

Performance Management

Leistung erbringen, Erfolge messen und Potenziale nutzen



© Slavomir Valigursky - Fotolia.com

Von [Gunther Wolf, Wolf I.O. Group GmbH](#)

22.11.2010 – Welche drei Führungsaufgaben es beim Performance Management gibt und wie Sie diese umsetzen können.

Schlagwörter: [Performance](#), [Führung](#), [Unternehmensführung](#), [Unternehmenskultur](#)

Performance ist grundsätzlich als ein Oberbegriff aufzufassen, der

- Leistung,
- Erfolg und
- die dazugehörigen Prozesse

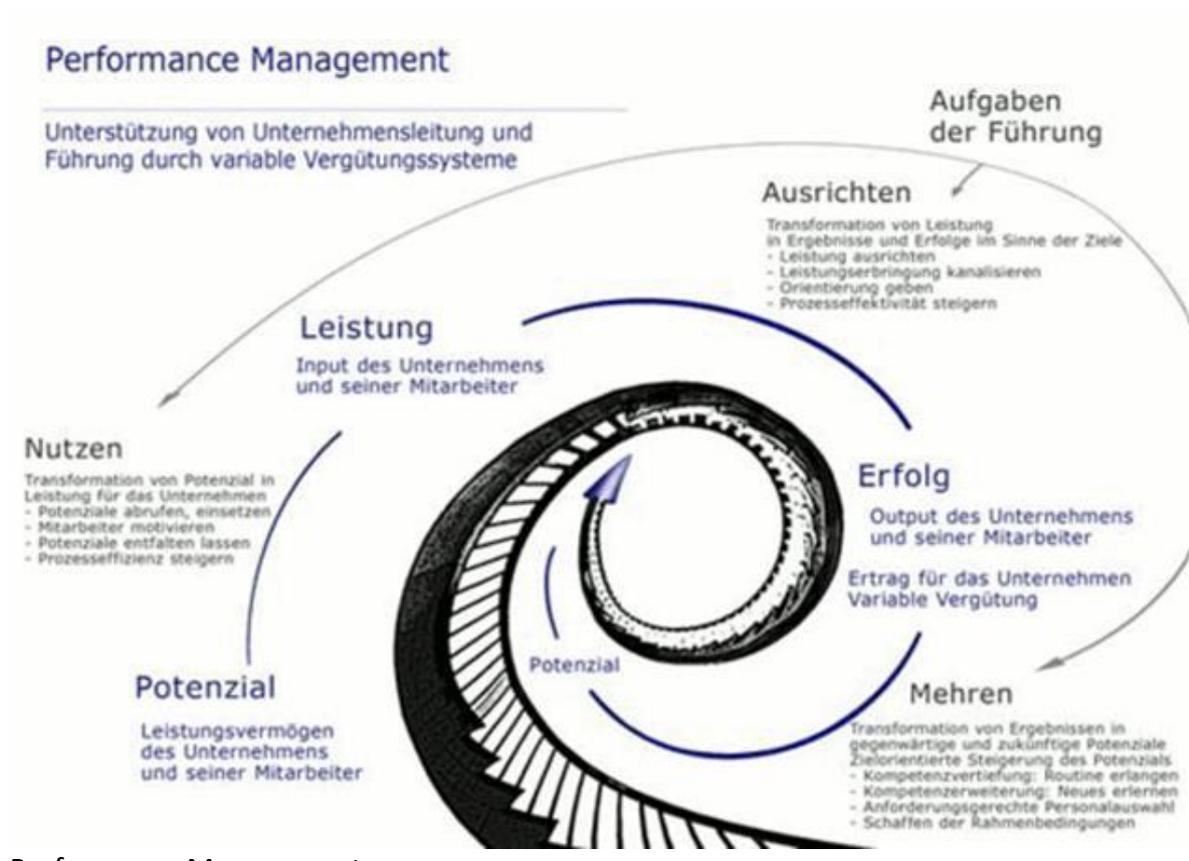
einschließt. Diese derzeit sicher umfassendste und zugleich differenzierteste Auffassung von Performance Management betrachtet Leistung als reine **Input-Größe** im Prozess der Performance-Erbringung. Performance Management ist daher nicht mit Leistungsmanagement gleichzusetzen oder mit diesem Begriff ins Deutsche zu übertragen.

Erst der tatsächliche **Output** kann als Ergebnis bezeichnet werden. Resultate von Tätigkeiten und Arbeitsprozessen sind nach diesem Verständnis nur dann als Erfolg oder Ergebnis im engeren Sinne zu bezeichnen, wenn sie mit dem Zielsystem des Unternehmens im Einklang stehen.

Der Performance steht das **Potenzial** gegenüber. Das Potenzial des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ist die notwendige Voraussetzung für Performance. Aufgabe der Führung ist es, durch Ausrichtung der Mitarbeiter und deren Leistungserbringung sowie durch Gestaltung der Prozesse zu gewährleisten, dass auf der Basis des erforderlichen Potenzials eine hohe Leistung erbracht wird, die wiederum zu entsprechend vielen und guten Ergebnissen führt.

Wenn Ergebnisse zählen, sind **Menschen** am wichtigsten. Dies betrifft jeden einzelnen Mitarbeiter, dessen Leistungsbereitschaft und dessen Leistungsfähigkeit. Aber auch die Verbindungen und Übergabepunkte zwischen Mitarbeitern, zwischen Abteilungen und zwischen Bereichen sind von höchster Bedeutung. Last, but not least, spielen die Menschen im Management und Top-Management eine entscheidende Rolle.

Die Bedeutung des Performance Measurements liegt in der Ermittlung der notwendigen **Kennziffern**, um die **Wirksamkeit** der realisierten Maßnahmen des Performance Managements zu monitoren und zu kontrollieren, damit Führungskräfte und Mitarbeiter steuern und nachsteuern können.



Performance Management

Die drei Führungsaufgaben von Performance Management

Performance Management umfasst die folgenden drei Führungsaufgaben:

1. Führungskräfte sorgen für die zielorientierte Ausrichtung der Leistungserbringung. Die Leistungsprozesse müssen auf die Unterstützung der Unternehmensziele und Unternehmenstrategien gerichtet sein (Effektivität).

Führungskräfte kanalisieren den Prozess der Leistungserbringung, informieren ihre Mitarbeiter und geben ihnen Orientierung. Nur was den **Unternehmenszielen** dient, ist als Ergebnis zu bezeichnen und unterstützt mit seinem Outputbeitrag die gesamte Wertschaffung. Durch diese Ausrichtung auf die Ziele und die Bewertung anhand des Wertschöpfungsbeitrages werden die Dimensionen von Ergebnismenge und Ergebnisqualität, jeweils auf Zeiteinheiten bezogen, in das Performance Management integriert. Das Performance Measurement sorgt in diesem Zusammenhang für eine Messung, Kontrolle und Analyse der Ergebnisse.

Die zweite Aufgabe der Führungskräfte ist es, für die Entfaltung der bestehenden Potenziale zu sorgen. Hierfür geben sie ausreichend Räume, beseitigen Leistungshemmnisse im Rahmen ihres Einflussbereichs, motivieren und fordern die vorhandene Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter ab.

2. Führungskräfte sorgen für die optimale Nutzung des Potenzials.

Die Steigerung der Leistungsmenge pro Zeiteinheit erfolgt durch Optimierung der Prozesse der Leistungserbringung (Effizienz).

Das Performance Measurement fokussiert zur Unterstützung dieser Teilaufgabe der Führung auf die Ermittlung von quantitativen und qualitativen Kenngrößen der Prozesseffizienz.

Die wertorientierte Umsetzung von Potenzialmanagement (inklusive Kompetenzmanagement, Talentmanagement, Umfeld-Management) und Performance Management können eine Spirale in Gang setzen, die sich nach oben oder nach unten drehen kann: Bei fehlendem Potenzial kann sich keine Performance entfalten; andersherum wird keine Vergrößerung des Potenzials erfolgen, wenn die entsprechende Performance weder gegenwärtig noch zukünftig abgefordert wird.

Daraus ist zu folgern: Die dritte Aufgabe der Führung im Performance Management ist, die Spirale in Schwung zu bringen und eine stabile Aufwärtsbewegung sicherzustellen. Der Ansatzpunkt der Führungskräfte hierbei ist die **Potenzialentwicklung**. Dies umfasst auch auf Individualebene, die Übereinstimmung zwischen Stellen- bzw. Aufgabenanforderungen einerseits und den Fähigkeiten und Fertigkeiten andererseits zu gewährleisten.

3. Führungskräfte sorgen für das Schaffen und Mehren von Potenzial:

- Die an derzeitigen und zukünftigen Aufgaben, mithin an den Zielen des Unternehmens orientierte Kompetenzerweiterung,
- die Kompetenzvertiefung durch Erfahrung und Routine,
- anforderungsgerechte Personalauswahl sowie
- das Schaffen der erforderlichen Rahmenbedingungen.

Variable Vergütungssysteme unterstützen und begleiten die Führungskräfte bei ihren Aufgaben. Variable Vergütungssysteme sind dazu in der Lage, für eine Dynamisierung dieser Aufwärtsspirale zu sorgen, die zu gewaltigen Verbesserungen von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Shareholder Value führen.

Über den Autor



Gunther Wolf

Der Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe Gunther Wolf ist Experte für Performance Management. Seit 1984 ist er als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Der vielfache Autor ist gefragter Redner und Key Note Speaker.

Anschrift	Gunther Wolf Wolf I.O. Group GmbH Engelsstr. 6 (Villa Engels) 42283 Wuppertal
Tel.	+49 (0)202 479629-0
E-Mail	gw@wiog.de
Web	www.wiog.de