

Leistung steuern in agilen Zeiten: Kann der Handel Performance Management?

Kennzahlenbasiertes Steuern ist im Handel nichts Neues. Steuerungsmechanismen gibt es in allen Facetten von höchster Flughöhe bis hinunter zum einzelnen Kassabon. Das professionelle Detailwissen über das Geschäft und die Abläufe spiegeln sich in der Leistungssteuerung der Mitarbeitenden oft nicht wider. Es bedarf einer Generalüberholung.

Druck und äußere Anreize haben starke Wirkung auf das Verhalten und die Motivation der Beschäftigten. Wertschätzung, Respekt und Wohlbefinden haben allerdings den höchsten Wirkungsgrad auf Leistung und zu guter Letzt auch auf die Kundenzufriedenheit. In diesem Spannungsfeld stoßen die klassischen Zielvereinbarungsprozesse oft an ihre Grenzen. Die Neuausrichtung folgt im Kern vier zentralen Fragestellungen:

1. Wie definieren und messen wir Leistung?

Arbeitsleistung ist die Erfüllung von Aufgaben in einer definierten Zeitspanne unter Einhaltung von definierten Qualitätsmaßstäben. Diese müssen vereinbart und verstanden werden. Die Frage, die sich Unternehmen stellen müssen, lautet: Wann sind wir erfolgreich und anhand welcher Kennzahlen ist dieser Erfolg sichtbar? Eine klassische Zielkaskade kann die Dokumentation der Interdependenzen unterstützen, solange sie das Unternehmen nicht in monatelangen Zielvereinbarungsprozessen lähmt. Entscheidend für eine verständliche Leistungsdefinition ist die konsequente Verknüpfung von Organisationszielen mit ergebniswirksamen Kennzahlen. Gelingt dieser Brückenschlag, ergibt sich ein greif- sowie steuerbares Leistungssystem. In den letzten Jahren verbreiten sich zunehmend agile Ansätze, wie z. B. OKR-Vereinbarungen (Objective Key Results). Im Kern: Teams setzen sich abgestimmte Ziele selbst, steuern diese durch Kennzahlen und sanktionieren diese auch.

2. Wie bewerten wir Leistung?

Kennzahlen liefern die Ergebnisse und Führungskräfte besprechen diese mit den Beteiligten bzw. Teams. Das tradierte Jahresgespräch findet eher im Quartal oder anlassbezogen statt. Veränderungen können proaktiv aufgenommen werden und ggf. Zielanpassungen auslösen. Die Voraussetzungen sind hierfür transparente Bewertungsmethoden und -prozesse, Klarheit über Kennzahlen und deren Anwendung sowie geschulte Bewertende. Schließlich soll Leistung transparent, nachvollziehbar und glaubhaft gemessen werden und parallel die dafür nötigen Kompetenzen beurteilt und gefördert werden. Die Rolle der Führungskräfte ändert sich noch mehr in Richtung Coach und Enabler.

3. Welche Konsequenzen hat die Leistungsbewertung?

Sobald ein objektiviertes Bewertungsergebnis vorliegt, sind die Steuerungsorgane der Organisation und ihr Handlungsspektrum gefragt. Die Frage, welche Kennzahl vergütungsrelevant gestaltet wird, ist individuell zu beantworten und nicht in jedem Unternehmen gleich. Der Bereich der Incentivierung bedient monetäre und nicht-monetäre Elemente. Incentivierung beginnt bei Vergütungsbändern und -schemata, die einen Ordnungsrahmen vorgeben. Sicherheit im Thema monetäre Vergütung im internen und im Marktvergleich sowie die aktive Steuerung der Vergütung

befördern die Vergütungsdebatte über fixe und variable Komponenten auf eine professionelle Ebene. Neben den individuellen Boni ist auch das Thema Kollektivierung der Bonifikation ein gängiger Trend. Leistungsbewertung mündet aber nicht unmittelbar in vergütungsrelevanten Aktionen. Parallel dazu spielt Personalentwicklung eine große Rolle mit transparenten Karriere-modellen und Entwicklungs-, Weiterbildungs- und Veränderungsmöglichkeiten. Diese Maßnahmen im Einklang und in sich stimmig modelliert sowie untermauert mit Role-Models im Unternehmen stärken die Mitarbeiterbindung und -motivation.

4. Wie können Führungskräfte Leistung steuern?

Besonders Führungsfunktionen sind mit sich ständig verändernden Umgebungsvariablen konfrontiert. Das erfordert situative Führung und die Rolle als Coach und Mentor für die Beschäftigten, damit im regelmäßigen Austausch auf Augenhöhe das kontinuierliche Lernen gefördert wird. Führungskräfte sollten darauf vorbereitet werden und mit Hilfe der in den ersten drei Schritten beschriebenen Tool Box der Leistungssteuerung handlungsfähig gemacht werden und verbindlich auftreten können. Ebenso gilt es auch die Steuerungskompetenz der Mitarbeitenden zu stärken, damit der Teamerfolg zu einem positiven Ergebnis für das Unternehmen führt.

Fazit

Dem Handel mangelt es nicht an Kennzahlen. Die Herausforderung ist der Fokus auf das Wesentliche, entscheidungssichere Führungskräfte als Mentoren und ein darauf aufbauendes Performance Management. Leistung darf und soll sich lohnen. Bei der proaktiven Leistungssteuerung ist dabei noch viel Luft nach oben.

Wenn Sie sich für dieses Thema interessieren oder weitere Fragen haben, können Sie sich gerne an Maximilian Forstner, Senior Consultant bei Kienbaum wenden (maximilian.forstner@kienbaum.com, +43 1 533 51 88-38).

Kienbaum #WePowerment

Kienbaum Consultants International ist eine Personal- und Managementberatung, die den Menschen in den Mittelpunkt ihres Beratungsportfolios stellt. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, Menschen in Organisationen zu bewegen und so Veränderungen zum Erfolg zu führen. Kienbaum ist in den Geschäftsfeldern Executive Search, Human Capital Services, Change- und Organisations-Beratung und Kommunikation tätig. Dabei greifen die interdisziplinären Teams auf jahrzehntelange Beratungserfahrung, fundiertes Branchen-Know-how und die anwendungsorientierten wissenschaftlichen Erkenntnisse des Kienbaum-Forschungsinstituts zurück. Kienbaum wurde vor mehr als 70 Jahren in Deutschland gegründet und wird heute als Familien- und Partnerunternehmen geführt. Das Beratungsunternehmen unterhält neben seinem Hauptsitz in Köln Standorte in 14 Ländern auf vier Kontinenten und ist seit über 50 Jahren in Österreich vertreten.

Weitere Informationen:

Mag. Alfred Berger

Tuchlauben 8, 1010 Wien

+43 1 533 51 88-21

alfred.berger@kienbaum.com

www.kienbaum.at

Redaktion/Verantwortlich für den Inhalt: Mag. Alfred Berger