

PERFORMANCE-MANAGEMENT: LEISTUNG RICHTIG MANAGEN

Gute Führung und eine emphatische Unternehmenskultur wirken stärker als das beste Belohnungssystem. Was es noch braucht, verrät DI Robert Egger im Interview.



Herr DI Egger, welche Kennzahlen spielen im Performance-Management eine Rolle?

Für eine nachhaltige Produktivitäts- und Wertsteigerung eines Unternehmens sind Key-Performance-Indicators (KPIs) von besonderer Wichtigkeit. In letzter Konsequenz muss jeder KPI einen Beitrag in die Überlebensfähigkeit und damit einen finanziellen Aspekt eines Unternehmens leisten.

Viele Kennzahlen werden oft falsch definiert und interpretiert ...

Ja, leider gibt es in den meisten Unternehmen zu viele KPIs. Dieser Wildwuchs verhindert oft den Blick auf das Wesentliche.

Inwiefern?

Viele KPIs sind zu weit von einer ergebnisorientierten Führung – von der Verhaltenssteuerung von Menschen – entfernt. Den meisten Unternehmen fehlt die Ableitung eines effektiven und effizienten Verhaltens aus ihren KPIs. In einem erfolgreichen Performance-Management braucht es zur Führung von Menschen neben den KPIs auch OPIs, Operating-Performance-Indicators.

Also vom KPI zum OPI ...

Ja, OPIs sind die wirklich relevanten Faktoren, damit Unternehmen ihre Ziele erreichen und Menschen ergebnisorientiert geführt werden. OPIs stellen sicher, dass Ergebnisse priorisiert und realisiert werden. OPIs sind der wesentliche Schritt in der Einführung eines Performance-Managements: Ergebnisse bzw. KPIs müssen definiert werden, aus KPIs müssen OPIs – effektives und effizientes Arbeiten und Handeln – und aus Abweichungen müssen kontinuierliche Verbesserungsprozesse abgeleitet werden. Damit schließt sich der ureigenste Sinn und Zweck von Management und Führung.

Wie können Ergebnisse die Leistungsmotivation stärken?

Arbeiten ist wie Radfahren. Immer mehr Menschen finden Freude, Belohnung und Genuss im Radfahren. Wenn aber Radfahren – also das Sitzen und Bewegen auf einem Fahrrad – bereits der Genuss sein sollte, dann müsste jede Stunde auf dem Hometrainer die gleichen Glücksgefühle auslösen wie eine spannende Mountainbike-Tour. Die wirkliche Belohnung für die Anstrengung ist

das Erreichen des Ziels, der Bergspitze, das Absolvieren des Trails und nicht das Fahren am Hometrainer.

Das erreichte Ergebnis ist also die Belohnung?

Ja, erst das Erreichen des Ziels – das erbrachte Ergebnis – liefert die Genugtuung, die persönliche Befriedigung für den Aufwand. Daher ist das Erreichen von Zielen die stärkste Form, Menschen zu motivieren. Es ist immer mit dem Überschreiten einer Ziellinie verbunden.

Hier liegt in den meisten Fällen auch das Problem ...

Genau, meistens heißt es „Der/die MitarbeiterIn ist verantwortlich für ...“. Wo ist hier die Ziellinie? Letztendlich müssen im Unternehmen immer finanzielle Ziele erreicht werden. Aber finanzielle Ziele sind – außer im Verkauf – meistens zu weit weg von den operativen Aufgaben der MitarbeiterInnen und dem Leben einer Unternehmenskultur.

Wie muss das Verhalten von Performance-ManagerInnen sein, damit es auch gelingen kann?

Sie müssen Menschen ergebnisorientiert und nicht aufgabenorientiert führen. Dadurch steigt ihre Effektivität und sie werden effizienter. Performance-ManagerInnen brauchen auch eine gute Mischung aus „Sich-durchsetzen-Wollen“ und „Neues-akzeptieren-Können“ sowie der Konsequenz, die geforderten Ergebnisse realisieren zu lassen. Der Spagat zwischen Empathie und Durchsetzungsstärke ist dabei eine große Herausforderung. Weiters brauchen sie eine verständliche und pragmatische Kombination aus Performance-Management-Grundsätzen, -Aufgaben und -Werkzeugen. Diese bilden das Handwerkszeug der Performance-Management-Unternehmenskultur – das ist notwendig und kann erlernt werden.

DI ROBERT EGGER

Neurophysiker, Experte für Performance und Challenge Management

TIPP

Strategisch führen mit Kennzahlen, Ergebnissen und Psychologie

wifwien.at/24350x