

PERFORMANCE IN UNTERNEHMEN IST KEIN ZUFALL – GUTE BERATUNG AUCH NICHT



S. 27

Der Erfolg entscheidet sich an der
Schnittstelle von Mensch und Organisation.

Von Klaus Wittkuhn



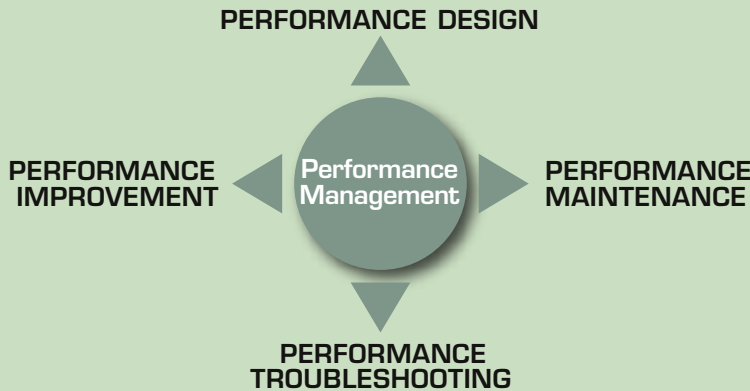
Beratung ist eine moderne Dienstleistung, die hilft, hochkomplexe Organisationsformen und Geschäftsprozesse so zu gestalten und zu verbessern, dass Menschen ihr ganzes Potenzial für das Erreichen der Unternehmensziele einsetzen. Dabei geht es immer darum, Zukunftssicherheit herzustellen.

Um das zu erreichen, braucht es klare Vorstellungen davon,

- wie Organisationen gestaltet werden können,
- was die Einflussmöglichkeiten von Managern und Beratern sind und
- wie sich das alles mit den Vorstellungen der Betroffenen so verbinden lässt, dass eine gemeinsame Wirklichkeit entsteht.

PERFORMANCE-TECHNOLOGIE (PT) DECKT WEIT MEHR AB ALS NUR IMPROVEMENT

- PT ist ein systematischer Ansatz, der
- auf Performance (nicht Performer) fokussiert,
 - alle relevanten Faktoren, die Performance beeinflussen, erfasst,
 - sie in ihrem Zusammenspiel verstehbar und damit managebar macht,
 - dazu Hilfsmittel und Vorgehensweisen zur Verfügung stellt.



S. 28

Dabei wird der Grad zwischen Top und Flop immer schmaler: Die Anforderungen an das Management wie auch an die Beratung sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Schnelle Veränderungen in den Märkten erfordern schnelle Veränderungen in den Unternehmen. Hier ist neben Management- auch immer Beratungsexpertise gefordert.

Die Beratungsexpertise richtet sich dabei auf das Entwickeln und Optimieren von Organisation und Prozessen ebenso wie auf die Verankerung dieser Veränderungen bei den Menschen. Organisation ohne überzeugte Menschen bleibt leere Hülle. Aber überzeugte und einsatzbereite Menschen ohne eine entsprechende Organisation bleiben weit hinter ihren Möglichkeiten. Dabei verschwindet die Grenze zwischen Fach- und Prozessberatung immer mehr. Das Fachwissen des Beraters ist wieder gefragt. Er wird zunehmend zum Experten für das Zusammenspiel von Organisation und Mensch.

An der Schnittstelle von Organisation und Mensch entfaltet sich die Kraft systemischer Ansätze neu. Organisationen sind nicht nur soziale Systeme. Organisationen sind vielmehr ein komplexes Umfeld, das für Menschen die Bedingungen zur Erbringung bestimmter Leistungen schafft. Sie sind ein komplexes Gewebe aus Prozessen, Technik, Vorschriften und vielem anderem.

Und obwohl all das von Menschen geschaffen ist, wird es doch von vielen der Menschen, die darin arbeiten, als äußerlich erlebt, als nur schwer zu verändern und zu beeinflussen: Man arbeitet in Organisationen und nicht an Organisationen. Systemisches Denken zu nutzen, um diese Komplexität fruchtbar zu machen und auf jeder Ebene notwendiges Veränderungspotenzial entstehen zu lassen, ist eine ganz eigene Expertise.

Der beste Weg, Performance in Unternehmen nachhaltig zu verbessern, ist, das Zusammenspiel von Menschen und der Organisation, in

der sie arbeiten, zu optimieren. Teillösungen, die einseitig auf die Menschen oder auf die Organisation fokussieren, erweisen sich zunehmend als unzureichend und ihr Wert wird vom Management auch zunehmend in Frage gestellt.

Um die modernen unternehmerischen und sozialen Herausforderungen zu meistern, braucht es Menschen, die den Erfolg wollen, und es braucht Organisationen, die diese Menschen so weit wie möglich dabei unterstützen und fördern.

Jedes Unternehmen hat seine spezifischen Charakteristika. Keine zwei Unternehmen sind gleich. Trotzdem teilen alle Unternehmen Merkmale, die man ihre Anatomie nennen könnte. Es scheint so zu sein wie bei Menschen: Auch wir sind alle verschieden, teilen aber die gleiche Anatomie. Will man Menschen verstehen, ist Wissen über die Anatomie in vielen Fällen hilfreich.

Will man Performance in Unternehmen verbessern, ist Wissen über deren Anatomie auch hilfreich. Auf der Ebene der Anatomie weiß man, welche Ebenen von Performance es in Unternehmen gibt. Im speziellen Unternehmen muss man die spezifische Ausprägung der Performanceebenen verstehen. Das dient dann als Grundlage für Verbesserungen.

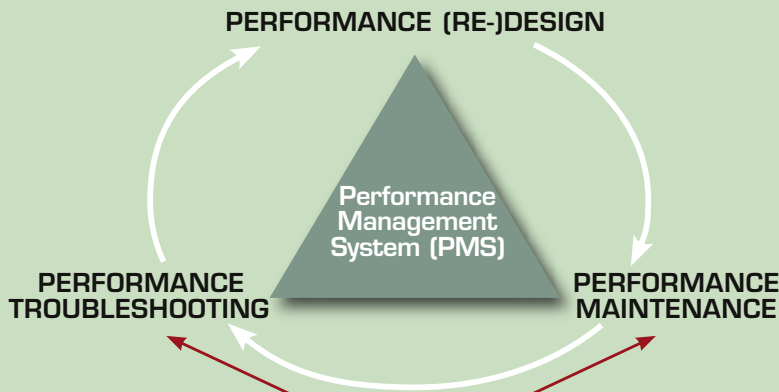
Auch hier hilft es wieder zu verstehen, dass nachhaltige Verbesserungen einem generischen Muster folgen. Performance in eine Organisation einzubauen bedeutet, die folgenden Aufgaben zu lösen.

1. DAS SYSTEMATISCHE UND SYSTEMISCHE VERSTEHEN UND GESTALTEN VON PERFORMANCE (DESIGN)

Leistung entsteht nicht zufällig. Sie ist das Ergebnis wohlüberlegter Gestaltung von Organisation, Prozessen und Funktionen. Die leistungsrelevanten Variablen müssen dabei identifiziert,

Jedes Unternehmen hat seine spezifischen Charakteristika. Keine zwei Unternehmen sind gleich.

WO SETZT PERFORMANCE-TECHNOLOGIE IN DER INDUSTRIE AN?



Das kann nur mit einem angemessenen PMS erreicht werden.

Leistung entsteht nicht zufällig. Sie ist das Ergebnis wohlüberlegter Gestaltung von Organisation, Prozessen und Funktionen.

S. 29

verstanden, in ihrem Zusammenspiel analysiert und dann zu einem „Performancesystem“ gestaltet werden.

2. DIE PFLEGE VON PERFORMANCE (MAINTENANCE)

Organisationen, aber auch Prozesse, Aufgaben und natürlich Mitarbeiter verändern sich sowohl durch interne als auch durch externe Entwicklungen. Damit verändern sich auch die Kontexte und Voraussetzungen für Performance in der Organisation. Deshalb bedarf es einer kontinuierlichen Beobachtung und einer vorausschauenden Steuerung, um Leistungsminde- rung im Vorfeld zu erkennen und proaktiv zu verhindern.

3. DAS AKUTE NACH- STEUERENDE EINGREIFEN (TROUBLESHOOTING)

Kein System kann so perfekt geplant und installiert werden, dass Fehler und Probleme auszuschließen sind. In allen Fällen, in denen Probleme auftreten und Leistungsverluste zu beobachten sind, muss kurzfristig interveniert werden.

Sowohl die Definition von Leistungsstandards als auch die Einrichtung von Frühwarnsystemen und effizienten Maßnahmen zur Problemlösung gehören dazu.

4. DAS KONTINUIERLICHE VERBESSERN DES ERREICH- TEN NIVEAUS (CONTINUOUS IMPROVEMENT)

Auch das beste Performancesystem spiegelt immer nur den Know-how-Stand zum Zeitpunkt des Designs. Zwangsläufig ergeben sich mit der Zeit Möglichkeiten für die kontinuierliche Verbesserung des Systems. Dabei geht es um nachhaltige Wirkung und nicht nur um kurzfristige Problembeseitigung.

5. DAS MANAGEMENT DES GESAMTPROZESSES (PERFORMANCE MANAGEMENT)

Performance Management bezeichnet in diesem Zusammenhang ein umfassendes Vorgehen, um Performance in und von Organisationen sicherzustellen, nicht die jetzt oft zu beobachtende Verkürzung auf die Verknüpfung des Zielvereinbarungssystems mit dem Entlohnungssystem im Unternehmen.

Erfolg basierte schon immer auf diesen Prinzipien, aber erst langsam setzt sich durch, dass Management und Beratung auf generische Zusammenhänge zurückgreifen können, deren Verständnis es ihnen erleichtert, die Spezifika einzelner Unternehmen zu beeinflussen. Das gilt sowohl bei der Gestaltung von Organisationen als auch beim Einbinden von Menschen. Beratung, die nachhaltige Performancesteigerung erreichen will, muss also sowohl auf Menschen im Unternehmen fokussieren als auch zugleich den Schwerpunkt auf das Optimieren der Organisation legen. Wo diese Verbindung gelingt, steigen die Aussichten auf Erfolg signifikant.

Links & Literatur

NÜTZLICHE LINKS

www.ispi.org
www.improving-performance.net
www.performancedesign-lab.com

INTERESSANTE LITERATUR

Rummler, G. A. (2004):
 - *Serious performance consulting: According to Rummler.*
 Silver Spring, MD: Jossey-Bass

Rummler, G.A., & Brache, A.P. (1995):
 - *Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart (2nd ed.).*
 San Francisco, CA: Jossey-Bass

Wittkuhn, Klaus, Bartscher, Thomas; Hrsg. (2001):
 - *Improving Performance – Leistungspotenziale in Unternehmen entfalten.*
 Neuwied, Kriftel: Luchterhand



Klaus Wittkuhn
 performance design international