

## **Performance Management**

### **Qualitätsorientierte Mitarbeiterführung**

Allzu oft empfinden die Beteiligten dieses jährliche wiederkehrende Beurteilen und Beurteilt-Werden als eine zusätzliche Last, sie fürchten sich vielleicht sogar davor oder sehen keinen Nutzen oder Vorteil darin. Beurteilung trägt nur dann Früchte, wenn sie als Teil des gesamten Führungsprozesses betrachtet wird. Im Mittelpunkt muss dabei die menschliche Kommunikation und nicht die Formulare stehen: Das Management und nicht die Personal- oder eine Stabsabteilung ist verantwortlich für den Performance Management Prozess (PMP).

### **Das PMP stellt die Wertorientierung in den Vordergrund und bietet damit ein System zur Umsetzung der strategischen Ziele.**

Die Entwicklung vieler Unternehmen führt zu immer weniger Mitarbeitenden mit gleichartigen Funktionen, Stellen oder Aufgabengebieten, die einfache Leistungsvergleiche zulassen. Die Beurteilung der Leistungen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann also nicht mehr wie bisher als reine Relativmessung angelegt werden; neue Messsysteme müssen entwickelt und umgesetzt werden.

Eine grosse Zahl von Unternehmen hat bereits erkannt, dass das Messen bei einer Beurteilung eine entscheidende Rolle spielt, wenn es darum geht, die formulierte Unternehmensstrategie erfolgreich in reelle Geschäftsprozesse umzusetzen. Dabei geht es nicht nur um das Messen von Zahlen und Fakten: Gerade für die Beurteilung von längerfristig angelegten Veränderungsprozessen ist das Messen von Verhaltensmerkmalen unerlässlich. Dies auch darum, weil viele Firmen in den Leitsätzen von Teamarbeit, Kundenorientierung, Transparenz, Flexibilität etc. sprechen.

**Performance Management trägt zur Umsetzung der strategischen Ziele bei.**

**Es werden nur diejenigen Kriterien gemessen, die wesentlich zur Zielerreichung beitragen.**

**Nicht nur Vorgesetzte, sondern auch Mitarbeitende, interne und externe Kunden tragen zur Messung der Leistung bei.**

**Es gibt positive und negative, finanzielle und nichtfinanzielle Konsequenzen, die für den einzelnen Mitarbeitenden relevant und nachvollziehbar sind.**

**Ein kontinuierlicher Kommunikationsprozess verhindert, dass es zu Überraschungen kommt.**

**Innerhalb der Organisation herrscht Transparenz, was gemessen wird.**

**Der Beurteilungsprozess beinhaltet schwerpunktmässig folgende Schritte:**

#### **Leistungen planen**

In dieser Phase wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgabe und Verantwortung verstehen und sich verpflichtet fühlen, das Unternehmen tatkräftig in der Erreichung der Organisationsziele zu unterstützen. Als Beurteilungskriterien können Messgrößen im Zusammenhang mit Kunden, Kosten, Kommunikation, Kenntnissen (vgl. Balanced Scorecard) vereinbart werden. Neben den Leistungszielen sollen auch Standards definiert werden, die Auskunft geben, was konkret erwartet wird.

#### **Leistungen coachen**

Das Coaching stellt das Rückgrat des Performance Management Prozesses dar. Performance coachen heisst beobachten, analysieren, kommunizieren und autorisieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu coachen ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, die nur dann richtig wahrgenommen werden kann, wenn der Vorgesetzte sich auch Zeit nimmt, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beobachten und Feedback zu geben.

### **Leistungen bewerten**

Es gibt eine Vielzahl von Systemen und Formularsammlungen, die sich auf die Leistungsbewertung konzentrieren. Einfache und klare Systeme dominieren je länger desto mehr und finden die Akzeptanz. Leistungsbewertungen können anstrengend und emotionsbehaftet sein, wenn entsprechendes Coaching während der Beurteilungsphase vernachlässigt oder ausgelassen wurde.

### **Leistung verstärken**

Es muss charakteristisch für den Führungsstil werden, dass viel öfter die Leistung als Versäumnisse und Mängel kritisiert werden. Bei der Einführung von Anreizsystemen muss gut überlegt werden, wie diese wieder ausser Betrieb gesetzt werden können. Solche Systeme verlieren meist nach einer gewissen Zeit ihren Anreizcharakter und werden zu ungewollten Kostentreibern.

Die Umsetzung ist anspruchsvoll und muss als kontinuierlicher Prozess im Unternehmen institutionalisiert und ständig verbessert werden.