer Lieferanten über Produktanpassungen, die die Verwendung günstigerer Materialien erlauben, bis hin zur Diversifizierung, die geringere Margen in einem Bereich durch höhere in einem anderen ausgleichen hilft.

Leistung und damit deren Erbringung und -steuerung sind komplexer geworden. Zeit also für einen näheren Blick auf das Thema Performance Management heutiger Prägung.

Ziel der Leistungssteuerung ist es, die Effektivität der Mitarbeiter eines Unternehmens zu fördern und zu verbessern. Anders als im eingangs beschriebenen Beispiel soll das geplant, strukturiert, ganzheitlich und unter Berücksichtigung der Interdependenzen geschehen. In einem idealen Unternehmen mit voller Transparenz für die schwarmintelligenten, nach gemeinsamem Erfolg strebenden Führungskräfte und Mitarbeiter ohne individuelle Egoismen ist es eine einfach zu lösende Aufgabe – in allen anderen eine Herausforderung.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind damit schon genannt:

1. Einstellung und Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter,
2. Vermeidung von Egoismen sowie
3. Schaffung eines Umfelds, das Performance zulässt

– und das mit dem klaren Blick auf den Kunden, der gewonnen, gebunden und gepflegt werden soll. Performance ist kein Selbstzweck. Wenn die Erhöhung der Leistung am Ende

des Tages nicht das Geschäft fördert und zu einem besseren Ergebnis führt, wurden unnötig wertvolle Ressourcen verschwendet. Nun lässt sich einwenden, dass das Ergebnis auch über Kosteneinsparungen gesteigert werden kann. Das stimmt, doch wie schon in der betriebswirtschaftlichen Nutzenfunktion beschrieben, lassen sich trotz eines höheren Aufwands irgendwann kaum noch nennenswerte Erfolge erzielen. Auch wenn ein gesundes Kostenbewusstsein und die Vermeidung von Verschwendung eine wichtige Basis sind, verspricht Kundenorientierung mit dem Ziel höherer Erlöse auf Dauer mehr Erfolg.

Auch die Umsetzung des Performance Managements sollte auf Ermöglichung statt auf Vermeidung ausgelegt sein. Ein starker Fokus auf das Management der Leistung im Sinne von Erhebung, Verarbeitung, Interpretation und Dokumentation von KPI ist ebenfalls nicht zielführend. Eigentlich ist das selbstverständlich und kaum erwähnenswert – doch verwenden noch immer viele Unternehmen enorm viel Energie auf die Erstellung von Reports, deren Ergebnisse später jedoch nicht genutzt und die oft nicht einmal gelesen werden. Wertschätzung erfahren nicht selten diejenigen, die „ihre Zahlen im Griff haben“, und nicht die, die beispielsweise Customer Relationship Management ernst nehmen – auch wenn der Wert einer Kundenbeziehung in der Aufbauphase schwer messbar ist.

Das Kapitel soll daher den Blick auf die qualitativen Faktoren in der Leistungssteuerung lenken, statt auf die reine Betrachtung von Kennzahlen.

2.2 Fruchtbare Voraussetzungen schaffen

Der Grundstein für bestmögliche Leistung wird schon gelegt, noch bevor Führungskräfte und Mitarbeiter den ersten Handgriff am Arbeitsplatz verrichten. Das Geheimnis liegt darin, für die jeweilige Anforderung den idealen Mitarbeiter (oder entsprechend die ideale Führungskraft) zu identifizieren und an die Mitarbeiter zu ihren Neigungen und Stärken passenden Tätigkeiten zu delegieren.

Das beginnt mit dem Verfassen von präzisen Stellenbeschreibungen, die die Aufgaben klar umreißen. Nur so lassen sich auch geeignete Kandidaten – intern wie extern – finden. Aufgrund der Veränderungsgeschwindigkeit heutiger Unternehmen genügt es zudem nicht mehr, diesen Prozess lediglich zu Beginn einer Anstellung durchzuführen. Zu oft wandeln sich die Aufgabenumfänge einzelner Stellen, ändern sich Zusammensetzung und Zusammenarbeitsmodelle von Abteilungen, werden ganze Unternehmen oder Unternehmensteile abgespalten und an anderer Stelle neu integriert. Hier gilt es, die Stellenbeschreibungen anzupassen und immer wieder aufs Neue mit den Kenntnissen, Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter abzugleichen. Nur wer das benötigte Wissen hat, es zum Einsatz bringen kann und will, kann Höchstleistung erbringen. Und nur wer Transparenz über die Qualitäten seiner Mitarbeiter hat, kann sie ideal einsetzen, Arbeit optimal verteilen oder, wenn Anforderungen und Gegebenheiten nicht mehr zusammenpassen, Konsequenzen ziehen.

Um motiviert zu arbeiten, brauchen Mitarbeiter Identifikation. Diese entsteht durch klar umrissene Stellenbeschreibungen. Wer weiß, welche Anforderungen er mit seinen

Kenntnissen und Fähigkeiten erfüllt und welche Aufgaben er im Unternehmen verantwortet, kann seine Arbeit mit Stolz ausführen – eine wichtige Grundlage für die Leistungserbringung. Gleichzeitig erhält die tägliche Arbeit durch die Aufgabenbeschreibung und Einordnung in einen Gesamtzusammenhang Sinnhaftigkeit und wirkt motivierend auf die Mitarbeiter.

Damit zur Performance auch das Bewusstsein für deren Management im Sinne von Messung und Steigerung entsteht, ist es wichtig, Leistungssteuerung nicht als eigenständiges Thema neben dem Tagesgeschäft zu begreifen, sondern als untrennbaren Teil davon. Das ist Führungsaufgabe, die damit beginnt, dass top-down die Leistung aller Ebenen transparent von der Strategie und der Gesamtleistung abgeleitet wird.

2.3 Was Hänschen nicht lernt ...

Wie im Sprichwort „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“, ist es zunächst Aufgabe des Top-Managements, die Grundlagen für ein funktionierendes Performance Management zu schaffen: Die Entwicklung einer Vision für die Zukunft des Unternehmens und diese über das Unternehmensleitbild, also die (Führungs-)Grundsätze zur Verwirklichung der Vision, bis hin zur Strategie herunterzubrechen. In der Strategie ist der Weg definiert, auf dem sich das Unternehmen stetig der Vision annähert. Damit dies nicht per Trial-and-Error geschieht, steht vor ihrer Verabschiedung ein Planungsprozess, der die Umwelt und die Gegebenheiten des Unternehmens einbezieht. Es ist erstaunlich, wie wenig Wissen darüber häufig in den Vorstandsetagen der Unternehmen vorliegt. Strategien werden nicht selten am grünen Tisch entwickelt und schon der nächste Schritt, die Überführung in konkrete Unternehmensziele, scheitert (Abb. 2.1).

Wer eine tragfähige Strategie entwickeln will, sollte Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens kennen, wissen, wie das Zukunftsbild ausschauen soll, den



Abb. 2.1 Ableitung von Zielen aus der Vision eines Unternehmens. (Quelle: eigene Darstellung)

Zweck des Unternehmens kennen, dessen Mehrwerte im Vergleich zum Wettbewerb ermittelt haben und ein Gefühl dafür haben, welche Kompetenzen zum Ziel führen.

Die Strategie ist keine Modeerscheinung, die von Sommer zu Sommer wechselt. Ihr Planungszeitraum liegt bei drei bis fünf Jahren. So könnte die Strategie einer Apotheke z. B. lauten, in drei Jahren 50 % des Geschäfts über den Onlinehandel zu generieren. Dabei versucht die strategische Planung, Antworten auf (störende) externe Einflüsse zu finden und effektive Gegenmaßnahmen zu identifizieren. Ziel der Strategie ist es, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dazu dienen Leitfragen wie:

- Was ist die Vision des Unternehmens und wodurch ist das Unternehmensleitbild definiert?
- Wo stehen wir heute intern wie extern und welche Einflüsse wirken auf das Unternehmen ein?
- Wo wollen wir morgen stehen?
- Welche Hürden können uns auf diesem Weg begegnen und wo liegen unsere Chancen?
- Wie sieht das Zielfoto innerhalb des Planungshorizonts aus?
- Wie ist das Ziel erreichbar und was sind die einzelnen Schritte?
- Welche Entwicklung haben wir genommen, (wie) haben sich die Rahmenbedingungen verändert und welche Anpassungen müssen wir ggf. vornehmen?

Anders als in Großunternehmen, wo bei der Beantwortung dieser Fragen eine Vielzahl von Abteilungen und Bereichen, wie z. B. Unternehmensführung, Spartenleitung und Funktionsbereiche, involviert werden, lassen sich Antworten auch in kleinerem Rahmen finden. Erfolgsfaktor Nummer eins dabei ist die intime Kenntnis des Unternehmens. Wichtigste Ergebnisse einer fundierten strategischen Planung sind die Risikoreduzierung, die eindeutige Definition des Geschäftserfolgs sowie die Unterstützung der Entscheidungsfindung im Tagesgeschäft.

Dabei unterliegt die strategische Planung einer Reihe wichtiger Einflussfaktoren. Dazu gehören:

Die Unternehmenskultur

Sie ist die Summe der Menschen, Ideen, Einstellungen, Führungsprinzipien und Prozesse eines Unternehmens. Eine effektive Strategie kann diese Einflüsse nicht ignorieren, denn das hieße, das Unternehmen als solches zu missachten. Ist die Kultur des Unternehmens gestört, wird sich das auch immer nach außen auswirken.

Eigenes Befinden und Umwelt

Während Mitarbeiterbefragungen, Selbsteinschätzung des Managements sowie qualitative Faktoren wie der Jahresabschluss einen guten Eindruck des eigenen Befindens wiedergeben, spiegeln die Kundenzufriedenheit, die Wettbewerbsbeobachtung, Branchen- und Zukunftstrends sowie der gesetzliche Rahmen die relevanten Umweltfaktoren wider.

Der Markt

Wer die Strategie an den Kunden vorbei entwickelt, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt. Am Ende des Tages entscheidet der Kunde mit dem Portemonnaie, ob die Strategie aufgeht oder nicht. Marktforschung, der Austausch mit Fokuskunden oder die konsequente Rückmeldung aus den operativen Einheiten sind wirksame Möglichkeiten, die Kundenmeinung zu erfassen.

Steht die Strategie, kommt es darauf an, sie in Ziele herunterzubrechen, deren Verfolgung top-down vorzuleben – insbesondere in schweren Zeiten – und sie zu kommunizieren. Dabei kommt der Kaskade eine essenzielle Rolle zu. Oft ist das Top-Management zu weit entfernt von den operativen Einheiten, um deren Verhaltensweisen direkt zu beeinflussen. Anders ist es mit den direkten Vorgesetzten. Entsprechend muss die Kommunikation von oben nach unten entlang der Kaskade konsequent und mit eindeutigen Botschaften erfolgen.

Umgekehrt ist es wichtig, bottom-up die Anmerkungen und Bedenken der Mitarbeiter weiterzugeben. Sie sind der Maschinenraum des Unternehmens. Steht er still, ist der Erfolg in Gefahr. Entsprechend sensibel sollte mit den Fragen, Ängsten, Vorbehalten und Optimierungsvorschlägen dieser Zielgruppe umgegangen werden. Wo fehlt es an Information? Wo an Erklärungen? Und wo lässt sich etwas verbessern?

In der Mehrzahl der Fälle entsteht Minderleistung nicht aufgrund einer falschen Strategie, sondern durch deren unzureichende oder inkonsequente Umsetzung. Wenn dagegen jeder den Einfluss seiner Arbeit auf das Gesamtergebnis kennt, ist Leistungsmessung keine jährliche Inventur im Rahmen des Zielerreichungsgesprächs mehr. Vielmehr sind Ergebnisse und Abweichungen im regelmäßigen Austausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sofort erkennbar, Maßnahmen können zeitnah ergriffen werden. Das Jahresgespräch dient dann eher zur Richtungsbestimmung für die Zielvereinbarung sowie für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Wird das Prinzip konsequent auf allen Ebenen verfolgt, sind unternehmensweit vorhersagbare Ergebnisse möglich.

Doch selbst wenn die Strategie erfolgreich implementiert und in konkrete Ziele heruntergebrochen ist, schadet es keinesfalls, Feedback einzuholen und Lessons Learned abzufragen. Die Erfahrung zeigt – zum Glück –, dass es immer noch Möglichkeit zur Optimierung gibt. Das ist die Grundlage der lernenden Organisation und ein echter Wettbewerbsvorteil.

Schließlich multiplizieren Führungskräfte ihre Wirksamkeit durch die kontinuierliche Einbindung der Mitarbeiter in das Performance Management. Die Verantwortung für die Leistungserbringung wird von mehreren getragen, was die Führungskraft für andere Aufgaben entlastet.

Gleichzeitig können bestehende Abteilungsegoismen aufgedeckt und in der Folge behoben werden. Mitarbeiter und Bereiche, die aus den unterschiedlichsten Gründen die Zusammenarbeit erschweren, kosten Unternehmen jährlich immens viele Ressourcen und reduzieren die Leistung. Diese zu (er-)kennen ist wichtig, da ansonsten sogar Maßnahmen zur Förderung der Unternehmenskultur versagen und gegenteilige Wirkung haben können.

Ein Beispiel

In einem großen Produktionsunternehmen hatten die Entwicklungsabteilungen A und B ein historisch schlechtes Verhältnis zueinander. Der vorgesetzte Bereichsleiter mehrerer Entwicklungsabteilungen, selbst ein engagierter Fußballsportler, richtete ein Turnier aus, um die Stimmung und Zusammenarbeit in seinem Bereich zu verbessern. Dazu rief er seine Abteilungen auf, Mannschaften zu bilden und gegeneinander anzutreten. Es kam, wie es kommen musste: Die beiden Entwicklungsabteilungen spielten gegeneinander und eine der beiden gewann deutlich. Im Ergebnis war der Graben zwischen den beiden Teams noch tiefer, da die unterlegene Mannschaft den Sieg als Ergebnis unfairen Spiels ansah und die bessere Leistung des „gegnerischen“ Teams nicht akzeptieren konnte.

2.4 Führungskräfte mit der Kraft zu führen

Führungskräfte als Multiplikatoren der Unternehmensstrategie und Vorbilder für die Mitarbeiter haben eine Schlüsselrolle im Performance Management. Zu ihren besonderen Aufgaben gehört in diesem Zusammenhang:

- Vorleben der Unternehmenswerte und Übersetzung der Unternehmensstrategie sowie der Ziele für die Mitarbeiter
- Verabschiedung relevanter Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern
- kontinuierlicher Abgleich der Ziele mit dem Grad der Zielerreichung
- ggf. Ergreifen von geeigneten Steuerungsmaßnahmen (materielle und ideelle Unterstützung, aber auch disziplinarische Maßnahmen)
- Coaching der Mitarbeiter (Entwicklung effizienter Teams, Förderung individueller Kenntnisse und Fähigkeiten, konstruktiver Umgang mit Entwicklungsfeldern, Motivation, Feedback etc.)

Der Stellenwert von Attributen wie Führungstalent, Entscheidungs- und Kommunikationsstärke sowie emotionaler Intelligenz machen den Unterschied zwischen Mitarbeiter und Führungskraft aus. Gute Führung kommt aus Überzeugung. Genau hier haben jedoch viele Unternehmen Handlungsbedarf. Die noch immer gängige Praxis, den fachlich besten und leistungsstärksten Mitarbeiter im Team zur Führungskraft zu befördern, führt nicht automatisch zur besten Führungsmannschaft. Der Umfang operativer Tätigkeiten nimmt von Hierarchieebene zu Hierarchieebene nach oben ab. Was auf Mitarbeiterebene noch Garant des Erfolgs war, verliert zunehmend an Relevanz. Dagegen ist es ab dem ersten Tag als Führungskraft wesentlich, die Beziehung zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten zu pflegen. Wer daran keine Freude hat, wird sich heute auf Dauer als Führungskraft schwertun.

Bei der Auswahl geeigneter Führungskandidaten ist es daher sinnvoll, folgende Faktoren zu beachten:

- Es gilt, den Kandidaten die Anforderungen sowie den Umfang der Tätigkeit klar zu kommunizieren – ebenso wie das Verhältnis operativer Tätigkeiten zu Führungs- und Verwaltungsaufgaben.
- Die aktuellen Fähigkeiten des Kandidaten sollten mit den Anforderungen der Führungsposition abgeglichen werden und das Potenzial des Kandidaten, in die neue Aufgabe hineinzuwachsen, sollte realistisch eingeschätzt werden.
- Entscheidend ist, dass die Kandidaten die Anforderungen und Herausforderungen der neuen Tätigkeit verstehen, gewillt sind, diese Verantwortung zu tragen und den zu erwartenden zeitlichen Mehraufwand zu leisten.

Dafür ist es unerlässlich, die Kandidaten gut zu kennen.

Die wenigsten Mitarbeiter würden eine Beförderung nicht ablehnen, die mit einem Gehaltsanstieg und zusätzlichen Benefits verbunden ist – auch wenn ihnen vielleicht bewusst wäre, dass diese sie überfordern könnte. Es ist die Aufgabe des Vorgesetzten, hier die richtige Einschätzung zu treffen. Dabei kann ein externer Coach oder Psychologe gute Unterstützung leisten. Oft wird auch ein Assessment für angehende Führungskräfte organisiert. Da meist jedoch bereits ein langer Weg hinter den Teilnehmern liegt und ihre Vorgesetzten in der Regel alles daran setzen, „ihren“ Kandidaten zum Erfolg zu führen, ist dessen Wert mitunter überschaubar.

Zahlreiche Unternehmen haben erkannt, dass nicht jeder zur Führungskraft geboren ist und selbst der Einsatz von Coaching nicht in jedem diese Eigenschaft zu wecken vermag. Eine parallel zur Führungslaufbahn bestehende Expertenlaufbahn bietet talentierten Mitarbeitern dennoch eine Entwicklungsperspektive – ein guter Weg, sie und ihre Expertise an das Unternehmen zu binden.

Doch auch für Mitarbeiter, die Führungstalent mitbringen, bringt die Beförderung von einem Tag auf den anderen eine Reihe neuer Herausforderungen mit sich (Abb. 2.2):

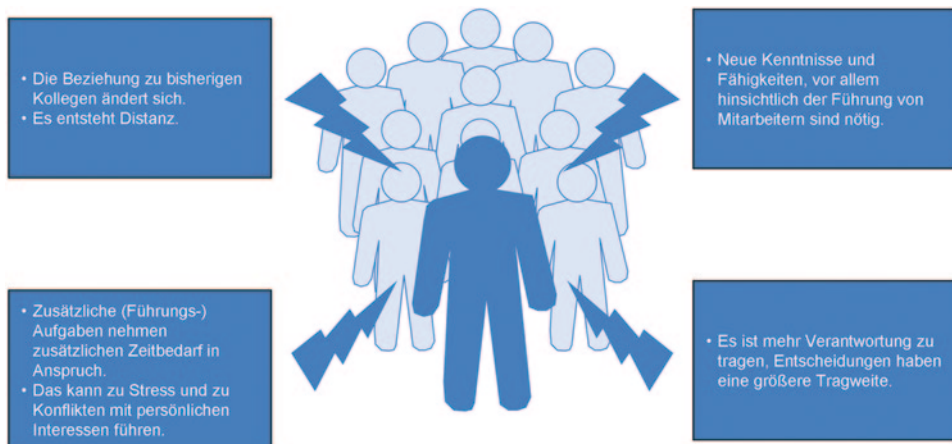


Abb. 2.2 Vom Mitarbeiter zur Führungskraft – oft kein leichter Schritt. (Quelle: eigene Darstellung)

Hier gilt es, die Führungsneulinge von Beginn an – oder idealerweise sogar im Vorfeld – zu unterstützen. Ob strukturiertes internes Entwicklungsprogramm oder gezieltes Einzelcoaching, das neben der Führungsqualität auch die Persönlichkeit reifen lässt, – die Wahl des Modells richtet sich nach dem individuellen Bedarf. Oft hilft auch eine erfahrene Führungskraft des Unternehmens als Mentor, sich in die neue Rolle einzufinden.

Mit erfolgter Beförderung fängt die Hauptaufgabe des Vorgesetzten des Kandidaten erst an. Um die Ernennung mit Erfolg zu krönen und der Nachwuchsführungskraft einen guten Start zu ermöglichen, sollte er einige wesentliche Punkte beachten:

- Zum Coaching und um Orientierungshilfe geben zu können, sollte sich der Vorgesetzte Zeit für die Nachwuchsführungskraft reservieren.
- Wichtige Führungseigenschaften, die auch für den Neuling relevant sind, sollte er konsequent vorleben.
- Er sollte sicherstellen, dass Unterstützungsinstrumente seitens des Unternehmens zur Verfügung stehen, wie z. B. Prozesse und Werkzeuge zur Planung, Steuerung und für das Berichtswesen. Auch sollten die Regeln und Verfahren des Performance Managements definiert und festgeschrieben sein.
- Die Einführung in das persönliche Netzwerk des Vorgesetzten ist für den angehenden Manager äußerst hilfreich, um sich auszutauschen und verschiedene Führungspersönlichkeiten und -stile kennenzulernen.

2.5 Performance zulassen

Nicht nur Führungskräfte benötigen geeignete Werkzeuge, um ihre Leistung zu entfalten, sondern auch die Mitarbeiter. Wer kennt nicht die freundlichen Kommentare der Kollegen, wenn das Computernetzwerk wieder einmal langsam ist oder der Heimrechner über effektivere Programme verfügt als der am Arbeitsplatz.

Dabei gibt es so viele vermeintlich gute Gründe, die Erneuerung bzw. Ausweitung der IT-Systeme aufzuschieben: Zunächst muss die aktuellste Version eines Betriebssystems oder Programms eine Weile im Einsatz sein – sie könnte ja aktuell noch Programmierfehler enthalten. Oder das Argument, dass viele unterschiedliche Anwenderprogramme einen nicht mehr zu überschauenden Aufwand für die IT darstellen. „Ein Wechsel des Betriebssystems an allen Arbeitsplätzen ist derzeit zu teuer – besser auf wirtschaftlich bessere Zeiten warten ...“ etc. Alles richtig – und doch falsch.

So gut wie nie kalkulieren Unternehmen die Leerlaufzeiten gewichtet mit dem Gehalt der jeweiligen Mitarbeiter ein, um die Opportunitätskosten zu ermitteln. Warum auch? – Die Mitarbeiter sind ja sowieso da. Das an dieser Stelle schlummernde Potenzial an zusätzlicher Performance würde in vielen Fällen die nötigen Investitionen in kürzester Zeit refinanzieren.

Und die IT ist nur ein Beispiel. Ob es um ein Vertriebsbudget für Key Account Manager geht, das Angebot von Pool-PKW für die Fahrt zwischen zwei Standorten, einfache

Bestellprozesse für benötigte Materialien oder kurze Freigabewege: Mitunter entsteht das Gefühl, Unternehmen versuchen Leistung eher zu verhindern als zu fördern.

Umso erstaunlicher ist, welches Engagement die Mitarbeiter an den Tag legen, um schlechte Voraussetzungen zum Teil sogar zu überkompensieren. Doch das ist keine Dauerlösung – über kurz oder lang lässt auch bei den Motiviertesten der Einsatz nach und Zermürbung macht sich breit. Innere oder faktische Kündigung sind die Folge.

Nicht umsonst sind Unternehmen wie Apple und Google überdurchschnittlich innovativ und leistungsstark. Es sind Beispiele für Unternehmen, die ihren Mitarbeitern ganz bewusst ein möglichst ideales Arbeitsumfeld schaffen, um deren Performance zu maximieren. Im Fall von Google USA geht das so weit, dass die Mitarbeiter über Freizeit- und Kinderbetreuungsangebote, Wäschereidienste und sogar eigene Supermärkte mit längeren Öffnungszeiten bis weit nach dem offiziellen Feierabend an das Unternehmen gebunden werden. Von der Öffentlichkeit sowie von Aussteigern dieser Performance-Systeme zunehmend kritisch gesehen, funktioniert die Strategie offensichtlich und ist zumindest in Ansätzen eine Überlegung wert.

Was für Werkzeuge, Material und das Arbeitsumfeld gilt, ist auch auf die Prozesslandschaft übertragbar. Nachdem Unternehmen viel Aufwand und etliche Unternehmensberater-Stunden in die Verschlinkung ihrer Prozesse gesteckt haben, ist das Ergebnis zum Teil ernüchternd – obwohl die optimierten Prozesse allesamt von ihrer Architektur her sinnvoll sind. Wie kann das sein? Die Gründe für das Scheitern sind vielfältig. Oft fangen sie bereits bei der Akzeptanz der Prozessteilnehmer an. So ist der Effizienzgewinn einer Datenbank überschaubar, wenn die Nutzer dem System nicht trauen, alle Inhalte ausdrucken und parallel in Ordnern archivieren. Häufig kommt es auch vor, dass durch die Einführung neuer Prozesse bestehende informelle Netzwerke zwischen den Mitarbeitern ersetzt werden. Es fördert die Transparenz im Sinne der Kennzahlensteuerung, wenn Angebote von einer zentralen Stelle erstellt und versandt werden. Die Bearbeitungsmenge und -geschwindigkeit wird im Vergleich zur Bearbeitung durch die jeweilige Fachabteilung jedoch nicht unbedingt gesteigert. Insbesondere die Kundenorientierung, in deren Sinne es ist, auch freitags nachmittags noch kurzfristig ein Angebot zu versenden, leidet oft darunter. Kunden haben bei den Effizienzanstrengungen der Unternehmen auch an anderer Stelle das Nachsehen. Wer hat sich z. B. noch nie über den Sprachcomputer beim Anruf einer Hotline geärgert?

Was die Prozesse der Unternehmen verschlanken hilft, ist oft unattraktiv für Kunden und Mitarbeiter. Die Folgen reichen von Demotivation und Reaktanz bei den Mitarbeitern bis zum Verlust von Kunden. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, Prozessen bewusst und zielgerichtet etwas „Speck“ zu lassen – eben gewusst wo.

2.6 Drei Stufen der operativen Umsetzung im Performance-Management-Kreislauf

Unternehmen, die die Voraussetzungen geschaffen haben, Leistung zu erbringen, und diese fördern, statt sie zu verhindern, können beginnen, das Performance Management auf Mitarbeiterebene zu etablieren. Das geschieht in einem Kreislauf, der von Periode zu Periode darauf angelegt ist, ein höheres Leistungsniveau zu erreichen (Abb. 2.3).

Erfolgsfaktor Performance Management

Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation

Künzel, H. (Hrsg.)

2016, XIII, 416 S. 98 Abb., 4 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-662-47101-2