

Modernes Leistungs-(Performance-)Management

Ohne Dampf keine Leistung



Britta Redmann

ist Director Human Resources bei der VEDA GmbH und Dozentin für Performance-Management. Dazu nimmt sie an Arbeitskreisen teil, wie dem „Future Performance Management“ bei der DGFP und hält Vorträge sowie Workshops.

Ohne Dampf keine Leistung – ohne Leistung kein Erfolg. So könnte man einen fast schon historischen Werbespruch weiterentwickeln. Genauso alt wie diese Dampfmaschinen-Werbung ist die Frage in Unternehmen, wie sich welche Leistungsanreize („Dampf“) für Führungskräfte und Mitarbeiter wirksam setzen lassen.

1 Neues Leistungsverständnis erforderlich

Wie kann ein Zielvereinbarungs-System aussehen, das zugleich enorm effektiv und kaum bürokratisch sein soll? Was muss Führung leisten und welche anderen Faktoren müssen einbezogen werden, damit Mitarbeiter ihre Ziele und ihre Leistung an den Unternehmenszielen ausrichten können? Um diese Fragen geht es beim Management von Leistung (Performance-Management).

Wenn wir von Leistung sprechen, verstehen viele darunter oftmals „nur“ den reinen Wertschöpfungsbeitrag. Leistung ist häufig auf die Lage und die Dauer von Arbeitszeit bezogen. In diesem Zusammenhang versucht man, Leistung anhand von Kennzahlen zu definieren. Gegenwärtige Zielvereinbarungssysteme umfassen daher i. d. R. festgelegte quantitative und qualitative Ziele. Diese werden dann im klassischen Ober-Unterschiedsverhältnis runtergebrochen. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass diese Zielvereinbarungssysteme mangelhaft sind und sich das anvisierte Ziel, eine Verbesserung der Unternehmensergebnisse, nicht erreichen lässt. Abgesehen von einem hohen administrativen Aufwand bei vielen Systemen werden Ziele oftmals nur ungenau vereinbart: So fehlen bei qualitativen Zielen eindeutige Messkriterien und bei quantitativen Zielen fehlt es am Bezug zu oder gar überhaupt an entsprechenden strategischen KPIs und Kennzahlen. Hinzu kommt, dass die Ziele oft schlecht aufeinander abgestimmt sind oder sich gar widersprechen.

Die zunehmende Digitalisierung in unserer Gesellschaft und in der Arbeitswelt trennt Lage und Dauer von Arbeitszeiten immer stärker voneinander. Arbeiten und Leben verbinden sich immer mehr – ein Aspekt, der sowohl den „neuen“ als auch den „Best Ager“-Generationen entgegenkommt. Die moderne Technik macht es möglich, dass man in der Freizeit arbeiten und während der Arbeit auch Freizeitaktivitäten nachgehen kann. Damit löst sich die reine Bestimmung von Arbeitszeit auf und Arbeitsergebnisse können nicht mehr nur in der Verbindung mit der „Anwesenheit“ eines Arbeitnehmers im Betrieb gemessen werden; Mitarbeiter arbeiten überall sowie in flexiblen Zeitfenstern und Strukturen. Ergebnisorientierung ent-

scheidet und damit die Fähigkeit, das gewünschte Resultat in funktionsfähigen Zielvereinbarungen zu definieren. Dabei spielt nicht nur der reine Output, sondern auch der Weg der Leistungserbringung eine Rolle.

Wichtig

Nicht nur das vorherrschende Leistungsverständnis ist überholt, sondern auch die gängigen Performance-Instrumente, die nicht mehr ausreichen, um die Leistung der Mitarbeiter bestmöglich zu aktivieren. Es bedarf eines notwendigen neuen Verständnisses von Performance, welches sich nicht in einer einheitlichen Definition darstellt, sondern letztendlich von jedem Unternehmen für sich und passend zu der bei sich bestehenden Kultur definiert werden muss.

2 Integratives Berücksichtigen von Einflussfaktoren

Die Leistung und die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten tragen entscheidend zur Zukunftssicherung von Unternehmen bei. Das liegt bei Weitem nicht nur daran, dass steigende Lohn- und Lohnnebenkosten die Arbeitskraft an sich kostbar machen – was ich „teuer“ bezahle, will ich auch sinnvoll einsetzen. Auch weil gute Mitarbeiter im enger werdenden Arbeitsmarkt selten werden, bekommt die Leistung der vorhandenen eine größere Bedeutung.

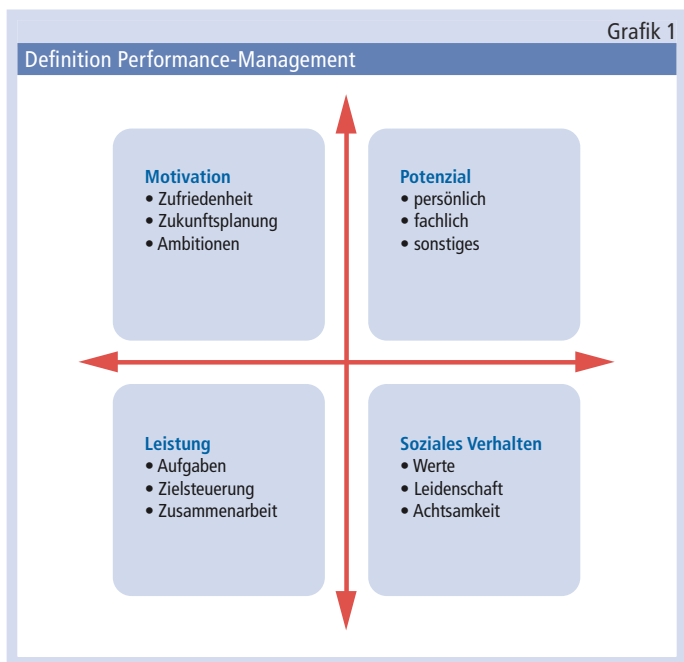
Unternehmen stehen derzeit vor vielen Herausforderungen, z. B. den Auswirkungen des demografischen Wandels, der Globalisierung, der Virtualisierung der Arbeitswelt und einer zunehmenden Diversität. Um zukunftsfähig zu bleiben, ist es wichtig, diese Einflussfaktoren mit der jeweiligen Unternehmenskultur und dem Wertesystem der Arbeitnehmer übereinzubringen. Gesellschaft, Unternehmen und Beschäftigte stehen in starken Werte-Wechselbeziehungen, die sich entscheidend auf die Leistung des Einzelnen auswirken. Denn mögliche Friktionen zwischen diesen Wertesystemen können leistungsmindernd sein, wenn der Mitarbeiter einen Werte-Widerspruch lösen oder ggf. einen unlösbaren Wertewiderspruch aushalten muss. Dies gilt insbesondere, wenn die Lösung eines Wertekonflikts allein ihm übertragen wird und nicht auch Teil der Führungsaufgabe ist.

Beispiel

Das gemeinsame Verständnis von Performance-Management bei Veda ist die ganzheitliche Planung und Steuerung von Leistung und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zur kontinuierlichen Verbesserung von individueller, Team- und Unternehmensleistung, vgl. **Grafik 1** auf S. 165.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird es für Unternehmen eine Kernaufgabe sein, Beschäftigte „arbeitsfähig“ zu halten – und zwar in dem Sinne und mit der Aufgabe, immer wieder Spaß an der Leistung zu haben. Und: Am anderen Ende der demografischen Leiter klettert eine Generation nach, die neue Werte und ein anderes Verständnis von Arbeit in die Unternehmen trägt. Eigenverantwortung, Anteilnahme, Sinnhaftigkeit – wer leistet, will heute wissen warum und wozu. Auch unternehmenskulturelle Bezüge, wie kollegiale Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse, spielen eine entscheidende Rolle, ob sich Arbeitnehmer mit ihrer

Grafik 1



Tätigkeit und damit mit ihrer Zielerreichung identifizieren. Die Leistung eines Mitarbeiters sollte vorrangig aus seinem Commitment mit den im Unternehmen vorherrschenden Zielen und Werten resultieren.

3 Werte bestimmen die Leistung von morgen

Richtig gemacht, sind Zielvereinbarungen effiziente Motivations- und Führungsinstrumente, die in Verbindung mit den Unternehmenszielen einen hohen Wirkungsgrad aufbauen können. Das veränderte Verständnis von Leistung vor dem Hintergrund der beschriebenen Faktoren führt dazu, dass die klassischen Steuerungssysteme nicht mehr ausreichen. Klassische Managementinstrumente aus den 80er-Jahren werden zunehmend nutzlos, weil sich die Arbeitswelt, deren Werte und technologische Möglichkeiten seitdem eklatant geändert haben. Trotzdem wird „Management by ...“ von den Babyboomern in den Managementtagen weiterhin ausgeführt – wie einst gelernt. Mit wenig Rücksichtnahme darauf, dass die Leistung eines Beschäftigten sich immer mehr an seiner Zustimmung zu seinem Tun (und dem des Unternehmens) misst.

Praxistipp

Insbesondere Werte übernehmen die Identifikations- und Motivationsfunktion. Und immer mehr Unternehmen begreifen, dass eine hohe Motivation der beste Garant für eine hohe Leistung ist. Arbeitnehmer, die sich als Teil einer verlässlichen Struktur verstehen und sehen, dass ihr Arbeitgeber Verantwortung übernimmt, werden es ihm gleich tun wollen. Das Unternehmen selbst wird zum Vorbild. Werte an denen man sich orientieren kann, steigern Motivation und damit Produktivität. Allerdings: Um als vertrauenswürdiger Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter zu fungieren, müssen Werte gelebt werden.

4 Performance-Management in der Praxis

Performance-Management ist daher nicht nur das Managen von Leistung, sondern das Leben von Werten. Im Zuge der Überprüfung unserer eigenen Leistungskultur beschäftigen wir uns seit Juni 2013 mit genau diesen Aufgaben. In einem unternehmensweiten Prozess, der alle Beschäftigten einbezieht, wird die notwendige Struktur- und Wissensbasis geschaffen, um ein ziel- und werteorientiertes Performance-Management zu optimie-

ren. Gerade für ein Softwareunternehmen wie uns ist es entscheidend, dass die Arbeitnehmer immer wieder Lust auf neue Entwicklungen haben, innovativ den Markt erforschen und dessen Bedürfnisse antizipieren. Sie müssen ebenso über die Fähigkeit verfügen, eigene Entwicklungen immer wieder infrage zu stellen, zu reflektieren und neuartig zu entwickeln. Es gilt, den Umgang mit Veränderungen, die gelebte Gewöhnung an den Wandel zur Routine werden zu lassen. Es geht um einen vertrauten Umgang mit Instabilitäten.

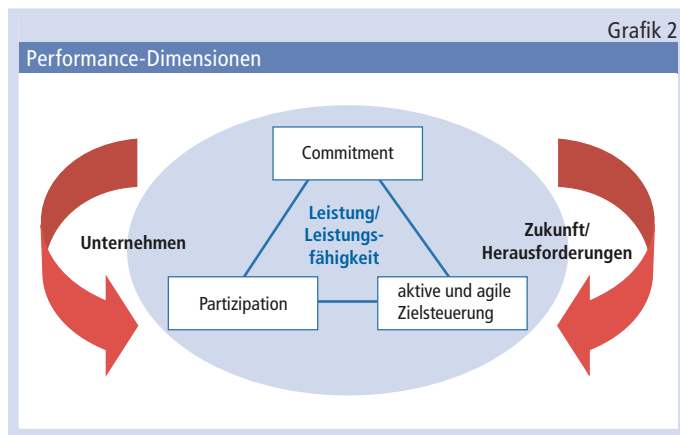
Was muss das neue System nun können, was muss jeder Mitarbeiter wissen und wie kann Technik unterstützen? Werfen wir zur Beantwortung einen Blick auf das „klassische“ System, das so oder ähnlich in den meisten Unternehmen im Einsatz ist:

Es gibt für jeden Beschäftigten Zielvereinbarungen, ausgerichtet am Unternehmensergebnis. Persönliche Ziele werden im Mitarbeitergespräch individuell mit dem Vorgesetzten vereinbart, in den Kalender eingepflegt und einmal jährlich besprochen. Was diesem „Klassiker“ fehlt, sind Transparenz, erkennbare Wertorientierung und Mitverantwortung. Er bestimmt nur ein Ziel, nicht dessen Messbarkeit und nicht den Weg dorthin. Die Folge: Viele Arbeitnehmer gehen auf dem Weg zur Zielerreichung verloren.

5 Sinn vs. Sinnverlust

Was haben wir dagegen unternommen? Zunächst wurden ein einheitliches Leistungsverständnis und eine Definition für ein firmeneigenes Performance-Management entwickelt. Performance beinhaltet bei uns vier Dimensionen: Motivation, Leistung, Potenzial und Soziales Verhalten. Unter diesen Dimensionen betrachten wir bestimmte Aspekte, vgl. **Grafik 2**.

Grafik 2



Anhand dieser Gesamtbetrachtung wird Leistung gemessen. Die Ziele finden sämtlich ihre Orientierung an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Es gibt dabei drei Zielsäulen/-arten: Unternehmens-, Leistungs- und Entwicklungsziele. Man stellt sicher, dass jeder Mitarbeiter die Bedeutung der strategischen Ausrichtung für sein Tätigkeitsfeld verstanden hat. Damit wird dem „Warum tue ich das?“ Rechnung getragen. Ferner streben wir an, dass die Ziele nicht mehr ausschließlich von oben nach unten weitergegeben werden, sondern dass sich die Beschäftigten ihre Ziele möglichst selbst und eigenverantwortlich „nehmen“. Zielerreichung und Aufgabenerfüllung werden als Gesamtpaket betrachtet. Es geht um Zielorientierung anstelle Zielvereinbarung. Weiterhin gibt es die Vorgabe, für jedes Ziel objektive und messbare Kriterien festzulegen, aber auch Ziele nur da zu definieren, wo sie tatsächlich sinnvoll sind. Dies mag zunächst logisch erscheinen, allerdings hat die Erfahrung gezeigt, dass in den früheren, formalisierten Prozessen bei genauer Überprüfung viele Ziele schon in ihrer pauschalen Formulierung die Unerfüllbarkeit und Überflüssigkeit mit sich trugen. Also – weg damit!

6 Keine Leistung ohne Feedback

Im Performance-Management ist kontinuierlicher Dialog notwendig. Regelmäßige Rückmeldungen und vereinbarte Kontrollen führen zu einer hohen Transparenz über „Ist“ und „Soll“ der Zielerreichung und damit zu klarer Orientierung, Transparenz und Eigenverantwortung. Wesentliche Erweiterung in unserem neuen Zielekatalog: Für die Zielerreichung notwendige Ressourcen (Wissen/Budget/Support aus anderen Teams) werden vorab definiert. Erfolgskritische Faktoren loten wir im Vorfeld aus. Eine bessere Abstimmung und Zusammenarbeit im Team und mit anderen Bereichen ist daher zwingend erforderlich. Die Leistung eines Mitarbeiters kann niemals „stand alone“ funktionieren. Sie ist zum einen Teil einer an den übergeordneten Unternehmenszielen ausgerichteten Teamleistung, zum anderen Teil eines übergeordneten Talentmanagements.

Um diese übergeordneten Faktoren – Team- und Talentmanagement – zu steuern, bedarf es Führung. Führungskräfte nehmen daher innerhalb des Performance-Managements eine entscheidende Rolle ein. Sie sind diejenigen, die für die Orientierung – also die Ausgewogenheit und Transparenz – der Unternehmensziele sorgen. Sie sind verantwortlich für die strategische Planung des Performance-Managements und nicht zuletzt auch für das Vorleben einer bestimmten Leistungsverpflichtung.

Unsere Führungskräfte werden dabei durch die hauseigene Software unterstützt. Zentrales Instrument ist das Mitarbeitergespräch. Weg von der Idee, nur ein einziges Jahresgespräch zu führen, ist das Mitarbeitergespräch bei uns ein Prozess: Es wird ständig unterjährig miteinander gesprochen und zwar darüber, was gerade im Vordergrund steht und ansteht. Dies bezieht sich auf alle Performance-Dimensionen. Mittels Software ist es möglich, das Mitarbeitergespräch – je nach Schwerpunkt – unterjährig festzuhalten und so ein ständiges Gesamtbild zu erhalten. Der Einsatz der People-Management-Software ermöglicht es, das Leistungssystem in einen ganzheitlichen Kontext einzuordnen, und bietet Führungskräften eine erleichterte Ressourcen- und Entwicklungsplanung.

7 Fazit

Ein Performance-System muss von Anfang an von allen Mitarbeitern auf allen Ebenen mitgetragen werden, um die notwendige Ernsthaftigkeit in der täglichen Anwendung und Umsetzung zu erreichen. Ziele sind zu überdenken und ggf. anzupassen, die IT kann bei der Zielerreichung unterstützen.

Das aktuelle Interview

Vom Wort zum Wert

AuA befragte Britta Redmann zur konkreten Umsetzung des Performance-Managements in ihrem Unternehmen sowie der Rolle der Führungskräfte und der Personalabteilung.

Wie haben Sie einen verbindlichen Wertekanon geschaffen, in den jeder Mitarbeiter sich und seine Leistung einordnen kann? Zumal, wenn er dadurch seine Komfortzone verlassen muss, wenn z. B. die Werte „Respekt“ und „Integrität“ ehrliches Feedback verlangen würden und damit erst mal eine natürliche Ausweichreaktion hervorrufen?

Entscheidend ist der Weg vom „Wort“ zum „Wert“. Performance-Management ist für uns auch die Motivation durch eine Kultur, die sich als lebendiges System versteht. Es reicht nicht aus, Werte niedergeschrieben zu haben. Vielmehr versteht jeder unter dem gleichen Wert im Zweifel etwas Anderes. Entscheidend ist es, über die eigene Vorstellung miteinander in den Dialog zu kommen und zu wissen, was der andere sich vorstellt und auch erwartet, damit der Wert erfüllt ist. Zum anderen ist es wichtig, dass Werte gelebt werden. Hier ist wieder der Aspekt Eigenverantwortung gefragt, der im Performance-Verständnis von Veda eine zentrale Rolle spielt. Jeder Mitarbeiter hat bei uns nicht nur die Möglichkeit, sondern ist aufgefordert, sein Werteverständnis einzubringen. Wir verstehen uns als „Mitmachorganisation“. Damit der Austausch und das Verständnis von Werten für uns etwas griffiger wird, haben Kollegen gemeinsam ein einfaches Verfahren entwickelt, in dem sich aus bekannten Arbeitssituationen Wunschverhaltensweisen ableiten und damit Verhaltensanker für die Zukunft festlegen lassen. Werte die für uns wichtig sind, z. B. „Respekt“, werden auf Alltagssituationen angewendet und anschaulich gemacht.

Bspw. entstehen aus „Kollege kommt unvorbereitet zum Termin“ und „Besser wäre ...“ allgemeingültige, praxisnahe Verhaltensanker, die den gemeinsam definierten Wertekatalog in einfache Spielregeln für ein funktionierendes Miteinander umsetzen.

Wie sehen Sie die Rolle der Führungskräfte in diesem Zusammenhang?

Führung kommt aus meiner Sicht die wesentlichste Rolle im Performance-Management zu. Die Zusammenführung von „Potenzial“ und „Leistung“ eines jeden Arbeitnehmers hin zum gewünschten „Ergebnis“ in Ausrichtung mit den Unternehmenszielen ist das, was von Führung erwartet wird und was sie leisten sollte. Gerade für Führungskräfte im mittleren Management oder auch in mittelständischen Unternehmen ist dies eine große Herausforderung, da hier immer noch eine sehr starke Einbindung ins Tagesgeschäft vorherrscht. Will ein Arbeitgeber jedoch seinen Erfolg mit einem guten Performance-Management steigern, wird er nicht umhin kommen, einen verstärkten Fokus auf die Qualität und Ausrichtung der eigenen Führungskräfte zu legen. Dabei spielt nicht nur der zeitliche Aufwand eine Rolle, sondern auch das Auseinandersetzen mit dem Thema im eigenen Unternehmen. Führungskräfte sind diejenigen, die bei den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen die Aufgabe haben, Beschäftigte zu begeistern und in ihrer Leistungskraft zu fördern und zu unterstützen. Es sind die Führungskräfte, die bei zunehmend unterschiedlichen Arbeitsformen, wie virtueller Zusammenarbeit oder Homeoffice, und unterschiedlichen Arbeitszeiten trotzdem „präsent“ sein müssen sowie ihre Mitarbeiter miteinander vernetzen und für eine Bindung an das Unternehmen bzw. die Arbeitsaufgabe sorgen müssen. Und es sind letztendlich die Führungskräfte, die die Verantwortung dafür tragen, die

Arbeitnehmer zu befähigen, sich selbst aktiv an einer „Mitmachorganisation“ beteiligen zu können. Dies erfordert eine besonders hohe Kommunikationskompetenz, innovatives Denken, Kreativität und auch Mut zu einem individuellen Umgang mit Führung. Gerade Führungskräfte müssen im Rahmen ihrer „Führungs-Performance“ daher immer wieder ihr eigenes Verhalten hinterfragen und reflektieren. Vorgefertigte Instrumente und standardisierte Strukturen werden bei den zukünftigen Herausforderungen nicht allein helfen.

Welche Aufgaben übernimmt in diesem Zusammenhang HR?

Damit Führungskräften die genannten Aufgaben gelingen, ist es erforderlich, in der unternehmenseigenen Personalarbeit einen Schwerpunkt dahingehend zu setzen, sie in ihrer Aufgabe gut zu begleiten. Trainings oder Kommunikationskurse alleine helfen hier nicht. Vielmehr geht es um die Unterstützung in speziellen Führungssituationen, die sich ganz individuell gestalten können. Der Personal im Performance-Management wird daher zum Prozessbegleiter der Führungskraft und agiert eher wie ein Coach oder ein Supervisor. Anstelle von Trainings geht es darum, bedarfsorientierte Handlungsoptionen gemeinsam zu entwickeln oder zu kreieren. Dies kann z. B. in gemeinsamen Impulsworkshops geschehen. Eine gute Möglichkeit, wie wir sie bei Veda leben: Orientiert an aktuellen Themen und konkreten Aufgabenstellungen hierzu tauschen wir uns aus, hinterfragen unser Führungshandeln und entwickeln auch gemeinsam Lösungen. Dies geschieht hierarchieübergreifend – die Geschäftsführer sind immer mit an Bord und wir treten uns auf Augenhöhe gegenüber. Als Personalerin ist meine Rolle in den Impulsworkshops nicht die eines Trainers oder derjenigen, die sagt, wie es geht, sondern ich unterstütze die Führungskräfte in ihrer Reflexion und in der Stärkung ihres Führungsauftritts. Dabei fungiere ich als Impuls- und Feedbackgeberin der Gruppe und des Einzelnen und spiegle meine jeweilige Wahrnehmung und Eindrücke. Die Selbstverantwortung bleibt dabei immer klar beim Einzelnen. Damit leben wir den Performance-Gedanken auch konsequent in unserer Führung.

Welche weiteren Stellschrauben bzw. Einflussfaktoren können Unternehmen nutzen, um ihr Performance-Management zu unterstützen?

Hier ist viel möglich. Wo fängt man an, Leistungsanreize zu setzen? Wenn Sie bedenken, dass ein bestimmtes Lied im Autoradio Ihre Arbeitsmotivation beeinflussen kann, können sie erahnen, welche Faktoren alle in Performance-Management einfließen. Nämlich so ziemlich alles von Gesundheitsmanagement über Architektur bis hin zu Arbeitsmethodik (Stichwort agile Organisation) und natürlich Software. Nicht erst seit der wunderbaren IBM-Reklame („Wackel doch mal am Kabel ...“) weiß man, dass nicht funktionierende Technik einer der Haupt-Stressfaktoren im Büro ist. Im Umkehrschluss ist eine schöne, anwenderfreundliche und einfach bedienbare Software ein wichtiger Motivationsfaktor. Ebenso kann auch Architektur Leistung fördern oder behindern. Wir haben jetzt im Rahmen des Performance-Managements ein Open-Space-Konzept etabliert. Bei der Entwicklung und Umsetzung war es uns wichtig, dass es zu unserer Performance-Ausrichtung ganz genau passt und diese unterstützt. Anders als ein klassisches Großraumbüro ist dieses Konzept dynamisch, fördert Kommunikation ebenso wie Stille, lädt durch öffentliche Flächen zur Interaktion ein, bietet aber auch Rückzugsraum. Für jeden genau das, was er gerade für (s)ein optimales Arbeiten benötigt.

Und wie kommt das Performance-Management bei den Mitarbeitern an? Oder – anders gefragt – wie stellen Sie fest, was ankommt und was nicht?

„Mitmachorganisation“ ist das Wort, das ich schon einmal verwendet hatte. Dies wird zum einen durch unser prozess-orientiertes Mitarbeitergespräch gefördert, denn durch den Dialog ist jeder jederzeit eingebunden.

Zum anderen fragen wir auch zentral unterjährig mehrmals mittels eines Stimmungsbarometers ab, wie es den Beschäftigten geht und wie ihnen die Dinge, die wir gerade tun, gefallen. Dabei gibt es in der Befragung teilweise feste Komponenten, z. B. Wohlbefinden, Ziele und Aufgaben, als auch aktuelle Dinge, wie jetzt gerade unser fertig gestelltes Open-Space-Büro oder die Gestaltung unserer Weihnachtsfeier. Die Ergebnisse der Befragung, die wirklich kurz und pragmatisch gehalten ist, werden dann in den einzelnen Teams präsentiert und daraus Handlungsoptionen abgeleitet. Diese sind unabhängig von einem positiven oder negativen Ergebnis, denn auch wenn viele Arbeitnehmer zufrieden sind, muss man reflektieren, was es beizubehalten gilt, damit diese Zufriedenheit und der gute Zustand bei den meisten erhalten bleiben.

Stichwort Mitwirkung/Mitbestimmung: Wie bekommt man den Betriebsrat mit ins Boot?

Mit Performance-Management im ganzheitlichen Sinne wird dem Gedanken des Gesetzes Rechnung getragen. So findet sich in § 75 Abs. 2 BetrVG die Maßgabe, dass Arbeitgeber und Betriebsräte die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern haben. Gleiches gilt für die Selbstständigkeit und Eigeninitiative. Die Vorschrift enthält ja nicht nur eine Schutzpflicht, sondern sogar eine Verpflichtung, Arbeitsbedingungen und Umfeld positiv zu gestalten. Genau dies tun wir mit Performance-Management, in dem wir uns konkret damit beschäftigen, wie wir für Mitarbeiter ein bestmögliches Arbeitsumfeld und ein kollegiales, werteorientiertes Miteinander schaffen können, das natürlich auch dem Unternehmenszweck dient.

Sie beschäftigen sich schon lange mit diesem Thema – wie erklären Sie die wachsende Aufmerksamkeit, die Performance-Management momentan erhält? Wie wird es sich künftig entwickeln?

Meiner Ansicht nach ist das Thema „Zukunftsfähigkeit“ eines, das jedes Unternehmen – egal in welcher Größenordnung – beschäftigt. Die beschriebenen Herausforderungen, denen wir gesellschaftlich und vor allem im Arbeitsumfeld zukünftig gegenüberstehen, wollen bewältigt werden. Und die alten, rein zahlenorientierten Messinstrumente und Kennzahlen sind alleine kein Erfolgsgarant und greifen auch nicht mehr. Insofern ist es für mich nur natürlich, konsequent und klug, wenn wir uns mit dem Thema Leistung professionell auseinandersetzen, aus unseren Erfahrungen lernen und uns hier weiterentwickeln. Ich sage ganz bewusst weiterentwickeln, denn die Ansätze des Performance-Managements, so wie hier ausgeführt, sind nicht alle revolutionär neu, sondern greifen zum einen gemachte Erfahrungen der letzten Jahre auf und setzen zum anderen auf eine sehr prozessorientierte Vorgehensweise, die verschiedene Ebenen – wie sachliche/organisatorische und kulturelle/emotionale – einheitlich betrachtet und miteinander verbindet. In dem Prozess werden Instrumente stark reduziert, z. B. haben wir bei Veda zentral das Mitarbeitergespräch als Instrument, in dem alles fokussiert wird. Meine Prognose ist, dass wir uns zunehmend weiter auf Wesentliches konzentrieren müssen und gleichzeitig der Austausch miteinander – egal über welches Medium – immer mehr an Bedeutung gewinnt. Wir brauchen zukünftig also mehr Feedback und das in schnellerer Form.

Frau Redmann, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Volker Hassel.