

Leistungsmessung: Erfolgreich Führen mit Zielvereinbarungen



Seit einigen Jahren ist das Thema Leistungsmessung zu einem Management-Instrument vieler Unternehmen (auch Einzelhandelsunternehmen) geworden. Ein Instrument, welches sehr unterschiedlich gehandhabt wird: von einer Verschlussache Chef bis zu offen gelebter und systematischer Leistungsbewertung.

Teilweise wird die Leistungsbewertung mit einem entsprechenden Entlohnungssystem gekoppelt, teilweise auch über Spot Awards (Einmal- oder Sonderzahlungen als Belohnung für herausragende individuelle oder Team-Beiträge). Die Zielsetzung reicht von einer Personalentwicklungsmaßnahme bis zu einer Umsatz- und Ergebnissteigerung.

Trotz allem gibt es viele Skeptiker, die in der Einführung einer Leistungsmessung eine Störung des Betriebsfriedens und aufkommende Ellenbogenmentalität unter den Mitarbeiter befürchten.

Andererseits möchten Mitarbeiter größtenteils gerne wissen, wo sie leistungsmäßig stehen. Erwartet wird in der Regel auch gerechtes Lob und Anerkennung für gute Leistungen. Spätestens dann stellt sich die Frage der Beurteilung: wann eine Leistung gut oder weniger gut zu bewerten ist.

Aus diesem Dilemma heraus sollte jedes Unternehmen für sich entscheiden, wie die Zielsetzung einer Leistungsbewertung in ihrem Unternehmen aussehen kann. Wird mit klaren Zielvereinbarungen gearbeitet, ist zu klären, wer diese konsequent vorbereiten, durchführen und nachbereiten kann. Laut Prof. Dr. W.D. Habelt ist nicht die Einführungsphase problematisch sondern der Umsetzungszeitraum (Prozess- und Ergebnisphase).

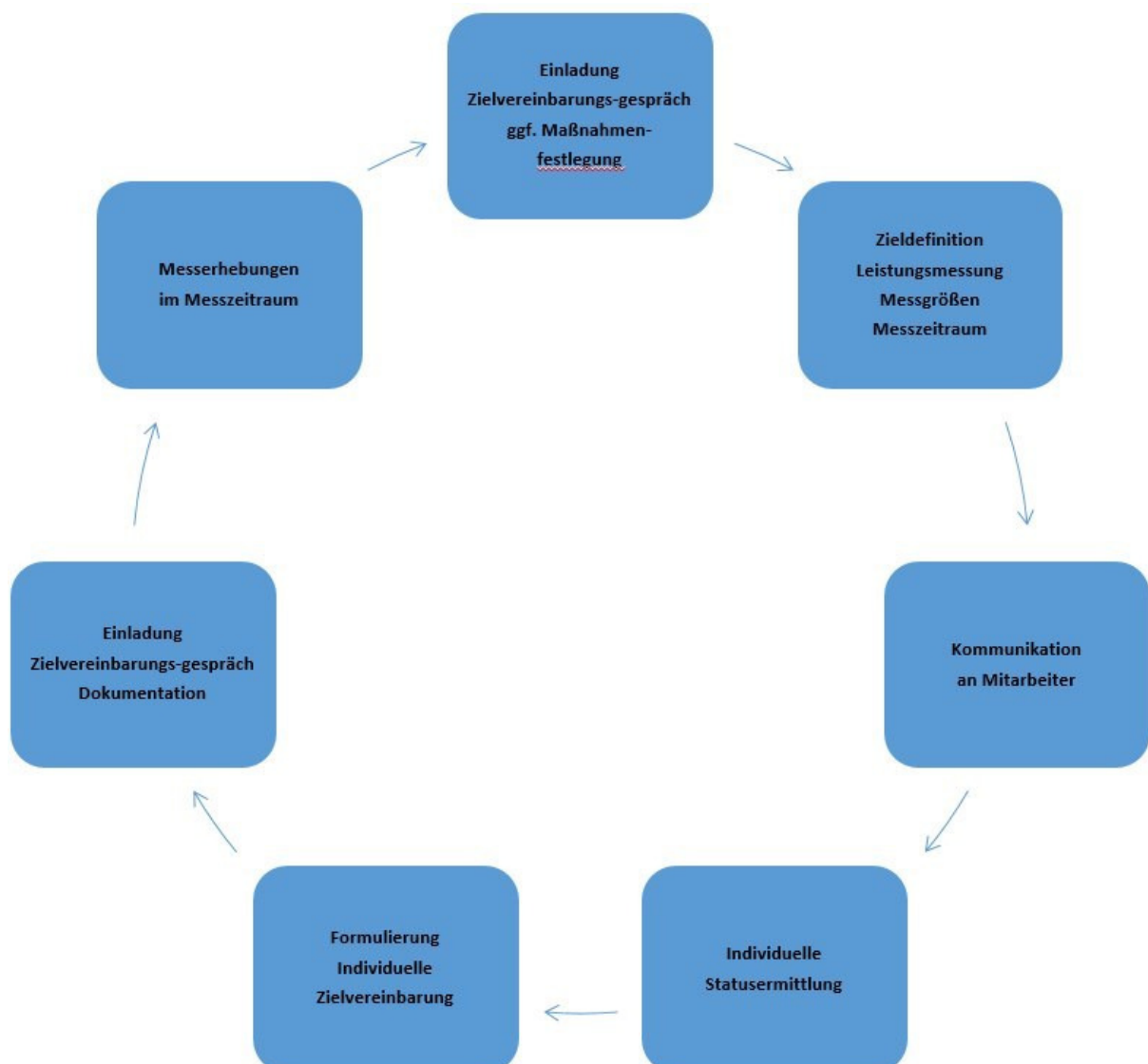
Die Vorteile der Einführung einer Leistungsmessung sind vielfältig:

- Erreichung höherer Produktivität (Umsatz, Durchschnittsbö, Teile pro Bon, Conversion-Rate)
- Anerkennung der Mitarbeiterleistung und dessen Wertschätzung
- Gesteigerte Motivation durch befruchtendes und konstruktives Gespräch
- Klarheit über Zuständigkeiten (lt. Anforderungsprofil zur Leistungsmessung)
- Höhere Transparenz der Arbeits- und ggf. der Unternehmensergebnisse
- Mehr Information durch die Mitarbeiter über Arbeitsalltag, Entwicklungsstand und u.U. Problemen
- Weiterentwicklung der Mitarbeiterstärken/ Abbau von Schwächen
- Minimierung der Abwanderung von Leistungsträgern
- Verbesserung des Images als Arbeitgeber (best employees)
- Lohngerechtigkeit entsprechend der Leistungskultur (bei entsprechenden Entlohnungssystemen)

Neben den Vorteilen einer Führung durch Leistungsmessung sollen eventuelle Widerstände in der Mitarbeitergruppe und Mehrarbeit für die Führung nicht außer Acht gelassen werden: Ein Teil der Mitarbeiter scheut Veränderungen und will das Bekannte/Übersichtliche bewahren. Zusätzlich besteht bei einem Teil der Mitarbeiter eine Neigung zur Misserfolgsvermeidung.

Hier ist Überzeugungsarbeit gefragt, um Ängste zu nehmen und die Vorteile und Chancen der Leistungsmessung aufzuzeigen: Von der Nutzung aller Stärken und Potentiale um den Unternehmensfortbestand zu sichern bis zur persönlichen Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters.

Die Mehrarbeit in der Führung beginnt mit der Erstellung der jeweiligen individuellen Zielvereinbarungen. Es macht Sinn einen jeweiligen aktuellen Mitarbeiterleistungsstatus zu ermitteln, um die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie gerade leistungsmäßig stehen, denn die Bandbreite der Mitarbeiterleistungen ist erfahrungsgemäß sehr groß.



Es sollten klare Grundsätze zur Leistungsbewertung festgelegt werden:

- Mindestens 1x jährlich Feedback über Leistungen und Kompetenzen (Stärken/Schwächen)
- Bewährt hat sich zur Gesprächsvorbereitung den Bewertungsbogen vorab dem Mitarbeiter zur Eigenbewertung auszuhändigen. So kann der Mitarbeiter sich vorbereiten und im Gespräch mit dem Fremdbild abgeglichen werden.
- Die Leistungsbewertung erfolgt auf einheitlichen und messbaren Bewertungsmerkmalen (Euro, Prozentsätze, Quoten)
- Auf individuelle Verhältnisse (Teilzeit, Auszubildende, andere Teilaufgaben etc.) wird bereits in der individuellen Zieldefinition Rücksicht genommen
- Wesentliche Ergebnisse werden schriftlich dokumentiert
- Stärkungs- / Entwicklungsmaßnahmen werden festgelegt und dokumentiert
- Das Leistungsgespräch sollte die wesentlichen Stärken herausstellen, die 2-4 größten Schwächen zusammenfassen mit ggf. beschlossenen Stützungsmaßnahmen
- Das Bewertungsgespräch sollte mit einem positivem Ausblick auf das nächste Bewertungsgespräch enden
- Eine Kopie des Gespräches/ der Beschlüsse erhält der Mitarbeiter
- Ideal ist ein kurzes informelles Feedback über das Bewertungsgespräch ca. 14 Tage danach (Einschätzung des Gespräches – ist alles gesagt worden?)



Fazit:

Als erfolgreiches und längerfristiges Führungsinstrument zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern und damit Steigerung des Unternehmenserfolges ist eine Leistungsmessung absolut empfehlenswert.

Besuchen Sie zur Vertiefung und individuellen Erarbeitung ihrer Strategien unsere Workshop- Reihe!

Ihre

Sigrid Wies
Beratungsspezialistin
Unternehmensentwicklung/Unternehmenssteuerung

Workshops zum Thema Leistungsoptimierung

- **Führen mit Zielvereinbarungen**
Einstiegsvoraussetzungen- Vorgehensweise- Leistungsparameter-
Umsetzung und Nachverfolgung

Workshop am **22.11.2017** in Mainhausen
- **Leistungsmessung und Leistungsoptimierung als Teil der Unternehmenssteuerung**
Instrumenteneinsatz zur Leistungsmessung, permanente Arbeit an der
Ergebnisverbesserung

Workshop am **07.12.2017** in Mainhausen
- **Motivierende Entlohnungssysteme**
Flexibel-leistungsgerecht- und erfolgsorientiert

Workshop am **14.12.2017** in Mainhausen

Der Anmeldeschluss ist jeweils vier Wochen vor Veranstaltungstag!