

PERFORMANCE MANAGEMENT

EIN UNTERSCHÄTZTER PROZESS



Energie durch Entwicklung
Victoria Gerards

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG - VICTORIA GERARDS

MÜLLER-SCHLÖSSER-GASSE 1 - D-40213 DÜSSELDORF - TELEFON +49 (0) 211 955 93 973
INFO@ENERGIE-DURCH-ENTWICKLUNG.COM - WWW.ENERGIE-DURCH-ENTWICKLUNG.COM

EDITORIAL

Unternehmen verkennen oft die ganzheitliche Bedeutung des Performance Managements. In der Praxis wird es häufig schlecht gelebt, weil es in den meisten Unternehmen nie wirklich gut und transparent eingeführt wurde. Ziel und Zweck des Performance Managements, der Gesamtzusammenhang und Kontext, ist für die Mitarbeiter und oft sogar für die Führungskräfte nicht erkennbar. Die auf den verschiedenen Hierarchieebenen vereinbarten Ziele entsprechen nicht den definierten Zielkriterien, selbst SMART wissen viele in der Praxis nicht anzuwenden. Auch bei der Leistungsbeurteilung gibt es häufig viele Schwächen, so dass die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte Performance Management als lästiges Übel empfinden.

Doch es geht auch anders!

Mit dieser ersten Ausgabe des Energie durch Entwicklung Magazins möchten wir Ihnen einen frischen Blick auf das Thema Performance Management aus verschiedenen Blickwinkeln bieten und Ihnen neue Impulse für Ihr Unternehmen geben.

Viel Spaß beim Lesen!

Herzliche Grüße,

Victoria Gerards



INHALT

04 VICTORIA GERARDS
Performance Management als unternehmerischen und ganzheitlichen Prozess verstehen

07 DR. UWE MACHWIRTH
Cash and Cultur

10 VICTORIA GERARDS
Performance Management ist Change Management

14 STEPHEN VICTOR
Engaging and Motivating Women in the Workplace

18 VICTORIA GERARDS
Wertschöpfendes Feedback als zentrales Führungswerkzeug

20 BRITTA KAMANN
Die Rolle von HR im Bereich Performance Management

Veranstaltungshinweise & Ausblick

IMPRESSUM

(Energie durch Entwicklung MAGAZIN;
Stand: 1. April 2016)

HERAUSGEBER:
Victoria Gerards - Energie durch Entwicklung

Postadresse:

Müller-Schlösser-Gasse 1
D-40213 Düsseldorf

www.energie-durch-entwicklung.com
info@energie-durch-entwicklung.com

Tel. +49 (0)211 955 93 973

IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



VICTORIA GERARDS

Expertin für Change Management,
Führungs- und Unternehmenskultur



BRITTA KAMANN

Expertin für Unternehmens- und
Führungskräfteentwicklung



STEPHEN VICTOR

Experte für persönliche Entwicklung,
insbesondere weiblicher Führungskräfte



DR. UWE MACHWIRTH

Experte für Vergütungsmanagement und
HR Prozesse

Die ausführlichen Beraterprofile finden Sie auf
www.energie-durch-entwicklung.com/berater

Energie durch Entwicklung - Victoria Gerards
Müller-Schlösser-Gasse 1 - D-40213 Düsseldorf - Telefon +49 (0) 211 955 93 973
info@energie-durch-entwicklung.com - www.energie-durch-entwicklung.com

PERFORMANCE MANAGEMENT ALS UNTERNEHMERISCHEN UND GANZHEITLICHEN PROZESS VERSTEHEN

VICTORIA GERARDS

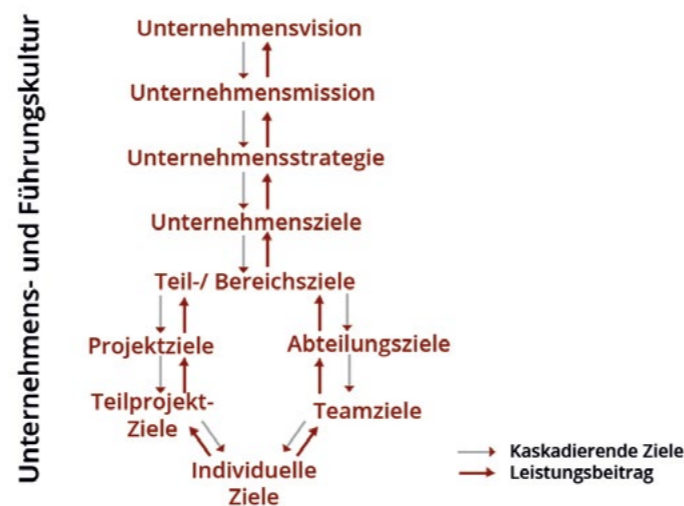
Performance Management wird in Unternehmen oft als lästiges Kontrollinstrument oder „nervige Formulare aus der Personalabteilung“ verkannt. Es gibt zwar eine Unternehmensstrategie, Zielvereinbarungen und am Ende des Jahres oder halbjährlich Beurteilungen. Wahrhaftiges Performance Management wird aber oft nicht wirklich gelebt, weil es nie richtig gut eingeführt wurde. Der Gesamtzusammenhang wird meist nicht erkannt, die Mitarbeiter und Führungskräfte sind nicht ausreichend geschult. Vereinbarte Ziele entsprechen nicht den Zielkriterien. Ziele wirklich klar, messbar, motivierend und realistisch zu formulieren, ohne dabei in eine Aufgabenbeschreibung zu verfallen, damit tun sich in der Praxis nach wie vor viele Führungskräfte schwer. Oft übernehmen die Führungskräfte einfach ihre eigenen (bereits schlecht formulierten) Ziele und übertragen diese 1:1 in die Zielvereinbarung ihrer Mitarbeiter.

Viele Führungskräfte verstehen nicht, dass der für die Zielvereinbarungen notwendige Planungsprozess von der Unternehmensstrategie aus bis auf untere Mitarbeiterebene zu kaskadieren ist, so dass am Ende alle Unternehmensziele, Teilziele und Projekte ein großes Ganzes bilden. Trägt ein Teilziel nicht zum Gesamtunternehmensziel bei, ist die Sinnhaftigkeit dieses Teilziels zu hinterfragen.

Das ganzheitliche Performance Management ist ein wesentlicher Faktor zur Zukunftssicherung Ihres Unternehmens.

Ein gutes und konsequentes Performance Management kostet zwar zu Beginn Zeit und Kraft. Ein gut geführtes und kommuniziertes Performance Management bedeutet aber auch: alle ziehen an einem Strang, alle verstehen, was gemacht wird, alle verstehen, welchen Beitrag sie als Individuum zum Teamerfolg oder Projekterfolg und damit auch zum Gesamtunternehmenserfolg leisten. Aufgrund der Relevanz der eigenen Ziele steigt die Mitarbeitermotivation, da die eigenen Aufgaben nicht mehr als „sinnlos“

wahrgenommen werden, denn solche Ziele und Aufgaben werden gar nicht mehr vereinbart. Das bedeutet auch, dass die Ressourcen und Energien im Unternehmen ganz anders fokussiert werden. Im Endeffekt wird mit einem erfolgreichen Performance Management gleichzeitig das komplette Planungsjahr des Unternehmens bewegt.



Oftmals wird die Sinnhaftigkeit des Performance Management Prozesses unterschätzt. Viele empfinden ihn deshalb als lästiges Übel mit lästigen Formularen aus der Personalabteilung, deren Sinn man nicht erkennt und die man am liebsten in irgendeiner Akte verschwinden lässt. Eine Mitarbeiterbeurteilung wird halbherzig zum Errechnen von variablen Gehaltsbestandteilen oder Gehaltserhöhungen genutzt, als Fleiß- oder Erfolgsnachweis, also eher im Sinne einer Kontrollfunktion. In vielen Beurteilungsgesprächen werden lediglich Kreuzchen gemacht, weder die Vorgesetzten noch die Mitarbeiter haben Interesse, sich mit ihrer Zielvereinbarung und der über das Jahr erbrachten Leistung näher auseinanderzusetzen. So erfolgt kein positives, motivierendes Feedback, so entsteht keine Identifikation und Bindung an das Unternehmen. Mitarbeiter haben oft Angst vor dem Jahresgespräch. Führungskräfte wollen sich nicht damit auseinandersetzen oder riskieren, eventuell in einen Konflikt mit den Mitarbeitern zu gehen und auch nicht ernsthaft an deren Entwicklung arbeiten.

SMART GOALS DEFINITION



SMART PRINZIP FÜR ZIELVEREINBARUNG

Ein gutes Performance Management ist identitätsstiftend und fördert die Bindung ans Unternehmen

Gutes Performance Management verbessert die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, befördert die Personal-, Beziehungs- und Vertrauensentwicklung sowie die Kultur- und fachliche Kompetenzentwicklung, steigert die Effektivität und Arbeitskraft. Wird das Performance Management jedoch verkannt, verpuffen sämtliche möglichen positiven Wirkungen. Die Unternehmensführung ist der „Owner“ des Performance Management Prozesses. Weil es sich um einen unternehmensstrategischen Prozess handelt, ist die Geschäftsleitung für den gesamten Performance Management Prozess verantwortlich und sollte diesen auch vorantreiben. Performance Management ist ein Unternehmensführungsinstrument. Dabei wird die Geschäftsleitung durch die Personalabteilung tatkräftig unterstützt. Der Personalbe-

reich ist der „Enabler“ für das Performance Management, sie koordinieren die Prozesse und schulen und begleiten Führungskräfte und Mitarbeiter.

Die Führungskräfte müssen den Prozess verstehen, erkennen, wie wichtig ihre Rolle im Performance Management und damit in der Wertschöpfungskette des Unternehmens ist und stärker in die Verantwortung gehen. HR muss die Kompetenzen der Führungskräfte und auch die Mitarbeiter mittels Fort- und Weiterbildung für ein gutes PM stärken. Von den Mitarbeitern wird dabei mehr Selbstverantwortung, innere Beteiligung und Mitwirkungsbereitschaft gefordert und gefördert – es entsteht eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen. Eine gute fördernde und fordernde Unternehmens- und Führungskultur rahmt einen erfolgreichen Performance Management Prozess ein.

Im Performance Management haben alle Prozessbeteiligten Rechte und Pflichten

CASH & CULTURE

DR. UWE MACHWIRTH

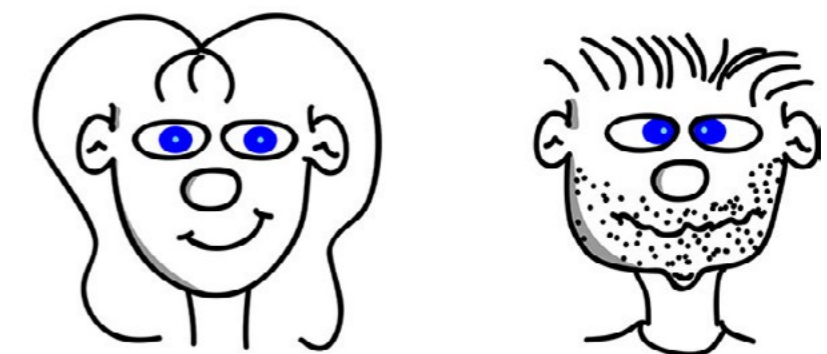
Eigentlich könnte die Welt doch so schön sein. Man konzipiert ein variables Vergütungssystem, simuliert es ein paar mal in einem bekannten Tabellenkalkulationsprogramm und schon verhalten sich alle Mitarbeiter und Führungskräfte genau so, wie das System es von ihnen erwartet. Richten ihr Handeln ausschließlich an den Zielen des Systems aus, verhalten sich klar leistungsorientiert und akzeptieren klaglos die sich aus einem ausschließlich quantitativen Berechnungssystem ergebenden Prämienzahlungen.

Wir wissen alle, dass Vergütungsmanagement so nicht funktioniert. Vergütung sollte man heute nicht mehr als isoliertes Modul verstehen, das das mathematische Abbild einer wie auch immer gearteten Performance Orientierung ist. Erfolgreiches Vergütungsmanagement verbindet heute die Themen Strategie - Unternehmenskultur - und Geschäftsprozesse auf intelligente Weise miteinander.

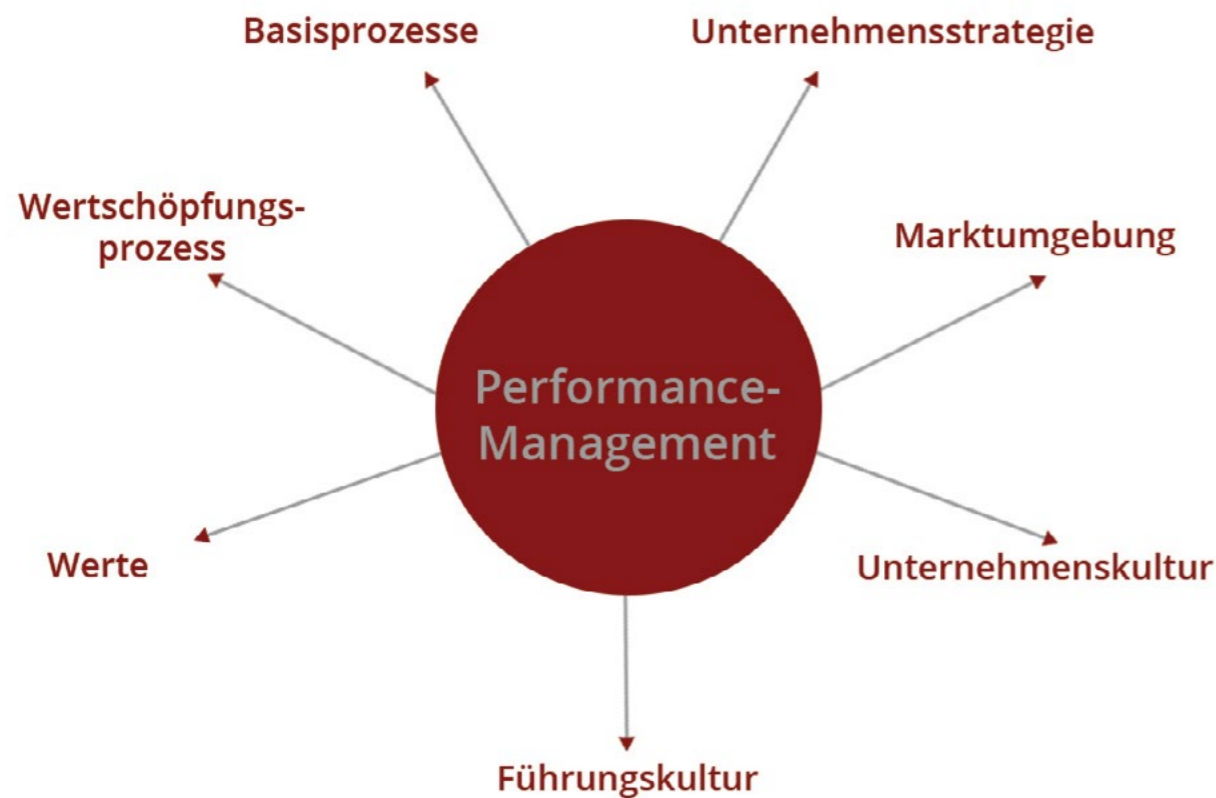
Unter Berücksichtigung dieser "Dreifaltigkeit" betrachten wir heute das Thema Unternehmenskultur einmal näher. Denn der "menschliche Faktor" ist nicht zu unterschätzen.

Ein Beispiel: Ein Vergleich der Performance-Orientierung verschiedener im Telekommunikationsbereich angesiedelter Firmen hat ergeben, dass bei möglichen Performance Bewertungen der Mitarbeiter zwischen 0% (ganz schlecht) und 150% (übertrifft die Erwartungen laufend und deutlich) 80% der Mitarbeiter in einem Korridor zwischen 105% und 125% zu liegen kamen. Aus Sicht der Personalentwicklung eine vollkommen ausreichende Differenzierung, kann man seine 10% besten und 10% schlechtesten Mitarbeiter doch immer noch problemlos identifizieren. Aus Sicht des Vergütungsmanagements hat dieses Differenzierungsverhalten aber einen sehr kontraproduktiven Effekt, wie aus nachfolgender Darstellung ersichtlich wird:

Die sehr gute Mitarbeiterin A hat einen Einkommensvorteil von lediglich 100,- € monatlich bezogenes Nettoeinkommen gegenüber dem ziemlich schlechten Mitarbeiter B (vergl. Abb.). Wird sie diese Vergütungsdifferenz noch als motivierend und leistungsgerecht wahrnehmen? Was lernt sie nach dieser Vergütungsrunde? Wie wird sie sich im nächsten Jahr verhalten?



Zieltantieme	10.000€	10.000€
Tantieme Ausschüttung in %	125%	105%
Tantieme Ausschüttung in €	12.500€	10.500€
Differenz	2.000€	
Nettodifferenz nach Steuer (z.B. 40%; Brutto-Einkommen oberhalb der BGG)	1.200€	
Nettodifferenz pro Monat in €	100€	



Bei einem sorgfältig durchgeführten Performance Management Prozess haben alle Beteiligten mehr Aufwand, aber der langfristige Nutzen ist am Ende um ein Vielfaches höher. Der gesamte PM Prozess steht in Wechselwirkung mit Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Führungskultur, mit den unternehmerischen Basisprozessen. Was ist unsere Kultur, wie gehen wir miteinander um, wie wichtig nehmen wir das, wie funktionieren unsere grundsätzlichen unternehmerischen Prozesse, all das wird sichtbar.

Durch die Transparenz eines gut geführten PM entsteht eine höhere Wertschätzung gegenüber allen Beteiligten, die Identifikation steigt

Für die jeweilige Zielvereinbarung, bei Zwischenschritten und dem Feedback ist ein persönliches, intensives Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unabdingbar. Jedes Mitarbeitergespräch hat immer auch eine bindungsfördernde Wirkung.

Die Grundhaltung ist unterstützend, fördernd und fordernd: „Wir wollen gemeinsam ein klar

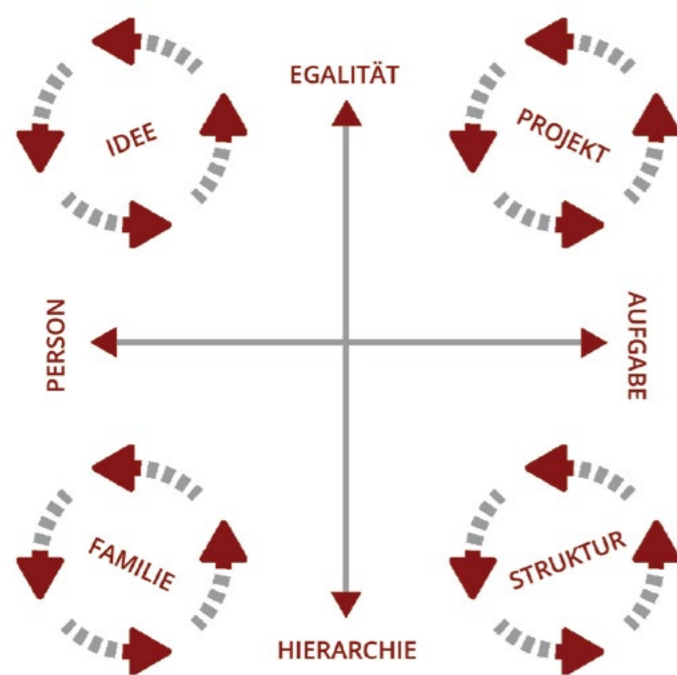
definiertes Ziel erreichen. Ich möchte dir das Ziel und die Erwartungen gut erklären, damit du deinen Beitrag erfolgreich und kompetent leisten kannst, denn du hast die richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten dafür“. Das Feedback ist kein Kontrollinstrument sondern dient der konstruktiven, zielorientierten Zusammenarbeit und vermittelt erneut Wertschätzung. In der Beurteilung wird auch die Wertehaltung gegenüber dem Mitarbeiter ausgedrückt: „Was hast du erreicht, was ist gut gelaufen, wo brauchst du in der nächsten Phase mehr Unterstützung?“

Das Verständnis aller Beteiligten für den Performance Management Prozess ist die Grundvoraussetzung für seinen Erfolg und bedarf entsprechender Schulung

Das setzt die Befähigung voraus, in Zusammenhängen zu denken und über den Tellerrand hinaus zu schauen, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln, gute Ziele zu vereinbaren, konstruktiv Feedback zu geben und eine fördernde und fordernde Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufzubauen.

Woher kommt das? Warum fällt es Führungskräften immer wieder so schwer die unterschiedlichen Leistungsniveaus ihrer Mitarbeiter auch in der Vergütung entsprechend zum Ausdruck zu bringen?

Häufig wird dabei übersehen, dass Führungskräfte nicht vollkommen unabhängig von Historien oder ihrer Umwelt agieren, sondern eingebettet sind in ein soziales Umfeld, das sich nach bewussten oder unbewussten, offenen oder verdeckten Regeln verhält. Nach den Spielregeln der existierenden Unternehmenskultur eben.



Fons Trompenaars hat im Rahmen seiner vielfältigen internationalen Forschungs- und Beratungsprojekte ein pragmatisches Modell aufgestellt um Ausprägungen der Unternehmenskultur zu beschreiben. Er verwendet dabei zwei jeweils bipolar gedachte Dimensionen, in der Vertikalen die Hierarchieorientierung einer Kultur von vollständig egalitär bis hin zur stark hierarchieorientiert und in der Horizontalen die Frage, was den Mitarbeiter an das Unternehmen bindet, die Interaktion zwischen Kollegen und Führungskräften (Person) oder die Herausforderung und der Reiz der Funktion (Aufgabe). So bilden sich in den Quadranten vier Archetypen der Unternehmenskultur aus (vergl. Abb.).

Ideenkultur:

Geringe Hierarchieorientierung und starke Personenorientierung kennzeichnen diesen Kulturtyp. Denken Sie an drei Freunde, die sich in einer Garage zusammensetzen, um einer gemeinsamen Idee Leben zu verleihen. Eine hohe soziale Beziehung und die Begeisterung für die Geschäftsidee verbindet die handelnden Menschen.

Familienkultur:

Immer noch stark personenorientiert, besitzt dieser Kulturtyp aber klare hierarchische Strukturen. Idealbild dieses Kulturtyps sind Unternehmer/Führungskräfte, die sich umfassend um ihre Belegschaft kümmern, aber gleichzeitig auch das "Zepter" nicht aus der Hand geben wollen.

Projektkultur:

Die Projektkultur steht für eine hoch effiziente Organisationsform. Nicht mehr Personen, sondern Aufgaben und Zielorientierung stehen im Vordergrund. Hierarchien besitzen kaum Fachkompetenz, dagegen hohe Bedeutung.

Strukturkultur:

Hier steht das Bemühen im Vordergrund, die Größe der Organisation sinnvoll zu strukturieren. Nicht mehr Personen, sondern Positionen (als Synthese aus hierarchische Positionierung und Aufgabenorientierung) stehen im Vordergrund.

Die Bedeutung des Kulturumfeldes wird Ihnen schnell deutlich, wenn Sie sich fragen, ob sich im Bereich der Familienkultur wichtige Führungskräfte wirklich von einem Tabellenkalkulationsprogramm vorschreiben lassen wollen, wie sie ihre Mitarbeiter zu vergüten haben. Oder ob die drei Freunde in der Garage (Ideenkultur) wirklich Spaß daran haben, sich darüber zu streiten, wer jetzt z.B. 30% oder 36% zum Unternehmenserfolg beigetragen hat.

Damit wird deutlich, dass Sie Ihr Vergütungsmanagement (oder dahinterliegendes Performance Management-System, wie z.B. Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung) auch als Kulturdiagnose-Instrument einsetzen können. Wenden Sie die Idee doch einmal für Ihr Unternehmen an.

Das Ganze funktioniert übrigens auch hervorragend umgekehrt: Sie können Vergütungsmanagement ganz vorzüglich zur Kultur- oder Organisationsentwicklung einsetzen. Warum? Im Vergütungssystem manifestieren Sie, was Ihnen in Ihrer Organisation etwas "Wert" ist, wofür Sie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte am Ende des Tages bezahlen möchten. Ob diese Statussymbole wie Dienstwagen oder Schreibtischgrößen sind, nachhaltige (Für-)Sorge um Ihre Mitarbeiter zum Ausdruck kommen soll (betriebliche Altersversorgung oder Health-Checks), Sie Flexibilität oder Eigenverantwortung fördern möchten (Cafeteria-Systeme, Total-Compensation-Ansatz, Arbeitszeitflexibilisierung oder Erfolgsbeteiligungsmodelle) oder wie stark Ihre Leistungsorientierung tatsächlich ist. Gerade im letzten Punkt haben Sie eine Vielzahl von Steuerungsmöglichkeiten in der variablen Vergütung um Leistungsanspruch und strategische Ausrichtung zu operationalisieren und zu verbinden: So zum Beispiel die Frage

- ▶ *der Spannbreite des variablen Vergütungssystems (80-120% oder 0%-200% der Zielprämie)*
- ▶ *der Dynamik des Vergütungssystems (Welcher Prozentsatz der Zielerreichung ergibt welche Prämienauszahlung)*
- ▶ *der Verknüpfung von Zielen in der variablen Vergütung (additiv oder multiplikativ; denken Sie mal kurz über die Konsequenzen der Handlungsleitung dieser Fragestellung für Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte nach)*
- ▶ *usw.*

Die Gestaltungsoptionen, die sich Ihnen hier bieten sind unglaublich vielfältig. Wichtig ist, genau zu wissen wo man hinmöchte und diese Ausrichtung dann auch konsequent in Ihr Vergütungssystem mit ein.

Viel Spaß und Erfolg bei dieser Aufgabe.

Dr. Uwe Machwirth



IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com

DR. UWE MACHWIRTH

Dr. Uwe Machwirth verfügt über fast 25 Jahre Erfahrung im Bereich des strategischen Personalmanagements. Sein beruflicher Werdegang führte ihn durch die Branchen Kreditwirtschaft, Einzelhandel, Metall- und Elektroindustrie sowie Kommunikationswirtschaft, zuletzt als leitender Angestellter.

Seit über 10 Jahren ist er selbständiger HR-Berater mit den Themenschwerpunkten Vergütungsmanagement, HR-Wertschöpfungsmanagement und HR-Strategie. Er ist spezialisiert auf das Thema Culture Based Pay. In weit über 80% der Beratungsprojekte zum Vergütungsmanagement stellt Unternehmenskultur oder die angestrebte Ausrichtung der Organisation eine der zentralen Rahmenbedingungen dar. Sein inhaltlicher Beratungsansatz besteht in der Bewahrung von Bewährtem bei gleichzeitiger Integration neuer Ansätze. So können auch schwierige Veränderungen wertschätzend und nachhaltig implementiert werden.

Mit seiner Familie lebt er in Reichenbach an der Fils, nahe Stuttgart.

PERFORMANCE MANAGEMENT IST CHANGE MANAGEMENT

VICTORIA GERARDS

Die Einführung oder eine Neuausrichtung von Performance Management als Change Prozess zu verstehen und die Führungskräfte entsprechend zu befähigen, den Prozess aktiv zu steuern und zu leben, verspricht langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg und macht Organisationen resilienter, flexibler und leistungstärker.

Die jährliche Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung ist ein regelmäßiges Ritual in den meisten Unternehmen. Viele dieser Unternehmen haben allerdings das Problem, dass sie einen schlecht laufendes oder nur halbherzig implementiertes Performance Management System haben. Dadurch wird der eigentliche Nutzen von Performance Management nur zu Teilen genutzt:

- ▶ stringentere Umsetzung der Unternehmensstrategie durch Zielkaskadierung
- ▶ Steigerung der Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern
- ▶ Steigerung der Selbstverantwortung, dem unternehmerischen Handeln und der Innovationsfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern
- ▶ unternehmensweit koordinierter Planungsprozess
- ▶ stärkere Fokussierung der Unternehmensaktivitäten auf das Unternehmensziel, weniger Ressourcenverlust
- ▶ Intensivierung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- ▶ Intensivierung der Feedbackkultur
- ▶ Stärkung der Unternehmenskultur
- ▶ bessere Steuerbarkeit der unternehmerischen Aktivitäten

Die teils hohen Implementierungs-Kosten rentieren sich damit nicht, da der gewünschte Effekt nicht in vollem Maße eintreten kann. Die Frustration bei allen Beteiligten steigt. Die Gründe hierfür sind vielfältig.

Der mittel- und langfristige Nutzen überwiegt bei weitem den Aufwand und trägt entscheidend zur Zukunftssicherung eines Unternehmens bei.

Unternehmen implementieren Performance Management stets mit den besten Absichten, meist getrieben aus der Personalabteilung und dem Wunsch nach mehr Motivation und Engagement der Mitarbeiter. Die Personalabteilungen und Geschäftsführungen haben die Vorstellung, dass, wenn der Performance Management Prozess einmal definiert ist, die Implementierung ein Kinderspiel sei. Schließlich ist mit einfachen Flow-Charts der Prozess leicht abbildbar und die modernen Softwarelösungen zum Management von Zielen und Beurteilungen oft intuitiv. In vielen Unternehmen ist dieser Prozess ein Kreislauf aus Zielkaskadierung – Zielvereinbarung – Halbjahresgespräch – Selbstbeurteilung des Mitar-



beiters – Beurteilung durch den Vorgesetzten – Entwicklungsplan – Zielkaskadierung ...

In der Praxis findet meist eine kurze Anwenderschulung für die neue Software statt, die zur Protokollierung des Performance Management Prozesses eingeführt wird. Hier liegt ein häufiger Fehler:

Die Software ist nicht das Performance Management System. Die Software ist ein Protokollierungsinstrument. Der eigentliche Prozess findet im Rahmen einer sorgfältigen Planung, Zielkaskadierung und -definition sowie in guten Mitarbeitergesprächen statt. Diese werden dann in den Formularen der Software dokumentiert. Nicht mehr und nicht weniger. In vielen Fällen reicht diese Softwareschulung und kurze Prozesserläuterung daher nicht aus. Es braucht mehr als das, um Performance Management zu einem voll integrierten, wirkungsvollen Prozess zu machen. Zwei Faktoren sind hier aus unserer Sicht entscheidend:

1. Einführung oder eine Neuausrichtung von Performance Management als Change Prozess verstehen

Für die Einführung oder die Neuausrichtung eines Performance Management Prozesses ist die gleiche Planung und Prozesssteuerung erforderlich wie bei einer Reorganisation oder einem anderen Change Projekt, denn auch hier handelt es sich um Veränderungsmanagement. Die Art der Unternehmensplanung, Zielkaskadierung, Zielvereinbarung, die Qualität der Mitarbeitergespräche, die Feedbackkultur und die Beurteilung, all das und noch mehr wird durch Performance Management berührt. Da Performance Management also auf vielen verschiedenen Ebenen wirkt und viele unternehmerische Basisprozesse tangiert, ist die Implementierung entsprechend aufwändig. Dabei ist die technische Implementierung das geringere Problem als zum Beispiel die konsequente Zieldefinition und das Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche.

Dieser Prozess kostet viel Kraft und Durchhaltevermögen bei allen Beteiligten. Während dieser Zeit sind bei den Führungskräften und Mitarbeiter durchaus emotionale oder mentale Krisen zu erwarten, die mit einer entsprechenden Vertrauenskultur überwunden werden können, denn dank einer transparenten Informationspolitik geht das Vertrauen um Sinn und Zweck des Changeprozesses nicht verloren, wie es Prof. Kübler-Ross in ihrer Changekurve darstellt (vgl. Grafik S. 12).

2. Befähigung von Führungskräften

In unserer Berater-Praxis begegnen uns immer wieder Führungskräfte, die mit Zieldefinitionen, Mitarbeitergesprächen, Feedback und Beurteilungen überfordert sind. Gutes Performance Management erfordert gute Führungsqualitäten und -kompetenzen, Schwächen in diesem Bereich werden im Performance Management leicht sichtbar.

Damit aus Führungskräften erfolgreiche Performance Manager werden, brauchen sie unter anderem folgende Fähigkeiten/Kompetenzen und Voraussetzungen:



- ▶ Vision, Mission und Kultur des Unternehmens müssen klar formuliert und verstanden sein
- ▶ Strategie und Unternehmensziele müssen definiert und kommuniziert sein
- ▶ Führungskraft muss seine/ihre eigenen Ziele gut verstanden und akzeptiert haben, um diese entsprechend für seine/ihre Mitarbeiter kaskadieren zu können, dafür braucht es auch die Fähigkeit über den Tellerrand schauen zu können
- ▶ Zielvereinbarungskompetenz: das SMART Prinzip ist in der Zwischenzeit geläufig, doch viele Ziele sind schwer in dieses Prinzip zu integrieren. Dennoch müssen die Ziele klar, operationalisierbar, energetisierend und messbar formuliert werden, eine Fähigkeit, die man lernen kann
- ▶ Feedback geben, sowohl im positiven und anerkennenden Sinne als auch in kritischen Bereichen
- ▶ Konfliktfähigkeit: Bei unterschiedlichen Sichtweisen die Situation klären und nicht durch eine „gute Beurteilung“ dem Konflikt-Gespräch aus dem Weg gehen
- ▶ Fördern und fordern: Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Persönlichkeit sowie den Stellenanforderungen in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung fördern und Leistung fördern (aber nicht überfordern!)

Diese zwei wesentlichen Punkte, die Einführung oder eine Neuausrichtung von Performance Management als Change Prozess zu verstehen

sowie die Befähigung von Führungskräften sind zwei entscheidende Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Performance Management.

Darüber hinaus ist ein sorgfältiges Projektmanagement hilfreich, das sieben Schritte berücksichtigt:

Diagnose = Warum Performance Management? Wie funktionieren die Prozesse derzeit? Was läuft gut, was soll besser/anders werden? Was sind die Herausforderungen?

Soll-Entwurf = Wie soll der Zielprozess aussehen?



Soziale Ebene = Hier spielt das HR die tragende Rolle und muss alle Beteiligten moderierend oder auch mediierend begleiten: Transparente Kommunikation schafft Vertrauen. Wer muss was warum lernen, wie muss informiert werden,

was braucht es für die Veränderung, wie managen wir das? Bessere und stabilere Beziehungen der Führungskräfte untereinander und zu ihren Mitarbeitern aufbauen, um mehr Identifikation, Motivation und Bindung an das Unternehmen zu erzielen.

Lernen = Kompetenz zu fördern, Ziele zu vereinbaren, in Zusammenhängen zu denken: Die Führungskraft muss in der Lage sein, die Unternehmensstrategie, die Bereichsstrategie an die jeweiligen Mitarbeiter so zu vermitteln, dass bis zur unteren Ebene das große Ganze sichtbar bleibt. Das ist SMART, energetisierend und motivierend. Wahre Führungskompetenz erzeugt Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern und das Vertrauen, bei Hindernissen um Unterstützung zu bitten, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Informationen = transparente, fortlaufende Information über den Stand der Dinge: Kommunikation über Ziele, ihren Sinn und Zweck und warum welcher Aufwand, welcher Schritt getan wird, wie gehen wir mit Widerständen um (interne PR).

Umsetzung = Projektplan: Er beinhaltet das technische Projektmanagement und Festlegung des Performance Zyklus, und der Umsatzziele durch CFO, Geschäftsführer und HR.

Management des gesamten Veränderungsprozesses = alle Teilprozesse steuern und bei Bedarf nachsteuern bei ausreichender Ausstattung mit notwendigen Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Befugnissen. Das Angebot der jederzeitigen Hilfestellung bei auftretenden Problemen.

Werden diese Schritte - entsprechend auf die Situation des jeweiligen Unternehmens ausgearbeitet - ebenfalls beherzigt und in den Projektplan integriert, kann der volle Nutzen eines gut integrierten Performance Management Prozesses nachhaltig genutzt werden.



VICTORIA GERARDS

Victoria Gerards ist Unternehmensberaterin und Inhaberin von Energie durch Entwicklung in Düsseldorf. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen, ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung Magazin.

IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com

ENGAGING AND MOTIVATING WOMEN IN THE WORKPLACE

STEPHEN VICTOR

"If you give us the chance, we can perform. After all, Ginger Rogers did everything that Fred Astaire did. She just did it backwards and in high heels."

*Former USA State of Texas Governor Ann W. Richards

"I was one person at work and another at home. I had to be tough. I was constantly mindful of the clothing I wore. I walked differently. My steps were heavier. I was some version of a man. In my community women not working outside the home judged me harshly as caring more about myself and my work than I cared for my family. I felt damned if I did and damned if I didn't. It was difficult. Looking back I wonder what on Earth I was thinking to have lived like that."

What about you? Are you a different person at work than you are in other areas of your life? How is this working out for you? Gallup polls show 87% of the world's corporate employees are dissatisfied with and disengaged from and have no positive emotional connection with their employers. Worldwide, only 13% of employees are engaged. The US 37% US; Germany 15%. It's not easy being human. We know this. We also know that the companies where we give our talents in exchange for wages or salaries are often dysfunctional. They don't work for us. Intuitively we know that forcing ourselves to fit them ends up breaking us.



There is evidence of positive change however. Companies having three or more women in their executive committees, and those with women occupying managing directorships or chief executive officer positions are outperforming companies with men at the helm. Neither gender is

more brilliant than the other. It's simply that when women are left to their own devices approach things differently. They are powerfully strong and staggeringly capable. Their bent is to work in ways that work not for their company, but also in ways that work for their people.

Women's capacities and competencies and brilliance are the most underutilized on the planet. They are every bit as capable as men to succeed in their roles and to manage and lead an organization successfully. If your company wants more from women, its leaders and managers need to stop strategizing and identifying tactics to engage them. They need instead to provide women with their legitimate and genuine needs. They then will do their jobs while caring for themselves. It is possible for both to thrive. What's that line from William Shakespeare's "Henry V"? "Self love is not so vile a sin as self-neglecting." Ending the nightmare of being one person at work and one person at home will pay great dividends for the companies who succeed at this.

The conversation I've begun in this piece has been largely taboo among those regarding themselves professionals. Like it or not that position or perspective is dated, no longer fitting our times. We've moved from the employee as being a replaceable cog in the operational machinery of a business. The time of trying to maintain the illusory appearance of caring for your labor force has past. We are in a new era. Look at the engagement and burnout rates. Want to engage the vast and powerful capabilities of women?

Read on...

1) See her

Allow yourself to see the human being. The person. The woman herself. See her credentials. Her knowledge, experience and skill sets. See her presence and appearance. See her personality and qualities of character. See these things! Yes, do this! But see more. See HER! See the Being on the inside. The one who is more than all of the obvious surface things.

Stop seeing her as a threat or as the competitor. Stop seeing her as prey for your unmet appetites.

She is not. See her instead as one worthily deserving of her place, her standing, her voice and contribution. She can be a powerfully competent ally when seen and respected. Acknowledge her gravitas—her soul weight—her right, by virtue of being alive, to warrant having the dignity of her being recognized and honored. Of being respected.

Once you've truly seen her it will be difficult to take her for granted. To be dismissive. Once you've seen her you will care about her and her place in your organization. You know this. You've allowed yourself to see others and your caring comes naturally. Her personality may or may not resonate with yours or be to your liking. That's unimportant. Whether she is a colleague, a direct report or whether she reports to you, give her your clean appropriate undemanding attention and appreciation. Do not do this tactically to garner her talent. Rather, do this without agenda. Do this from the place of your human decency as it is this that furthers the lives of employees and the health of your company.



In seeing her, you will know your role is to support her confidence and success. In seeing her, you know too that she experiences things men do not. She processes information differently. Women are not single focused as men for example. They possess a diffuse awareness taking everything in and seeing relationships of what otherwise may appear as unrelated or irrelevant. Though your organization's methods are patriarchal, help expand and grow your organization so it fits her. Do this for her and your company's future. After all, more women are completing undergraduate, graduate, medical and law schools

than men. Also, women comprise 40% of the top MBA programs. The future is not what it used to be, to quote Arthur C. Clarke. Women are profoundly capable!

2) Degree of difficulty

Irrespective of how she appears—or what you make up about her and her life—recognize, as with all of us, she too has faced, and may be facing difficult and challenging circumstances.

Without condescension, without drama or conspicuousness, without New Age stickiness, without blame—and when the moment is right, sincerely and kindly and cleanly and compassionately offer your regrets for the difficulties she has or is experiencing. Tell her "I'm sorry". Do this without feeling responsible for her circumstances. Say it in such a way that she knows she is seen. So she feels your heart. She is not weak! All of us need these acknowledgements. This caring.

These acknowledgements foster ease for her on the inside. She can let go of part of the burden she carries.

3) Belonging

We are hardwired to belong. We involuntarily belong to our families of origin and adult families. Yet, our belonging to the places we work can be revoked. We fear losing this. These fears can be abated by our bosses and colleagues.

Being hardwired to belong makes us long to stay connected. This isn't a conscious thing. It's outside our awareness. This wiring rouses fears of losing our belonging. Want to engage and motivate women? Overtly, and subtly, remind them that they belong and are part of the team, the project, the department, the company. Women need to know they are included. That they are respected, cared for and loved collegially. Every personality needs to know these things. To be reminded.

4) Appreciating her and her contributions

Men and women want to be appreciated, not just acknowledged for their contributions. Acknow-

ledgement is mental and communicated with words. It's a head thing. Appreciation is a physical thing: it is the direct experience and transmittal of feelings of delight as a response to another person and her work. It's more than being told "Well done." or "Good job." Men can be okay with this tactic. Women need more than mere acknowledgement—though they need this too. Women need to feel the appreciation is genuine: They need to feel the feelings of the one appreciating them. That they are authentic. That it's more than words.

Women warrant appreciation. Yes, for what she has done well. But also for who she is. For her presence alone. Her existence. Her Being. This is a spiritual piece. It too is taboo to speak to in a business context. Yet this is imperative. Current global circumstances—global warming, social and political upheaval and the like we, as a humanity must recognize and honor the feminine. Mother is feminine. Women are the feminine. We want to change circumstances for humanity and our planet—begin honoring the feminine. Do this by cleanly appreciating women. Remember to see her! Feel the delight of her existence and express it cleanly and directly. Keep untoward thoughts out of this. This is vitally important. This too is a need of the human personality. No matter how capable and strong and powerful the person, we all need this!

5) Safe with and safe from

Though there is great beauty and privilege and delight in life there is a great degree of difficulty too. No one is exempt. It's not easy being human. I, like Einstein, believe the universe to be a friendly place. Nonetheless, there are challenges and difficulties and scary things happen. Also there are predators and prey in our world—and in our places of work.

Be perfectly clear: Women are NOT fragile. Women are more powerful and strong and able and capable and possess more capacities than the world has recognized. Power is NOT how hard a punch you can deliver, though women can deliver powerfully. Power is instead evinced by how hard a punch you can take. And endure. And get up and go on! Though I do not know this from personal experience, I believe that if you want to know power: be pregnant and birth a child! We must never underestimate the power and capacities of women!

Though women have this power many feel unsafe most days of their lives. Some of whom have never known safety. Only degrees of jeopardy. If you want to engage and motivate women, keep them safe from others and yourself!

Women are NOT weak! Rather they rightly feel vulnerable in our cultural circumstances where nearly one-half of humanity fails to acknowledge that women are their equal. Cultures where men have greater standing and voice and place than women. Women only rightly feel vulnerable due to our cultural mores demanding that we fail to see them. Men forget that they, on average, have 30% more lean body mass—more physical strength—than women. Men have 15-30 times more testosterone than women—the strength hormone. Men may be unawares but women always remember.



Most men are unaware that women feel threatened and unsafe physically. Men's lack of awareness is without malice though it may appear so. The absence of awareness—our ignorance—arises from our cultures; and from believing our own experiences represent those of women. Privileged men—those with the advantages of being the right color and possessing earning capacities—rarely or never feel physically unsafe. Most people feel that if they've not experienced something, it doesn't exist—it isn't real. For these reasons too women feel unsafe. It is from these forms of ignorance, women are often told things that are dismissive of themselves and their fears.

Women can be incomprehensibly and powerfully fierce and dangerous when so moved. But this is not their bent—they don't want to unleash these forces offhand—nor should they need to. Women favor cooperative and creative collaboration.

Women feel energies, and the attentions of others. When others around them are upset and feeling strong emotions of anger or impatience and acting impetuously—women feel tsunamis of energy buffeting them. They feel unsafe. Threatened. Even when a woman knows and understands that this angry person won't hurt her, her body feels fear and she's fears for her safety. This reflects the wisdom of her system. Men who don't feel these things fail to grasp what all the fuss is about.

Women need to feel safe with and from collea-

gues, bosses and subordinates. Women need to know that they will not be used by another for the other's advancement. A woman needs to know that those around her will protect her from feeling embarrassment or shame. When women are kept out of the loop—not informed of a plan, or changes to it—they often feel embarrassed or humiliated when they complete the work previously asked of them. Protect her from this. Inform her of what's going on. Keep her in the communication loop.

Here's a big taboo to introduce. Women often feel demanding attentions from others: Do this. Do that. Give me this. Be nice. Be pretty. Stay quiet. Sometimes the attentions she feels are predatory: Creepy. Makes her skin crawl. She is receiving the unwanted attentions of someone's unfed sexual hunger. In this objectification she feels dishonored and disrespected—slimed! Saying this is demotivating for her is the height of understatement.

She wants to get away and disengages herself as quickly as she can. This is brutal for her. She must protect herself. She feels that she has be-

come someone's imaginal prey and may fear it becoming actualized in the physical. Don't confuse her reactions as weakness. She wants her job so she takes flight. She wants her job so freeze. There is nothing weak about her! Though her bent is to use power indirectly—standby for heavy rolls should she deploy her powerful force directly! This is the place where angels fear to tread!

Want to engage and motivate women? Want women to thrive so your company succeeds? Give women clean admiring and appreciative attentions. Stop taking from her. Stop diminishing her! Give her attentions that are acknowledging and supportive of her individuality, her competence and her sovereignty. Keep her in the loop. Provide her with what she needs to do her job well, according to her criteria. Give her room to work her way. Keep her safe without being proprietary. Honor her. Respect her. Care about her. Love her in a collegial way. Be there for her. Listen to her. See her. Appreciate her.

Oh, re-read the quote at the beginning of this article.



STEPHEN VICTOR

Stephen Victor arbeitet in Nordamerika, Europa dem mittleren Osten und Südost-asien. Er ist ein ungewöhnlicher, innovativer, querdenkender und lösungsorientierter Coach, Mentor und Mediator in Unternehmen sowie auch bei privaten Konflikten.

Seit 34 Jahren liegt sein Fokus auf der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Einzelpersonen, sowie der Organisationsentwicklung. Stephen Victor widmet sich seit Jahren besonders der Entwicklung weiblicher Führungskräfte und ihrer Kompetenzen.

Mit seiner Familie lebt er im Nordwesten der USA.

IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com

WERTSCHÖPFENDES FEEDBACK ALS ZENTRALES FÜHRUNGSWERKZEUG

VICTORIA GERARDS

Feedback wertschöpfend zu geben aber auch Feedback zu nehmen sind zentrale Elemente für Mitarbeiterführung und Entwicklung. Dabei beschränkt sich Feedback nicht nur auf eine disziplinarische Führung. Gerade auch in Matrix- oder Projekt-Teams, in denen ohne formelle Autorität geführt wird, kann Feedback ein sehr wertvolles Instrument sein.

Damit Feedback wertschätzend und wertschöpfend ist, müssen einige Feedback-Regeln beachtet werden:

- ▶ Beim Feedback geht es nie um die Bewertung einer Person und ihrer Persönlichkeit, sondern immer um ihre Handlungen und die Auswirkungen dieser Handlungen, also um ihr Verhalten.
- ▶ Ein Feedback braucht immer eine Begründung. Nur zu sagen „Dein Verhalten war nicht gut“ reicht nicht aus. Es braucht immer eine Erklärung warum was genau nicht gut war und welche Auswirkungen und Konsequenzen das hatte.
- ▶ Ein Feedback ist immer ein Angebot und sollte niemals ungefragt gegeben werden. Der Feedback-Nehmer sollte also stets gefragt werden, ob er ein Feedback haben möchte.
- ▶ Ein Feedback sollte immer konstruktiv und wertschätzend formuliert werden. Das ist eine Frage der Haltung des Feedbackgebers. Die Intention ist stets wertschätzend und entwicklungsorientiert, nie denunzierend, beleidigend oder angreifend.
- ▶ Ein kritisches Feedback sollte stets auch einen Hinweis oder das Angebot einer Hilfestellung beinhalten, wie die Handlung bzw. das Verhalten verbessert werden kann, so dass sich stets ein konkreter Handlungsimpuls ableitet.
- ▶ Positives Feedback darf gerne vor Publikum gegeben werden, wenn die Handlung des Feedback-Nehmers vor Publikum stattfand. Kritisches Feedback ist hingegen stets ein Anlass für ein 4-Augen-Gespräch.

Als Feedbackgeber seine Beobachtungen genau zu formulieren, d.h. sowohl die Handlung als auch die Wirkung der Handlung genau zu beobachten und zu beschreiben, ist eine Achtsamkeitsübung.

Sie vertieft die Zusammenarbeit und bringt diese weg von einem oberflächlichen hin zu einem entwicklungsfördernden Level. Kommunikation, Beziehung und die Qualität der Zusammenarbeit werden somit authentischer und wahrhaftiger.



Dabei kann ein Feedback sowohl zu positiven Handlungen gegeben werden, was zu einer lobenden, aner kennenden Wirkung führt. Gezielt die positive Handlung und ihren positiven Effekt zu beschreiben erzeugt sowohl beim Feedbackgeber als auch beim Feedbacknehmer positive Emotionen. Darüber hinaus kann Feedback auch zu Handlungen gegeben werden, deren Wirkung nicht der Intention der Beteiligten entspricht, weil vielleicht Fehler oder Unachtsamkeiten passiert sind, Befugnisse überschritten wurden oder Kompetenzen fehlen. Hier ist besonders wichtig, die Handlung und deren Auswirkung klar zu beobachten und zu beschreiben. Noch wichtiger ist aber auch, gemeinsam über Möglichkeiten zu sprechen, wie es beim nächsten Mal besser gehen kann. Über diese sorgfältige Reflexion kann der Entwicklungsprozess angeregt und Verhalten nachhaltig geändert werden.

Wenn diese Regeln eingehalten werden, kann Feedback sowohl für den Feedbackgeber als auch für den Feedbacknehmer ein Geschenk sein. Feedback

- ▶ intensiviert die Beziehung zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer
- ▶ liefert konkrete Impulse zur Verbesserung
- ▶ regt Selbstreflexion an
- ▶ steigert die Achtsamkeit und damit auch die Authentizität
- ▶ nimmt Bezug zur Unternehmens- und Führungskultur und macht diese im Alltag spür- und erlebbar
- ▶ ist ein elementarer Bestandteil von Performance Management, nicht nur im Rahmen der Beurteilungsgespräche sondern als permanentes Instrument während des Jahres

▶ steigert die Motivation

▶ erzeugt das Gefühl von Anerkennung, Bestätigung und Fürsorge, der Feedbacknehmer fühlt sich „gesehen“

Sowohl Feedback nehmen als auch Feedback geben muss gelernt werden. Dies kann nicht nur über Führungstrainings sondern auch im Rahmen von On-boarding sowie konsequenten Lebens der Feedbackkultur geschehen. Dabei fühlt es sich für Menschen, die bisher wenig Erfahrung mit wertschätzendem und wertschöpfendem Feedback hatten, anfänglich oft komisch und gestelzt an, Feedback zu geben oder zu bekommen. Doch es ist wie Autofahren, es geht schnell in Fleisch und Blut über.

Feedback ist ein Geschenk, packen Sie es aus!



DIE ROLLE VON HUMAN RESOURCE (HR) IM BEREICH PERFORMANCE MANAGEMENT

BRITTA KAMANN

Mitarbeiter sind in jedem Unternehmen eine erfolgskritische Ressource. Darin sind sich die meisten Unternehmen - entsprechend ihrer eigenen offiziellen Aussagen - einig. Damit einher geht die Relevanz von Human Resource (HR) Management.

Die Rolle von HR hat sich von einer administrativen Unterstützungsfunktion zu einem wertschaffenden Erfolgsfaktor weiterentwickelt. Der HR-Bereich soll als „Business Partner“ für die Geschäftsführung und die Unternehmensbereiche agieren. Darüber hinaus sollen HR-Verantwortliche eine effektive HR-Organisation etablieren und effiziente HR-Prozesse aufsetzen. Idealerweise ist die HR-Strategie auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet. Durch Transparenz, Effizienz und Messbarkeit soll die Gesamtleistung des HR-Bereichs gesteigert werden.

Soweit so gut. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Was trägt bspw. der Bereich Personalentwicklung tatsächlich zur Wertschöpfung bei? Und ist es ausreichend, die Position des „Personalreferenten“ in „HR Business Partner“ umzutaufen, um damit Akzeptanz bei den im Unternehmen arbeitenden Führungskräften zu finden, respektive um ein echtes Performance Management zu etablieren?

Benötigt ein wertschaffender HR-Bereich eventuell auch die, für die Aufgabe und das Unternehmen, richtigen Persönlichkeiten? Vielleicht mehr „Gestalter“ als „Verwalter“ gepaart mit einer Prise Vertriebsaffinität, um alle Themen zielgruppenspezifisch platzieren und umsetzen zu können. Zudem ist ein betriebswirtschaftliches Wissen zu Unternehmenskennzahlen und den Zusammenhängen zur Steuerung des Unternehmens von Vorteil – gerade, wenn es um die Gestaltung von Instrumenten geht, die die Manager im Unternehmen unterstützen. Hier ist auch die Zusammenarbeit zwischen Personal und Controlling gefragt – ein in der Praxis häufig vorzufindendes Gegeneinander.

PERFORMANCE MANAGEMENT IST DER DIREKTE WEG ZWISCHEN:

- ▶ Strategie und Resultat
- ▶ den Dingen, die zu tun sind und den Menschen, die sie tun
- ▶ Machbarkeit und Menschlichkeit
- ▶ Management und Führung
- ▶ Unternehmenserfolg und zufriedenen Mitarbeitern

Quelle: Performance Management - Erfolg durch Fokussierung auf das Wesentliche, Wolfgang Jetter, Jemer Management GmbH St. Gallen

WAS BEDEUTET PERFORMANCE MANAGEMENT?

Im HR Kontext bedeutet Performance Management vor allem, die Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers zu fördern und ständig zu verbessern. Dies ist ein fortlaufender und auf die Zukunft ausgerichteter Prozess, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam individuelle Ziele und Vorgaben planen, beobachten und kontinuierlich besprechen.

Der Performance, die Leistung und Ergebnis, sowie die dazugehörigen Prozesse umfasst, steht das Potenzial gegenüber. Das Potenzial des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ist die notwendige Voraussetzung für Performance.

Dem HR-Bereich kommt beim Performance Management eine zentrale Bedeutung zu. Denn Performance Management bringt zusammen, was zusammen gehört.

Beispiel Variable Vergütung



FAZIT

Zentral ist der Beitrag, der von HR geleistet werden muss, um die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale so weiterzuentwickeln, dass nicht nur Strategien umgesetzt und Ziele realisiert werden, sondern dass auch die Mitarbeiter Gelegenheiten erhalten, ihre eigenen Möglichkeiten zu erkunden, zu entfalten und gezielt für sich und das Ganze weiterzuentwickeln. Und dazu bedarf

es auch im HR-Bereich der richtigen Persönlichkeiten, denen es gelingt, breite Akzeptanz bei den eigenen Kunden (Führungskräften und Mitarbeitern) zu gewinnen sowie wertschaffende Themen im Controlling und bei Unternehmensleitung durchzusetzen.



BRITTA KAMANN

Britta Kamann ist selbständige Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach. Sie bringt 20 Jahre Erfahrung im Vertrieb und der Beratung mit, zuletzt als Gründungsgesellschafterin und Geschäftsführerin eines mittelständischen Personalberatungunternehmens.

Ihr Fokus liegt in den Feldern Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung sowie Personalgewinnung / Recruiting.

Sie lebt in Mülheim an der Ruhr.

IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com



Energie durch Entwicklung
Victoria Gerards

VERANSTALTUNGEN

Wir freuen uns, Sie bei unseren
kommenden Veranstaltungen
begrüßen zu dürfen!

Future Leadership

Am 11. April 2016

Wirtschaftsclub Düsseldorf GmbH
Blumenstraße 14
D-40212 Düsseldorf

WORKSHOP

Wert(e)basiert vergüten

Am 27. Juni 2016

Wirtschaftsclub Düsseldorf GmbH
Blumenstraße 14
D-40212 Düsseldorf

SEMINAR

AUSBLICK

Ausgabe 2 erscheint am
1. Juli 2016!

TITELTHEMA:

Zukunftsfähigkeit
gestalten

Hier gibt es regelmäßig weitere interessante Infos:
<http://www.energie-durch-entwicklung.com/newsletter/>