

Arbeit

Digitalisierung

Energiewende

Finanzen

Internationalisierung

Nachfolge

Frank Uffmann

Die KMU-Führungskolumne: Mit und zum Erfolg führen!

Teil XV: Leistung

24. September 2020

Kontakt zur Redaktion:
Deutscher Mittelstands-Bund (DMB) e.V.
Grafenberger Allee 125
40237 Düsseldorf

www.mittelstandsbund.de
Tel. +49 (0) 211 / 2005 25-0
Fax +49 (0) 211 / 2005 25-99
Mail: info@mittelstandsbund.de

Herausgeber (V.i.S.d.P.):
Marc S. Tenbieg
Geschäftsführender Vorstand
meinung@mittelstandsbund.de

Mit und zum Erfolg führen!

Teil XV: Leistung

Wie war das damals im Fach Physik: Leistung (P) = Arbeit (W) geteilt durch Zeit (t). Diese Formel ist simpel und ebenso einfach wurde Arbeitsleistung in den letzten Jahrhunderten erzeugt und gemessen. Die steigende Anzahl der Literatur zu diesem Thema lässt aber schon erahnen, dass es heutzutage so einfach nicht mehr geht. Eine Leistungsbemessung in Unternehmen findet in sehr ausgefeilten Controlling-Systemen, die von einer Heerschar von Controllern liebevoll gehegt und gepflegt werden, ihren Niederschlag. Die Zeiten der „Transaktionalen Führung“ mit dem zugrundeliegenden einfachen Tauschangebot Leistung gegen Geld nähern sich allerdings dem Schicksal der Dinosaurier an und somit scheint das Ende absehbar. Das neuzeitliche Credo lautet: Wer Leistung will, muss Sinn bieten! Und das ist gut so...

Bedeutung/ Definition

Das gängige betriebswirtschaftliche Verständnis bezieht sich auf einen zielgerichteten Erzeugungsprozess, aus dem unter Einsatz von Personal, Material und weiteren Faktoren ein gewünschtes Ergebnis hervorgeht.

Warum ist Leistung für uns Menschen wichtig?

Leistung ist eines der drei Grundmotive in uns Menschen und wir wollen leisten, um unsere Ziele und Bedürfnisse zu befriedigen. Mit Leistung verbinden wir die Hoffnung auf Erfolg und folglich dessen Anerkennung und damit verknüpft die Furcht vor Misserfolg und dadurch bedingt Ablehnung.

Wie nehme ich als Führungskraft Einfluss auf die Leistung meiner Mitarbeiter?

Die Dimensionen von Leistung unterscheiden sich in

1. **die Leistungsbereitschaft (wollen)**
2. **die Leistungsfähigkeit (können)**
3. **die Leistungsmöglichkeit (dürfen)**

¹ **Frank Uffmann**, Diplom-Leader, Autor, Macher und EX-Manager der Finanzindustrie gibt Tipps aus der Praxis für die Praxis zum Selbermachen. Der Autor führt gemeinsam mit der FIR (RWTH Aachen) ein After-Work Weiterbildungsangebot –VALUE LEADERSHIP –über 5 Termine mit jeweils drei Stunden im Rhythmus von vier Wochen durch. Mehr Informationen gibt es hier: <https://pizf.de/value-leadership/>

Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit sind originär durch den Vorgesetzten positiv beeinflussbar. Die Leistungsbereitschaft hingegen ist nur bedingt lenkbar, auch wenn die mit Abstand meisten Motivierungsstrategien genau hier ansetzen und auch aus diesem Grund häufig versagen.

Praxistipp

Jeder Mensch kann irgendetwas richtig gut, was ich im Arbeitskontext als seine Stärke bezeichne. Nun liegt doch der Gedanke sehr nahe, dass der Weg in seinem Leistungsvermögen zur Spitzenleistung, ausgehend von einer Stärke, viel kürzer ist als der Weg von einer Schwäche zur Spitzenleistung, wenn diese überhaupt jemals erreicht wird. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Stärken eines Mitarbeiters, also was ihm leichtfällt, weiter zu fördern und fordern und auf seine Schwächen weder Aufmerksamkeit noch Energie zu verschwenden.

Risiken und Nebenwirkungen

Leistungsbereite Mitarbeiter finden Motivation in positiven Resultaten ihrer Arbeit. Was ist aber, wenn – egal aus welchem Grund – die positiven Resultate ausbleiben? Ich warne vor der Gleichung:

schlechte Leistung = schlechter Mitarbeiter!

Eine Trennung von Verhalten und der Person gibt den Weg frei für den Blick auf potentielle Verhaltensveränderungen des Mitarbeiters, die es nun zu erforschen gilt. Ein Gespräch abseits der Norm des Büros kann da manchmal Wunder wirken...

No-Gos

Dass Geld die Welt regiert, ist keine neue Erkenntnis. Dass Führungskräfte aus diesem Verständnis heraus eine Leistungseinforderung bei Mitarbeitern mit einer Ergebniseinforderung verwechseln ebenfalls nicht. Der Weg einer stark ausgeprägten Ergebnisorientierung in einem Unternehmen kann schon mal in eine Sackgasse führen, wie sich eindrucksvoll am Untergang des Investmentbankings zeigt, welches immer noch dabei ist, den Scherbenhaufen aufzukehren.

Der häufigste Grund, dass Mitarbeiter eine Organisation verlassen, ist nach wie vor der direkte Vorgesetzte („people leave bosses, not companies“). Schlechte Führungsleistung hat direkte Auswirkungen auf das geführte Team und dessen Ergebnisse und dadurch eine hohe Relevanz für Unternehmen. Höchste Zeit für Personalentscheider im Zeitalter selbstbestimmt agierender Menschen zu erkennen, dass eine gute Führungsausbildung im wahrsten Sinne „Gold“ wert ist.