

Erfolgsfaktor Serie

Hansjörg Künzel *Hrsg.*

Erfolgsfaktor Performance Management

Leistungsbereitschaft einer
aufgeklärten Generation

Erfolgsfaktor Serie

Reihenherausgeber

Hansjörg Künzel, München, Deutschland

Die Erfolgsfaktor-Buchreihe ist eine Praxisreihe, die sich an Führungskräfte und Entscheidungsträger aus Industrie und Mittelstand richtet. Auf jeweils rund 350 Seiten beleuchten Top-Autoren einen Themenbereich aus ihrer spezifischen Perspektive. Jeder Band fächert dabei das Thema möglichst breit auf und bietet so einen kompetenten Überblick. Die einzelnen Beiträge werden detailliert und mit Tiefgang in Bezug auf den Gesamtzusammenhang dargestellt. Dabei wird das Hauptaugenmerk auf die Praxis gelegt und durch persönliche Erfahrungen ergänzt – theoretische Inhalte werden nur insoweit vermittelt, wie sie für das Gesamtverständnis sinnvoll sind. Anhand vieler Best-Practice-Beispiele nehmen die Autoren die Leser mit und zeigen ihnen, wie für unterschiedliche Themen- und Problemfelder konkrete Konzepte entwickelt und durch unterschiedlichste Aktivitäten in ein Unternehmen erfolgreich implementiert werden können. Für einen roten Faden durch das Buch sorgt neben der sorgfältigen Zusammenstellung durch den Herausgeber auch ein Einführungskapitel, das Orientierung im jeweiligen Themenfeld schafft. Die Autorenteamer bestehen aus erfahrenen Managern, Beratern, Personal- und Marketingfachleuten, Trainern, Coaches, Wissenschaftlern sowie Kommunikations- und Medienprofis aus allen Generationen. Die Unterschiedlichkeit der Autoren ist gewollt: Sie gewährleistet einen kompetenten und umfassenden Überblick zum jeweiligen Themenkomplex. Darüber hinaus ermöglicht sie eine weitaus größere Meinungsvielfalt sowie ein breiteres Beurteilungsspektrum zu jedem der vorgestellten Themen, als dies ein einzelner Autor vermitteln könnte. Somit wird jedes dieser Bücher zu einer interessanten, facettenreichen, spannenden und unterhaltsamen Lektüre. Das Buch „Erfolgsfaktor Performance Management“ ist der dritte Band dieser neuen Management-Buchreihe, die jedes Jahr um zwei Titel erweitert wird. Folgende Titel sind neben weiteren geplant:

- Erfolgsfaktor Lean Management 2.0
- Erfolgsfaktor Arbeit 4.0
- Erfolgsfaktor Führung

Weitere Bände in dieser Reihe
<http://www.springer.com/series/11811>

Hansjörg Künzel
(Hrsg.)

Erfolgsfaktor Performance Management

Leistungsbereitschaft einer
aufgeklärten Generation



Springer Gabler

Herausgeber
Hansjörg Künzel
München
Deutschland

ISSN 2198-0985
Erfolgsfaktor Serie

ISBN 978-3-662-47101-2

DOI 10.1007/978-3-662-47102-9

ISSN 2198-0993 (electronic)

ISBN 978-3-662-47102-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Redaktion und Lektorat: Rudolf Jan Gajdacz, München, Deutschland

Redaktion und wissenschaftlicher Beirat: Claudia Drews, München, Deutschland

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Ära beendet: Es braucht etwas Neues, um Spitzenleistung zu initiieren

In der Vorbereitungsphase für dieses Buch stolperte ich über eine Meldung im Sportteil einer Tageszeitung. Dabei war sie denkbar unspektakulär: „Magath kündigt Spieler per E-Mail“.¹ Felix Magath hatte Ende Februar 2014 als Trainer beim FC Fulham in England unterschrieben. Ein paar Monate später machte er das, was seit Urzeiten offensichtlich zu den Einstiegsritten einer neuen Führungskraft gehört: Mit seiner kaltschnäuzigen Abrechnung per E-Mail ließ er demonstrativ Köpfe rollen – „Management by Fear“.

Doch warum hatte es diese Meldung aus der zweiten englischen Liga überhaupt in die deutschen Medien geschafft? Sinn macht das nur, wenn man sich die Gesamtdramaturgie vor Augen hält. Und die heißt: Götterdämmerung.

2012 war Magath beim VFL Wolfsburg entlassen worden. Für viele war dies das Ende eines der letzten großen „Schleifer“. Der letzte „harte Hund“, der erwachsene Männer mit Medizinball-Training, Bergauf-Sprints und Wasserentzug dazu zu bringen versuchte, immer mehr Leistung abzurufen. Die mediale Inszenierung dieser Nachricht wirkte ein wenig wie die Schlusssequenz eines Film-Showdowns: Ein letztes Mal bäumt sich das „Prinzip Magath“ auf, bevor es dann wirklich zu Ende ist.

Dabei ist völlig unstrittig: Wer sich heute im Wettbewerb behaupten möchte, muss Wege finden, um seine Performance über vermeintliche Grenzen hinaus zu steigern. Das gilt für den internationalen Fußball genauso wie für Unternehmen in globalisierten Märkten – die Methode muss stimmen und dem Zeitgeist angepasst werden.

Sehen wir uns dazu das klassische Verständnis von *Performance Management* an. Recht schnell fällt auf: Das Feld der Effizienz- und Leistungssteigerung wird dominiert durch Messmethoden und Zahlen. Balanced Scorecards, das EVA-Prinzip (Economic Value Added) oder Budgetary-Control-Systeme bestimmen das Bild. Die Modelle werden mit Key Performance Indicators (KPI) gefüttert, wobei der Wust an Daten nutzbar aufbereitet und nachhaltige Konsequenzen abgeleitet und umgesetzt werden müssen.

¹ „Magath kündigt Spieler per E-Mail“. [sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de/sport/fc-fulham-magath-kuendigt-spieler-per-e-mail-1.1987415), 5. Juni 2014. <http://www.sueddeutsche.de/sport/fc-fulham-magath-kuendigt-spieler-per-e-mail-1.1987415>. Zugegriffen: 8. März 2015.

Tatsächlich sind wir hier schon weit gekommen. Wir definieren unsere Unternehmensziele und die Strategien, um diese Ziele zu erreichen. Wir etablieren auf mächtige softwaregestützte Organisationsstrukturen und Prozesse, um unsere Strategien umzusetzen. Und mit hoch modernen Business-Intelligence-Methoden nutzen wir Unmengen von Daten und Kennzahlen, um die Resultate unserer Anstrengungen zu erfassen, zu kontrollieren und zu optimieren. Big Data lässt grüßen.

Das Milliarden-Business Profifußball ist uns hier mindestens ebenbürtig. Längst hat die Bedeutung von Strategien, Systemen und Kennzahlen die romantische Vorstellung von „elf Freunden“ abgelöst. Pass-Statistiken, Laufweganalysen, Laktatwerte usw. dienen dazu, Potenziale maximal auszuschöpfen. Selbst an Topstars interessieren nicht mehr so sehr ihre Ballkünste als vielmehr die Fähigkeit, sich in ein bestimmtes System einzufügen.

Und genau in diesem Moment scheint dort eine Führungstechnik nicht mehr zu funktionieren, die doch genau darauf abzielt: Menschen mit Druck in solche Strukturen hineinzuformen.

Blicken wir kurz auf die Trainergeneration, die zunehmend das Bild des erfolgreichen Fußballs prägt: An die Stelle der „Feldmaresciallos“ (so der Spitzname einer anderen „Schleifer“-Legende, des Italieners Fabio Capello) treten vermehrt charismatische Moderatoren und Motivatoren wie Pep Guardiola, Carlo Ancelotti oder Jürgen Klopp.

Joachim Löw etwa beschrieb seine Aufgabe als Bundestrainer kurz vor der WM 2014 so: „Die heutige Spielergeneration will verstehen, warum etwas funktioniert – und wie. Sie können nicht einfach sagen: Mach das so! (...) Die Spieler fordern Transparenz in der Argumentation und gewisse Einflussmöglichkeiten. Ich muss sie einbeziehen in die Turnierstrategie, in meine Idee vom Spiel, es muss ihre Idee werden.“²

Damit wären wir am springenden Punkt angelangt: Mechanistische Methoden zur Performance-Steigerung tendieren dazu, den Mitarbeitern Jahr für Jahr ein rein quantitatives Mehr an Leistung abzuverlangen. Doch genau diese Mitarbeiter finden allzu oft ein Umfeld vor, das Leistungsfähigkeit eher hemmt als fördert: Wie soll ich das alles schaffen? Wie stelle ich meinen Chef zufrieden? Ist der Kunde glücklich? Was muss ich tun, damit er es bleibt? Was halten die Kollegen von mir? Auf welche internen, „politischen“ Gemengelage muss ich achten? Kann ich das, was wir im Unternehmen machen, mit meinen eigenen Werten vereinbaren?

All das bindet Potenziale, statt sie freizusetzen. Und im schlimmsten Fall führt dieser Komplex aus Druck, Ängsten und Unsicherheiten zu „inneren Kündigungen“ oder gar in den Burn-out.

Tatsächlich konnten Führungskräfte lange Zeit mit Mitarbeitern rechnen, die bereit waren, klaglos über ihre Grenzen hinauszugehen. Hohe Arbeitslosigkeit, der Konkurrenzdruck unter den Baby-Boomern, laufend neue Krisen ... Diese permanenten Drohkulissen genügten, um immer mehr zu geben.

² „Man darf keine Lieblinge haben“. ZEIT ONLINE, 22.5.2014. <http://www.zeit.de/2014/22/joachim-loew-hans-dieter-hermann-bundestrainer-wm/seite-2>. Zugegriffen: 8. März 2015.

Doch diese Zeiten sind nicht nur im Profifußball vorbei: Die nach 1980 Geborenen sind so angstfrei und selbstbewusst wie keine Generation vor ihnen. Die „Generation Y“ versteht Karriere nicht mehr als Mittel zum Zweck, um sich Prestige- und Statuswünsche zu erfüllen. Ihre Vertreter wollen bereits während der Arbeit glücklich sein – durch Jobs und Aufgaben, die ihnen Sinn bieten.

Genauso wie ihre Altersgenossen Philipp Lahm, Mario Götze oder André Schürrle wollen sie wissen, warum sie etwas tun. Finden sie darin keinen Sinn, droht gar die Balance aus Arbeit und Leben ins Wanken zu geraten, dann orientieren sie sich neu. Die Personalabteilungen der Konkurrenz haben die roten Teppiche bereits ausgerollt.

Das ist die Hauptintention dieses Buches: Natürlich brauchen Mitarbeiter klare Vorgaben, wo es lang geht. Und ebenso selbstverständlich benötigen wir Controlling-Instrumente, um Potenziale so effektiv wie möglich auszuschöpfen. Doch im Umgang mit den Menschen im Unternehmen droht dieser rein quantitative Ansatz den Motor zu überhitzen. Wir müssen (wieder) lernen, wie entscheidend die vermeintlich „weichen“ Faktoren für die Freisetzung von Leistung sind: Emotion, Kommunikation und innere Motivation.

Performance Management kann also viel mehr sein als ein Instrumentarium zur Steigerung von Leistung im Sinne von „Arbeit pro Zeit“. Verstehen wir den Begriff endlich auch qualitativ, dann wird daraus *eine unternehmensweite Kultur der Freisetzung von Potenzialen*. Aus dieser Perspektive wird klar:

Die beste Strategie ist nichts wert, wenn die Mitarbeiter sie nicht kennen, sie nicht verstehen und sie nicht mittragen.

Wie aber transportieren wir eine Strategie vom Top-Management über die Führungsebene in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter? Mehr Zuckerbrot statt Peitsche? Häufigere Dienstwagen-Upgrades? Mehr Wellness-Wochenenden mit Teambuilding-Events?

In vielen Gesprächen stellte ich fest, dass diese Art von „extrinsischen“ Belohnungssystemen gerade bei den Jüngeren nicht mehr „zieht“. Auf den Dienstwagen jedenfalls verzichten viele gerne, wenn sie sich stattdessen in sinnvolle Projekte einbringen können. Oder, wie mir eine engagierte Nachwuchsführungskraft vor Kurzem schrieb: „Vorgesetzte müssen sich jeden einzelnen ihrer Mitarbeiter ansehen, lernen, was ihn bewegt und was ihn antreibt.“

Dieses Buch besteht konzeptionell aus zwei Strängen: Zum einen möchten wir durchaus zeigen, wie sich klassisches Performance Management kontinuierlich weiterentwickelt – und auf welche Weise die Industrie Leistung in turbulenten, sich stetig verändernden und wettbewerbsintensiven Zeiten immer wieder neu erfindet, optimiert und steuert.

Zum anderen ziehen wir bewusst auch Best-Practice-Beispiele aus eher industriefernen Bereichen heran. In diesem Zusammenhang präsentieren wir Ansätze, die zum Teil mit ganz anderen Mitteln arbeiten – und dadurch den Blick auf die wirklich relevanten Erfolgsstellhebel lenken.

Können wir etwa von Sportvereinen oder sozialen Projekten etwas über ein neues Leistungsbewusstsein lernen? Und wie ließe sich das auf die spezifischen Bedingungen der Industrie adaptieren? Welche Erfahrungen machen Management-Experten z. B. mit der zunehmend digitalisierten Welt, in der sich Führung über Social Media gestalten lässt?

Oder was passiert, wenn ein Unternehmen ernsthaft den Faktor „Glück“ in seine Strategie integriert – und sich zum Ziel setzt, „glückliche“ Mitarbeiter zu beschäftigen?

Ein besonders spannendes Beispiel für ungewöhnliche Wege zur Leistungsoptimierung liefert etwa SAP. Wir begleiten Manager beim Besuch einer Behindertenwerkstatt – und erfahren, wie diese Begegnung ihren Blick für die wesentlichen Stellschrauben des Performance Managements schärfen konnte.

Andere Unternehmen nutzen die Chance und schicken ihre Mitarbeiter zu sozialen Projekteinsätzen nach Afrika. Dabei wird uns gezeigt, was passiert, wenn Leistung in einer kulturell völlig anderen Umgebung angepasst werden muss – und welche Vorteile sich daraus sowohl für die individuelle Weiterentwicklung des Mitarbeiters als auch für die Performance des Unternehmens ergeben.

Auch Kundenzufriedenheit – bzw. die Zufriedenheit von Lieferanten oder Mitarbeitern – kann zu höheren Leistungsergebnissen führen. Im Vordergrund steht hier das Involvement aller Beteiligten. Das „Sehenlernen“ von Interessen und Bedürfnissen weist hier oftmals den kürzesten Weg zum Erfolg, ausgerechnet am Beispiel von Self-Service-Kassen lässt sich darstellen, wie Leistung mit technischen Innovationen gewinnbringend gesteigert werden kann – und das, ohne den Faktor Mensch wegzurationalisieren.

Ein entscheidendes Hemmnis bei solchen leistungsorientierten Umstrukturierungsprozessen sind komplex gewachsene – und damit fast automatisch träge – Systeme. Der Flughafen Stuttgart demonstriert, wie sich auch solche Strukturen durch intelligente, IT-gestützte Lösungen im Sinne des Performance Managements effektiv optimieren lassen. Der Schlüssel zum Erfolg sind hier messbare Konzepte und die langfristige Einbindung aller relevanten Stakeholder.

Besonders herausfordernd wird es dann, wenn vormalig eigenständige Organisationsgruppen oder gleich ganze Unternehmen in bestehende komplexe Systeme integriert werden sollen. Das Beispiel Mercedes-AMG belegt, wie auch unter diesen Umständen Leistung effizient gesteigert und homogenisiert werden kann. Im Fokus stehen dabei: gelungenes Change Management und Teambuilding.

Und hier kämen wir wieder zurück zum modernen Profifußball. Denn offenbar können wir von ihm nicht nur theoretisch, sondern auch ganz praktisch lernen: Der SV Werder Bremen wollte seine Marktstrategien intelligent mit der beruflichen Förderung seiner Mitarbeiter verknüpfen – und setzte dabei gezielt auf Corporate Social Responsibility (CSR). Ein Beitrag in diesem Buch dokumentiert eindrucksvoll, wie die Verbindung einer Strategie mit gesellschaftlicher Verantwortung und der daraus resultierenden Corporate Proudness einen neuen Teamgeist und neue Leistungspotenziale freisetzen kann.

All diese Fallbeispiele und Erfolgsgeschichten haben eines gemeinsam: Sie laden das Konzept von Performance Management qualitativ auf und eröffnen uns zahlreiche neue Perspektiven, um Leistungspotenziale für das Unternehmen freizusetzen und zu nutzen. Dabei ist jeder dieser Ansätze aus der Praxis heraus entstanden und orientiert sich ganz nah am Menschen. Zugleich zielen sie nicht auf kurzfristige „Strohfeuer“ ab, sondern auf wirklich nachhaltige Ergebnisse. Beide Aspekte – Mensch und Nachhaltigkeit – sollten

gerade angesichts des übergroßen Leistungsdrucks in einer globalisierten Welt wieder in den Mittelpunkt unseres Planens und Handelns rücken.

Wie weit wir mit dieser Einstellung kommen können, ließ sich im Sommer 2014 verfolgen. Das seit Jahren gezielt aufgebaute und von Joachim Löw in den „WGs“ von Campo Bahia zusammengeschweißte deutsche National-Team holte sich in Brasilien den Weltmeistertitel.

Ich freue mich sehr, dass die Autoren dieses Bandes viele der hier aufgeführten Ansichten teilen. Sie alle kommen aus der Praxis und orientieren sich in ihren Beiträgen konsequent an der praktischen Machbarkeit. Der Verdienst von jedem einzelnen von ihnen ist es, die doch eher engen Grenzen des Begriffs Performance Management nun deutlich erweitert zu haben. Schon heute tragen sie dieses neue Verständnis in die Unternehmen und helfen dabei, es umzusetzen. Herzlichen Dank für die großartige Zusammenarbeit und die vielen neuen Erkenntnisse!

Von Herzen danke ich Claudia Drews, die die Redaktion dieses Buches verantwortet hat. Ihre nie versiegende Begeisterung für dieses Thema hat dem Buchprojekt täglich neue Kraft gegeben und unseren Diskussionen große Inspiration.

München, im Oktober 2015

Hansjörg Künzel

Inhaltsverzeichnis

1 Performance Management: Dogma oder Einzelfallbetrachtung?	1
Jens Pohl	
2 Performance Management: Anspruch und Realität zusammenführen	17
Hansjörg Künzel	
3 Project Performance Management: Rivalität zwischen Tages- und Projektgeschäft	35
Thao-Binh Steinmann	
4 Höchstleistung ermöglichen: Praxisbeispiel der High Professional Service Industry	51
Claudia Drews	
5 Kooperative Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsgrundlagen des Performance Managements	79
Christine Falkenreck	
6 Wettbewerbsvorteil durch Hochleistungsproduktivität: Wie Fertigungsunternehmen durch eine innovative Methode der Produktionsoptimierung zu Hochleistung gebracht werden	95
Andreas Ginger und Uwe Büchner	
7 Konsequente Ausrichtung auf den Kunden und Respekt vor den Mitarbeitern: Ein Baustein des Performance Managements bei der SAP SE	111
Christof Walter	
8 E-Leadership: Führung und Leistungssteigerung in digitalen Kontexten	125
Rainer Zeichhardt	

9 Mitarbeiterperformance im Fokus: Implementierung eines flexiblen Produktivitätssteuerungssystems am Flughafen Stuttgart	141
Georg Fundel	
10 Performance der Generation Y: Management der Generationenkonflikte	155
Natalie Pospolit und Jennifer Weiher	
11 Langfristige Unternehmensperformance: Rekonfiguration des Unternehmens durch Geschäftsmodellinnovation	179
Thomas Clauß und Sascha Pietruska	
12 WERDER BREMEN: Von der Philanthropie zu einem strategisch verankerten Corporate Social Responsibility Management	199
Anne-Kathrin Laufmann	
13 Innovationen im stationären Handel: Self-Service-Kassen und berührungslose Zahlung	211
Martin Fiedler	
14 Steigerung der Patientenorientierung: Performance Management in einem universitären Krebszentrum	229
Helge K. Schumacher	
15 Teamorientierte Leistung: Nachhaltiger Erfolgsfaktor im Unternehmen	241
Sophia Fritz	
16 Performance Management der öffentlichen Hand: Zufriedene Bürger als Ziel des Leistungssteigerungsprozesses einer Stadt	255
Nadja Atwaa	
17 Unternehmensneuausrichtung: Unterstützung von Performance Management	275
Norbert Benker	
18 Performanceorientierte Prozessoptimierung in der Luftfahrtbranche: Ersatzteilbestimmung unter schwankenden Bedarfen	295
Christian Kowalski	
19 WIR-MARKEN sind Chefsache: Erfolgreiche Marken berühren, gewinnen und bewegen Kundenherzen	309
Hermann H. Wala	

20 Erfolgreiche Arbeitsbeziehung: Kunden und Lieferanten im Dienstleistungsmarkt	323
Johanna Bath	
21 Selbstführung: Ein Baustein des Performance Managements	339
Ute Schäffer-Külz	
22 Systemische Führung: Erfolgreiches Performance Management internationaler Teams	357
Johannes Abt	
23 Von Lehm zu Beton und anderen Upgrades: Warum Unternehmen die Mitarbeiterentwicklung auch außerhalb des Unternehmens fördern sollten	375
Agnes Kühne und Astrid Kühne	
Autorenverzeichnis	395
Sachverzeichnis	403

Jens Pohl

1.1 Von der Wiege an

Performance und deren Management verfolgen den Menschen vom ersten Atemzug an. Babys, die auf sich aufmerksam machen, finden Beachtung. Wenn sie beginnen, die Welt zu entdecken und dabei etwas „leisten“, erhalten sie eine Vergütung in Form von Lob. Sicher eine etwas emotionale Betrachtung, doch beginnt so oder ähnlich der Leistungsprozess des Menschen. Und er wird auch schon gemessen und gemanagt: Wie viel hat das Kind heute gegessen? Entwickelt es sich alters- respektive benchmarkgerecht oder müssen steuernde Maßnahmen ergriffen werden?

Damit nicht genug: Über Kindergarten, Schule, Ausbildung, Studium etc. wird das Performance-Prinzip immer weiter entwickelt. Und nicht nur dort. Freunde sollten cool sein, potenzielle Partner gut aussehen ... – und immer wird dabei gemessen, verglichen, optimiert.

Das machen sich auch Unternehmen zu eigen, geht es doch auch bei ihnen darum, eine möglichst hohe Leistung zu erreichen. Doch wie sieht Leistung in Unternehmen aus? Die Physik definiert sie als Arbeit pro Zeiteinheit. Aus Sicht des Managements genügt es heute sicher nicht mehr, die Mitarbeiter ausschließlich viel arbeiten zu sehen. Vielmehr zählt die Gesamtpformance, also die Zielerreichung und damit das Ergebnis der Arbeit.

Wer Ziele erreichen will, muss sich zunächst einmal Ziele setzen. Diese können je nach Ganzheitlichkeit des Ansatzes zahlreich sein, zum Beispiel:

- monetäre Ziele,
- mitarbeiterbezogene Ziele,

J. Pohl (✉)
Stuttgart, Deutschland
E-Mail: Jens.pohl67@web.de

- kundenbezogene Ziele,
- Zufriedenheitsziele in Bezug auf Mitarbeiter oder Kunden,
- gesellschaftliche Ziele,
- Ziele einer Führungsmannschaft,
- strategische Ziele,
- Shareholder-Ziele

und viele weitere.

Auf den Punkt gebracht, geht es für Unternehmen darum, die Performance anhand des aufgewendeten Inputs für den erlangten Output zu messen und dieses Verhältnis zu optimieren. Das klingt einfach, beinhaltet aber eine Reihe weiterführender Fragestellungen. Zunächst einmal die nach dem Zeitpunkt der Messung dieser beiden Werte. Sie sind üblicherweise am Ende eines Berichtszeitraums bekannt. Damit ist unter Umständen klar, dass es in diesem Zeitraum Abweichungen gab – also eine retrospektive Betrachtung. Diese ist in der Folge zu analysieren und zu interpretieren und kann doch für den nächsten Berichtszeitraum zu völlig falschen Ergebnissen führen.

Eine weitere Frage ist die, welches Ergebnis überhaupt erwartet werden kann und welche Abweichung davon gut oder welche schlecht ist, also welcher Wertemaßstab anzulegen ist. Vergleichswerte liefert z. B. der Wettbewerb. Was aber, wenn das eigene Unternehmen Marktführer ist? Vielleicht sogar mit Abstand? Wie den Vorsprung weiter ausbauen? Hier dienen meist historische Daten aus dem eigenen Haus als Benchmark. Doch auch diese sind nicht immer auf die Zukunft projizierbar.

Geht es um Prozessperformance, kann es auch ratsam sein, Unternehmen anderer Branchen als Vorbild heranzuziehen, deren Prozessmanagement aufgrund ihres Geschäftsmodells bereits sehr weit entwickelt ist. Die Reflexion der eigenen Situation ist dafür genauso wichtig wie für die spätere Umsetzung der Maßnahmen. Und letztlich ist die Art und Weise des Umgangs mit Performance auch immer ein Spiegel der Zeit.

1.2 Trendthema Performance Management

Was haben Performance Management und Mode gemeinsam? Beide folgen Trends. Vielleicht nicht ganz so offensichtlich hat sich das Performance Management seit den 1990er Jahren mehrmals gewandelt. Damals war es stark vom Total Quality Management (TQM) geprägt – einer Weiterentwicklung des bereits in den vierziger Jahren in den USA erforschten Qualitätsmanagement-Ansatzes. Im aufstrebenden Japan fiel der Gedanke nach dem zweiten Weltkrieg auf fruchtbaren Boden und entwickelte sich seitdem nicht nur dort schnell zum Erfolgsrezept. Passend zur japanischen Kultur des Kollektivs handelt es sich bei TQM um eine ganzheitliche Betrachtungsweise, die zahlreiche Erfolgsfaktoren wie Kunden, Mitarbeiter, öffentliche Verantwortung oder auch lebenslanges Lernen mit einbezieht. Die Stärke des TQM war jedoch in der Ableitung und operativen Umsetzung

eines Performance Managements auch dessen Achilles-Ferse: Der stark qualitative Ansatz eignete sich nur bedingt, um das Ergebnis zu verbessern, denn er war eben darauf ausgerichtet, hervorragende Qualität zu erzielen. Dabei entstand eine Reihe von wertvollen Konzepten, die auch heute noch Gültigkeit haben – auch wenn sich der Fokus verändert hat. Dazu gehören zum Beispiel:

- Intelligente Mitarbeiterbefragungen,
- 360°-Feedbacks,
- Prozessmanagement-Tools oder auch
- Ansätze wie das Quality Function Deployment (Ausrichtung der eigenen Entwicklung und Produktion am Bedarf des Kunden).

In der Folge orientierte sich das Performance Management deutlich stärker am monetären Ergebnis des Unternehmens. Ebenfalls um 1990 veröffentlicht, löste der Begriff des Shareholder Value, also die Reduzierung auf das erzielte Ergebnis anhand freier Cash-flows, den ganzheitlichen TQM-Ansatz im Performance Management weitestgehend ab. Mit einhergingen eine stärkere Zentralisierung des Themas und eine deutlichere Steuerung durch das Management. Während vorher in einzelnen Standorten analysiert und optimiert wurde, beschäftigten sich nun ganze Zentralabteilungen mit der Erfassung und Analyse von Finanzkennzahlen sowie mit steuernden Maßnahmen.

Die nächste Veränderung kam, als eine Reihe von aufsehenerregenden Missbrauchsfällen die öffentliche Aufmerksamkeit auf die Entstehung des Shareholder Value lenkte. Die Gewinne sollten nicht nur hoch sein, sondern auch fair erwirtschaftet. Regeln wurden gefordert und hielten in Form von Compliance (Regelkonformität) Einzug in die Unternehmen. Compliance-Prozesse durchzogen alle Ebenen und Compliance-Beauftragte stellten deren Einhaltung sicher. Das wirkte sich auch auf das Performance Management aus. Leistung wurde nun auch nach der Art und Weise beurteilt, wie sie zustande gekommen war. Von zentralen, vom operativen Geschäft unabhängigen Stellen aus wurden Geschäftszahlen, aber auch Prozesse, Kunden- und Lieferantenbeziehungen genauestens geprüft und anhand eines klar definierten Regelwerks beurteilt. Der Fokus entfernte sich dadurch vom chancengetriebenen operativen Geschäft. Administrative Prozesse und neue Kennzahlen prägten das Bild, ganze Stabsfunktionen und -bereiche sind allein zur Sicherung der Compliance entstanden.

Heute spielt das Thema inhaltlich noch immer eine wichtige Rolle, doch erfordert der internationale Wettbewerb im Rahmen der Globalisierung eine Anpassung der operativen Umsetzung an die Spielregeln der Märkte. Im Rahmen dieser Neuausrichtung wird das Thema Performance Management zunehmend wieder dezentralisiert und im Zuge des Unternehmer-im-Unternehmen-Ansatzes zur Aufgabe der Verantwortlichen von Standorten, Geschäftseinheiten oder Produkten. Ziel ist eine höhere Flexibilität und Geschwindigkeit von der Kennzahlenerhebung bis zu deren positiver Beeinflussung. Drei Modelle haben sich heute herauskristallisiert (Abb. 1.1).

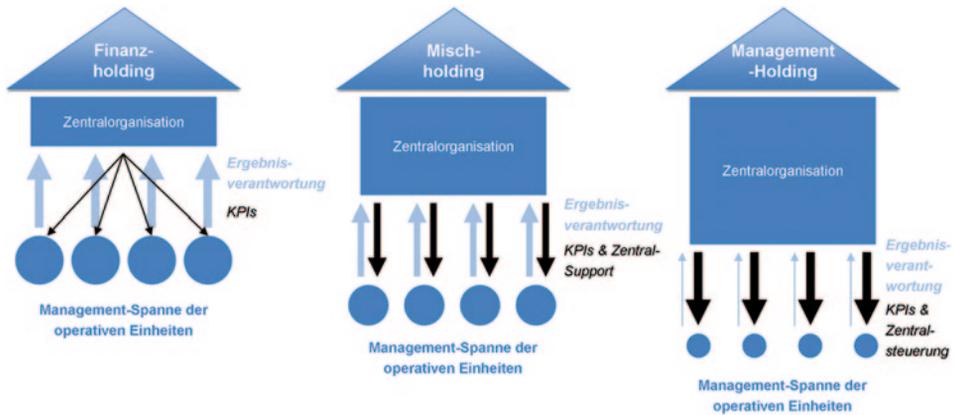


Abb. 1.1 Steuerungsmodelle (vereinfacht). (Quelle: eigene Darstellung)

Die extrem schlank aufgestellte Finanzholding gibt ein überschaubares Set monetärer Ziele vor, deren Erreichung in der Verantwortung der operativen Einheiten liegt. Was an Ergebnis rückgemeldet wird, ist der Erfolg der jeweiligen Einheit.

Die Mischholding hält eine im Vergleich umfangreichere Zentralorganisation vor, in der Support-Einheiten die operativen Einheiten in ihrer Arbeit fördern sollen. Gleichzeitig gibt ein etwas umfangreicheres Set an Key Performance Indicators (KPI) die zentralen Steuerungskennzahlen für die wichtigsten Bereiche vor. Der Einfluss auf die eigenen Ergebnisse ist zentralseitig beeinflusst, aber noch eindeutig den operativen Einheiten und ihrem Management zuzuordnen.

Die Management-Holding ist eng mit den operativen Einheiten verwoben. Über breit aufgestellte Zentraleinheiten erfolgt direkte Einflussnahme in die operativen Einheiten. Diese melden ein breites Set an KPI an die Holding zurück, die auf dieser Basis die Steuerung der operativen Einheiten vornimmt. Der Einfluss auf die eigenen Ergebnisse ist eher gering.

Neben dieser idealisierten Darstellung gibt es eine ganze Reihe weiterer Mischformen. Welches Modell zum Einsatz kommt, wird z. B. durch Faktoren wie die eigene Historie, das Geschäftsmodell oder die Unternehmensgröße bestimmt.

1.3 Die Situation bestimmt das Rezept

Je größer ein Unternehmen ist und je komplexer die Strukturen sind, desto notwendiger ist eine bereichsspezifische Betrachtung des Performance Managements. Globale KPI wie Umsatz und Ertrag sind zu weit weg von der Leistungserbringung der Personalentwicklung oder des Fuhrparkmanagements. Die Gratwanderung besteht darin, die richtige Anzahl von Steuerungskennzahlen zu erheben. Zu viele Kennzahlen verursachen unnötigen Erhebungs- und Auswertungsaufwand, zu wenige spiegeln die Erhebungsinhalte nur unzureichend wider. Gleichzeitig geht es darum, die geforderten KPI durchgängig und nachvollziehbar von den obersten Schlüsselindikatoren des Unternehmens abzuleiten. Nur wenn alle Ebenen bis zum Mitarbeiter verstehen, wo ihr Anteil am Ergebnis und ihre

Optimierungsmöglichkeiten liegen, funktioniert eine unternehmensweite Performance-Steuerung.

Aufgrund ihrer Größe, ihrer Prozesse, gut ausgebildeter Hierarchieebenen und häufig einer beachtlichen Historie sind Großkonzerne häufig bereits mit einem funktionierenden Performance Management ausgestattet. Dennoch ist es immer wieder nötig, Kennzahlen, Regelkreise und Interventionsmaßnahmen an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Fusionen, Marktverwerfungen durch neue Wettbewerber, Innovationen oder die Globalisierung sind nur einige Faktoren, die Veränderungen an einem bestehenden Set von KPI erfordern können.

Gleichzeitig verlangt die sich in vielen Branchen verschärfende Wettbewerbssituation einen immer präziseren Blick auf die Leistungserbringung in allen Bereichen eines Unternehmens. Genügte es in der Vergangenheit vielleicht, Kennzahlen auf Bereichsebene zu messen, können heutige Systeme Leistung bis hin zum einzelnen Mitarbeiter erfassen – so z. B. dessen Auslastungsgrad. Das macht Sinn, wenn auch danach gesteuert wird.

Neben der stärkeren Detaillierung der Kennzahlen liegt ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor komplexer Organisationen in der sinnvollen Verknüpfung der Daten. Zum Beispiel bringt eine hohe Erfolgsquote im Mahnwesen allein keinen Mehrwert, wenn dadurch Kunden vergrault werden. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Rechnungswesen ist hier eher sinnvoll.

Ihre Attraktivität als Arbeitgeber ist ein wesentlicher Vorteil großer, bekannter Konzerne. Dadurch haben sie die Möglichkeit, aus den besten Kandidaten zu wählen. Insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen bedeutet das einen Multiplikatoreffekt für das Performance Management, denn gute Führungskräfte ziehen gute Mitarbeiter nach sich – sei es im Auswahlprozess oder aufgrund persönlicher Beziehungen.

Eine besondere Situation entsteht, wenn ehemalige Konzernteile in neue Eigentumsverhältnisse übergehen. Innerhalb des Konzerns oft auf eine bestimmte Funktion im Gesamtorganismus festgelegt, haben sie plötzlich die Aufgabe, sich eigenständig am Markt beweisen zu müssen. Das hat gravierende Auswirkungen auf Kennzahlen und Steuerungsmodelle, die plötzlich nicht mehr passen und vielleicht von Grund auf neu zu entwickeln sind. Die noch größeren Hürden sind jedoch die mentalen, die die Anpassung an die neue Situation erschweren. Kommen weitere Herausforderungen hinzu, wie z. B. interkulturelle Themen aufgrund der Herkunft des neuen Eigentümers oder ein – verglichen mit der bisherigen Konzernmutter – weniger attraktives Image am Arbeitsmarkt, entsteht schnell ein Change-Prozess, der alle Ressourcen des Unternehmens fordert.

Bisherige Messwerte greifen nicht mehr und es bedarf äußerster Anstrengung, im laufenden Betrieb ein neues Kennzahlensystem – oft gegen die eigenen Beharrungskräfte – zu implementieren. Und oft sind die KPI nur der überschaubare Teil der Aufgabe. Die mentale und kulturelle Veränderung ist der im Vergleich wesentlich langwierigere Prozess, der jedoch die Grundvoraussetzung für den Erfolg ist. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass ein neues Kennzahlensystem Bestandteil eines Gesamtkonzeptes sein muss. Einführung, Kommunikation und Schulung sind klar festzulegen und aufeinander abzustimmen. Denn viel Zeit bleibt heute nicht, ist doch der Wettbewerb bereit, jede Schwäche zu nutzen, um Marktanteile zu gewinnen.

Ein weiteres, in Deutschland weit verbreitetes Beispiel ist das Unternehmen in Familienbesitz. Irgendwo zwischen Eigentümerverantwortung und Vermögensverzinsung angesiedelt, wird hier das Thema Performance Management sehr heterogen gehandhabt. Alle Arten der in Abb. 1.1 genannten Holding-Strukturen sind anzutreffen. Anders als in Unternehmen mit einem angestellten Management hängt die Entscheidung über das Ob und Wie in dieser Art Unternehmen maßgeblich vom Eigentümer und dessen Aufgeschlossenheit für das Thema Performance Management ab. Kriterien wie eine Kosten-Nutzen-Betrachtung, die Verbesserung der Transparenz im Unternehmen oder die kulturellen Einflussfaktoren auf die Leistungserbringung sind nicht selten dem Ego des Eigentümers zum Opfer gefallen – oft genug mit fatalem Ausgang.

Doch es gibt hier auch die anderen Beispiele der hochdynamischen, erfolgreichen Familienunternehmen, die ein konsequentes Kennzahlenmanagement betreiben. Es lohnt sich also, einen Benchmark-Vergleich durchzuführen und die eigenen Strukturen immer wieder auch kritisch zu hinterfragen. Passt mein Set an Kennzahlen zum Unternehmen, den Märkten, Kunden, Mitarbeitern ...? Sind sie durchgängig vom Managementlevel bis zum Mitarbeiter ableitbar? Stimmen Visualisierung und Kommunikation? – Wichtige Fragen für den nachhaltigen Erfolg.

1.4 Das Management muss zur Performance passen

Passen die Kennzahlen nicht zum Unternehmen und dessen Geschäft, ist eine Steuerung des Unternehmens und dessen Leistungserbringung kaum möglich. Ein Beispiel: Ein Konzernteil hatte in der Vergangenheit die Aufgabe, flexible personelle Kapazität bereitzustellen, um kurzfristig Projekte unterschiedlicher Größe und Komplexität zu unterstützen. Dafür wurde eine interne Leistungsverrechnung durchgeführt. Am Jahresende wurden die Konten ausgeglichen, da der Teilbereich einen verschwindend geringen Anteil am Ergebnis des Konzerns ausmachte. Wiederholte Versuche, auch am externen Markt Geschäft zu generieren, führten zu keinem signifikanten Ergebnisanteil, da die Kapazitäten in erster Linie für den Konzern reserviert blieben. Das Kennzahlensystem orientierte sich stark am Konzern, was im Vergleich zur eher mittelständischen Größe des Konzernteils zum Aufbau ausgeprägter Strukturen führte. Ein breites Set an Kennzahlen wurde erhoben, doch die Steuerung reduzierte sich auf den Einsatzzweck, personelle Kapazität zu rekrutieren, zu qualifizieren und vorzuhalten.

Die Veränderung kam mit dem Verkauf des Konzernteils an einen neuen Eigentümer, der stark kennzahlengesteuert und aufgrund seiner Börsennotierung zu regelmäßigen Berichten verpflichtet war.

Das Performance Management, so wie es all die Jahre vorher ausgerichtet war, passte nicht zur neuen Anforderung, marktorientiert zu wirtschaften und neue Kunden zu gewinnen. Plötzlich spielten KPI wie Auslastung, Brutto- und Nettomarge eine überlebenswichtige Rolle. Eine Rolle allerdings, die weder im Kennzahlensystem verankert noch in der Kultur widerspiegelt war.

Die Konsequenz war ein mehrjähriger intensiver Anpassungsprozess, um aus dem abhängigen Konzernteil ein selbstständiges, marktorientiertes und profitables Unternehmen im Verbund des neuen Eigentümers zu machen.

Hier zeigt sich, wie stark das Kennzahlensystem vom Geschäftszweck geprägt ist und wie schwer es fällt, ein über Jahre verinnerlichtes Performance-Konzept in den Köpfen der Mitarbeiter zu verändern. Ein intensives Change Management, loyale, engagierte Führungskräfte in einer funktionierenden Kaskade sowie nachvollziehbare Kennzahlen sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren.

1.5 In guten wie in schlechten Zeiten

Eine weitere, immer wieder diskutierte Fragestellung ist die nach dem richtigen Maß der Selbstverantwortung. Geschehen Kennzahlenmessung, -analyse, -interpretation und Maßnahmenableitung dezentral oder werden alle Daten zentral gesammelt und verarbeitet?

Es zeigt sich, dass die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens darauf erheblichen Einfluss hat. Während gute, erfolgreiche Jahre tendenziell zu einer Abgabe von Verantwortung und zu mehr Selbstbestimmung führen, sorgt eine angespannte Lage in der Regel für eine reflexartige Zentralisierung des Performance Managements. Der Anspruch, selbst besser steuern zu können als die Einheiten vor Ort, die mitverantwortlich für die Situation gemacht werden, ist weit verbreitet. In der Folge werden ganze Funktionsbereiche wieder zentralisiert und die Einflussnahme auf das Geschäft der einzelnen Einheiten wächst. Im nächsten Schritt werden Budgets gekürzt und in der weiteren Folge Mitarbeiter abgebaut.

Die Frage sei erlaubt, ob ein antizyklisches Vorgehen, also gerade das Management der Situation von der Front aus, nicht Erfolg versprechender wäre. Und tatsächlich, der Trend des Unternehmers im Unternehmen gilt in guten – wie auch in schlechten Zeiten. Mit der richtigen Mannschaft an Bord lassen sich auf diese Weise Einbrüche in neue Stärke ummünzen. Niemand kennt die Situation besser als die Einheiten, die tagtäglich mit Kunden wie Wettbewerbern in Kontakt stehen und neue Mitarbeiter rekrutieren. Stimmt die Qualität der Manager, lassen sich daraus wichtige Erkenntnisse ziehen und geeignete Gegenmaßnahmen entwickeln. Die Frage, die es zur Verbesserung der Situation zu stellen gilt, ist die nach der Optimierung der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Wer seine Wettbewerbsfähigkeit erhöht, geht als Sieger aus der Krise hervor. Aggregiert können Best-Practice-Beispiele der einzelnen Einheiten übergreifend von der Zentrale umgesetzt werden. Die Lösungskompetenz wird gewissermaßen multipliziert.

1.6 Eine Frage der Kultur

Sprechen wir von der Qualität der Manager, hat das sehr viel mit dem Kulturraum zu tun, in dem wir uns bewegen. Was in einem Land als erstrebenswerte Managerqualität gilt, kann in einem anderen Land als Versagen gewertet werden.

Sehr gut lässt sich das anhand der Kulturdimensionen nach Hofstede veranschaulichen. Nach den Dimensionen Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität, Unsicherheitsvermeidung und Kurz-/Langfristorientierung stuft er auf Basis einer groß angelegten Befragung verschiedene Kulturen nach ihrem Grad der jeweiligen Ausprägung ein.

Für das Performance Management multinationaler Unternehmen ist das Ergebnis besonders interessant, lässt sich daran doch eine Reihe von kritischen Situationen im Führungsalltag erklären und durch Anpassung der entsprechenden Kennzahlen und Führungssysteme lösen.

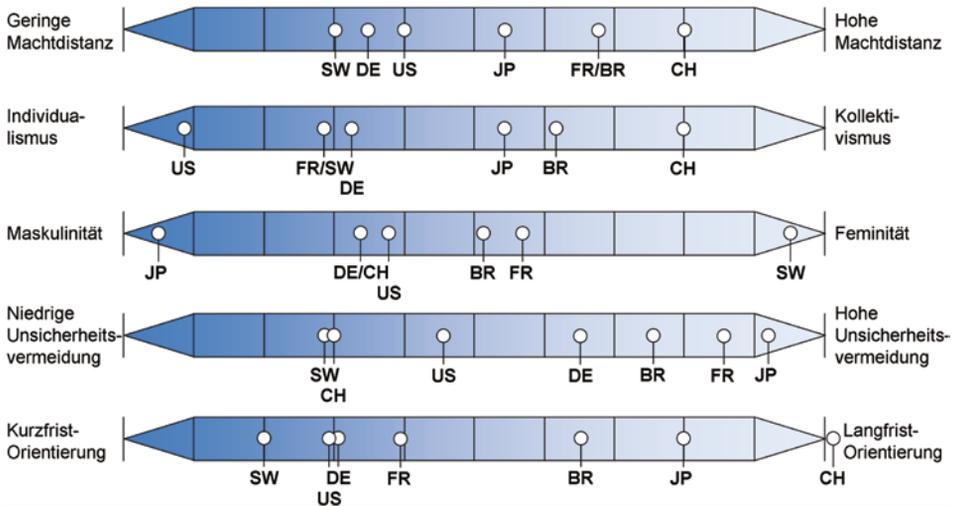
Fragt eine deutsche Führungskraft z. B. ihren einheimischen Projektleiter in China, ob das Projekt rechtzeitig abgeschlossen wird und ob es noch Hürden zu überwinden gilt, wird er stets die Antwort erhalten, dass alles wie geplant läuft und rechtzeitig beendet wird. Eine andere Antwort ist für den Mitarbeiter gar nicht möglich. Aufgrund der hohen Machtdistanz in China ist der Zeitplan des Vorgesetzten nicht infrage zu stellen. Gleichzeitig ist dem Mitarbeiter aufgrund der niedrigen Unsicherheitsvermeidung bewusst, dass sich alles noch ändern kann. Seine Langfristorientierung schließlich sagt ihm, dass das Projekt irgendwann mit Erfolg abgeschlossen sein wird. Ein klassischer Fall eines interkulturellen Missverständnisses. Der deutsche Vorgesetzte hat dagegen versucht, den chinesischen Mitarbeiter in die Planung mit einzubeziehen (geringe Machtdistanz), er will sichergehen, dass das Projekt zeitgerecht beendet wird (hohe Unsicherheitsvermeidung), und er will kurzfristig erfolgreich sein (Kurzfristorientierung).

Ein anderes Beispiel innerhalb von Europa: Eine Führungskraft in Schweden gilt als erfolgreich, wenn sie ihre Mitarbeiter möglichst stark in Entscheidungen integriert und einen kooperativen Führungsstil lebt. Würde das skandinavische Unternehmen nun von einem französischen übernommen werden, fiel die Bewertung der Führungskraft wahrscheinlich katastrophal aus: Die fehlende Rückmeldung der Mitarbeiter zu ihren einzelnen Arbeitsschritten, die weitreichende Problemlösungsbefugnis auf Mitarbeiterebene sowie die zurückgenommene Führungsrolle würden als Schwäche oder gar Unfähigkeit der Führungskraft gedeutet werden.

Entwicklungen wie die Erhöhung des weiblichen Anteils an Top-Managern in deutschen Unternehmen wären für ein japanisches Unternehmen undenkbar.

Weiterhin täte sich ein japanischer Manager in einem US-Konzern eher schwer, eine Produktentwicklung voranzutreiben. Sein kultureller Hintergrund würde verlangen, jegliche Unsicherheit zu vermeiden, alle relevanten Stellen mit einzubeziehen und erst, wenn alle Faktoren ausreichend gewürdigt sind, mit der Umsetzung zu beginnen. Sein Ziel wäre, ein Produkt zu entwickeln, das möglichst perfekt ist und langfristig eingesetzt werden kann. Die Erwartung der amerikanischen Vorgesetzten wären dagegen eher ein eigeninitiatives Auftreten des Managers mit dem Ziel, kurzfristig ein Produkt auf den Markt zu bringen, das auch in der Folge noch optimiert werden kann, falls es Schwächen zeigen sollte.

Die Beispiele zeigen, wie groß der Einfluss der kulturellen Hintergründe auf die Zusammenarbeit und das Management im internationalen Kontext ist. In transnationalen Projekten gehören sie zu den Hauptgründen für ein mögliches Scheitern.

**Legende:**

BR: Brasilien, CH: China, DE: Deutschland, FR: Frankreich, JP: Japan, SW: Schweden, US: USA

Machtdistanz: In Nationen mit einer hohen Ausprägung der Machtdistanz sind hierarchische Strukturen akzeptiert, wohingegen in Ländern mit einer niedrigen Ausprägung nach einer weitgehenden Gleichheit der Machtverteilung gestrebt wird.

Individualismus/Kollektivismus: Ein hoher Grad an Individualismus beschreibt einen starken, auf sich selbst und die Nächsten gerichteten Fokus des Einzelnen. Die Beziehungen zur Gesellschaft sind lose. In kollektivistischen Kulturen dagegen herrschen eine hohe Loyalität innerhalb einer Gruppe und eine enge soziale Beziehungen zwischen Individuen und ihrer Gruppe.

Maskulinität/Feminität: Sehr maskuline Kulturen erwarten von Männern Stärke, Leistung, Erfolg und Bestimmtheit. Im Gegensatz dazu sind in femininen Kulturkreisen eine Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben, Kooperationsbereitschaft und Bescheidenheit typische Merkmale.

Unsicherheitsvermeidung: Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung versuchen mittels Regeln und Vorgaben Unsicherheiten entgegenzuwirken, wobei in Nationen mit einer weniger starken Ausprägung mehr die Leistung als das Befolgen bestimmter Prinzipien zählt.

Kurzfrist-/Langfrist-Orientierung: Langfristige Kulturen zeigen hohen Respekt gegenüber Traditionen, Loyalität und Commitment. Kurzfristige Kulturen hingegen fördern Gleichheit und streben nach Individualität und Kreativität.

Abb. 1.2 Kulturdimensionen nach Hofstede. (Quelle: angelehnt an Hofstede 2001)

Umso deutlicher wird, dass gerade hier das Thema Performance Management sehr individuell zu handhaben ist. Kennzahlen und Steuerungssysteme müssen neben dem thematischen Bezug und der Anpassung an die Rahmendaten des Unternehmens insbesondere auch die betroffenen Kulturen im Blick haben und auf deren Besonderheiten ausgerichtet sein (Abb. 1.2).

1.7 An den richtigen Stellschrauben drehen

Keine Performance-Steuerung über Kennzahlen ohne Umsetzungsverantwortliche. Das sind die Führungskräfte eines Unternehmens. Sie haben die Aufgabe, ihre Einheit zum Erfolg zu führen und ihre Zielerreichung anhand der KPI zu dokumentieren. Doch wie sieht das konkret in der Praxis aus?

Alles beginnt mit der Fähigkeit, den Mitarbeitern die Ziele klar und nachvollziehbar zu kommunizieren und die individuellen Einflussmöglichkeiten deutlich zu machen. Nur so kann die Motivation entstehen, die Ziele zu erreichen oder gar zu übertreffen. In der

Folge liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, die Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Neigungen gewinnbringend einzusetzen und bei Bedarf deren Wirksamkeit durch Weiterbildung zu erhöhen. Das alles ist gelebtes Performance Management.

Es wird deutlich, welche tragende Rolle die Führungskräfte einnehmen. Umso entscheidender ist die Frage für das Unternehmen, wie erfolgreich es gelingt, geeignete Kandidaten am Arbeitsmarkt zu gewinnen oder intern weiterzuentwickeln und zu binden. Und auch in der Folge geht es darum, die Effektivität der Führungsmannschaft durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen weiter zu steigern und ihre Bindung zum Unternehmen zu stärken.

Dabei sind die Führungskräfte nicht nur ein unmittelbarer Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, sondern auch ein mittelbarer. Durch ihren Einfluss auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, die Besetzung einzelner Positionen innerhalb eines Teams oder Projektes mit den möglichst besten Kräften sowie der Identifikation und Förderung von Potenzialträgern sind sie vielmehr Multiplikatoren der Performance ihres Bereiches.

Und nicht nur das. Über ihre fachliche Führungs- und Entscheidungsrolle hinaus steigern erfolgreiche Manager die Wirksamkeit ihrer Mitarbeiter, indem sie sie möglichst gut kennen. Dabei geht es nicht um das fachliche Profil, um Kompetenzen oder Berufserfahrung. Vielmehr ist es die Kenntnis der Persönlichkeit und ihrer Lebensumstände. Damit ist nicht der „gläserne“ Mitarbeiter gemeint, sondern die Voraussetzung, um als Coach der Mitarbeiter zu fungieren und ihre Leistungsfähigkeit gezielt auch auf persönlicher Ebene zu fördern.

Geht beispielsweise ein Mitarbeiter regelmäßig freitags um 15 Uhr und macht auch ungerne Ausnahmen, lässt sich schnell Unflexibilität und im schlimmsten Fall Illoyalität vermuten. Anders ist die Situation einzuschätzen, wenn bekannt ist, dass der Mitarbeiter dann regelmäßig ein krankes Familienmitglied besucht und über das Wochenende pflegt. Während die erste Annahme zu einer distanzierten Haltung und tendenziell zu Vertrauensverlust führt, weist die tatsächliche Situation auf einen engagierten, vertrauenswürdigen Mitarbeiter hin, der nicht zuletzt eher auf den Fortbestand seiner Anstellung angewiesen ist und im Zweifelsfall an den anderen Wochentagen zu Mehrleistung bereit wäre.

Verhält sich in einem anderen Fall ein Mitarbeiter eher schwierig im sozialen Gefüge des Teams, ist aber als hervorragender Analytiker geschätzt, kann auch hier der Vorgesetzte über die persönliche Beziehung positiven Einfluss nehmen. Mit der Aufgabe, seine Rolle im Team zu analysieren, kann er beim Betroffenen eine Initialzündung erreichen, die in eine positive Veränderung mündet.

Neben der fachlichen Vorgesetztenrolle liegt das größte Potenzial zur Leistungssteigerung also im Coaching der Mitarbeiter und in der idealen Entfaltung der individuellen Stärken.

Das hat viel mit Rückmeldung zu tun. Feedback ist kein neues Instrument, doch dessen effektive Anwendung und die Ableitung von Maßnahmen wird noch immer nicht in allen Bereichen gelebt. Förderlich für die Performance-Steigerung ist positives Feedback für erfolgreich erbrachte Leistungen. Der Mitarbeiter realisiert, dass er gut gearbeitet hat und idealerweise auch, was dabei seine Stärken waren.

Die Identifikation von Entwicklungsfeldern bei weniger erfolgreichen Leistungen ist der erste Schritt, über Qualifizierungsmaßnahmen – gegebenenfalls „on the job“ – künftig ein höheres Leistungslevel zu erreichen und den Anforderungen besser gerecht zu werden.

Im Fall von Misserfolg sollte zunächst geprüft werden, ob die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters zu hoch eingeschätzt wurde. Konnte er die Aufgabe mit seinen Fähigkeiten gar nicht lösen, würde ein entsprechendes Feedback zur Demotivation führen, da der Mitarbeiter selbst nicht zu einer besseren Leistung fähig wäre und auch keine Hilfestellung angeboten bekäme. Schon der Misserfolg an sich ist eine frustrierende Erfahrung für den Mitarbeiter, was dessen weitere Leistungsfähigkeit tendenziell einschränkt. Ein wenig konstruktiver Umgang des Vorgesetzten damit verstärkt den Effekt nur. Es gilt also – selbst nach einer nachvollziehbaren ersten gefühlsmäßigen Reaktion – zurückzukehren zur sachlichen Analyse und der Identifikation von Optimierungsmaßnahmen.

Ein wichtiger Aspekt in der Vermeidung schwerwiegender Fehler ist der zeitliche Abstand der Performance-Messungen. Je dichter sie beieinander liegen, desto schneller werden Abweichungen sichtbar – im Idealfall, bevor sie zu massiven Eskalationen führen.

Neben der Rückmeldung an die Mitarbeiter liegt ein weiterer Erfolgsstellhebel des Performance Managements in der Bewertung der Wirksamkeit der Führungskraft durch dessen Mitarbeiter bzw. im Sinne eines 360°-Feedbacks auch durch weitere relevante Gruppen wie Vorgesetzte, Kunden, Kollegen auf dem gleichen Level und andere.

Erfolgt dieses Führungsfeedback ebenfalls konstruktiv und stehen dabei die Identifikation von Stärken sowie die gezielte Bearbeitung von Entwicklungsfeldern im Vordergrund, kann die Leistungsfähigkeit der Führungskraft in der Folge steigen. Entscheidend ist auch in diesem Fall, ob im Rahmen der Personalentwicklung geeignete Programme und Maßnahmen verfügbar sind, um an identifizierten Defiziten zu arbeiten – im anderen Fall entsteht auch hier Frustration mit den bekannten Folgen.

Vielfach diskutiert wird in diesem Zusammenhang die Kopplung des Führungsfeedbacks an die Zielerreichung und damit an monetäre Incentivierung bzw. Sanktionierung. Insgesamt sind monetäre Anreizsysteme im Hinblick auf die nachhaltige Performance-Steigerung eher kritisch zu sehen. Die Diskussion um Manager-Boni trotz Unternehmensverlusten ist nur die sichtbare Spitze des Eisbergs. In vielen Fällen verbringen die Zielgruppen der entsprechenden Systeme viel Zeit damit, die Bewertungskriterien zu identifizieren, und richten dann ihr Verhalten auf deren optimale Erfüllung aus. Konkret heißt das z. B., den Erfolg der eigenen Abteilung über den des Bereiches zu stellen. Zusammenarbeit erfolgt nur noch dann, wenn sie den eigenen Erfolg fördert. Oder im Fall des Führungsfeedbacks: Die eigenen Mitarbeiter werden durch entsprechendes Verhalten „gekauft“.

Vielmehr sollte Feedback intrinsisch wirken und die persönliche Entwicklung begünstigen – gefördert durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen.

Zu den häufigsten Ursachen für Ineffizienzen in Organisationen zählen menschliche Konflikte auf der Beziehungsebene. Durch die Kenntnis der Persönlichkeit der eigenen Mitarbeiter und den gezielten Einsatz von Feedback auf allen Ebenen sowie durch geeignete Abstellmaßnahmen und die Überprüfung von Anreizsystemen sind persönliche und auch Bereichsegoismen zu überwinden.

Weitere Hürden in der Performance-Steigerung verbergen sich in zu hohen administrativen Aufwänden – im schlimmsten Fall verbunden mit mangelhafter Kenntnis der Abläufe bei den Betroffenen. Als Folge entstehen immer wieder Situationen, in denen z. B. dringend benötigtes Material nicht zeitgerecht vorliegt, weil Bestellvorgänge zu kompliziert oder Durchlaufzeiten zu lang sind.

Gerade das Design sowie die Anwendung der Prozesse eines Unternehmens haben erheblichen Einfluss auf dessen Leistungsfähigkeit. Die Gratwanderung zwischen schlanker Prozessgestaltung und Kontrolle fällt häufig schwer. Zu viele Instanzen sind eingebunden – u. a. mit entsprechendem Einfluss auf die Durchlaufzeiten. Gravierend wird die Situation dann, wenn diese nicht mehr den Branchenbenchmark erfüllen. Langsame Prozesse sind ein Wettbewerbsnachteil. Umgekehrt können schnellere Prozesse im Vergleich zum Wettbewerb echte Mehrwerte in der Leistungserbringung für die Kunden sein. Neben einer zu hohen Zahl von Entscheidungs- und Kontrollinstanzen liegen die Ursachen häufig auch auf der Systemseite. Medien- und Systembrüche bremsen das effektivste Prozessdesign aus.

1.8 Praxis-Empfehlungen zum Aufbau eines Performance Managements

Wie soll den nun das ideale Performance Management aussehen? Zunächst ist die Entscheidung zu treffen, welche Art von Steuerung für die eigene Leistung sinnvoll ist. Einem Fondsverwalter, bei dem wenige Mitarbeiter milliardenschwere Investments verantworten, wird ein ausgefeiltes Set an KPI, nach dem der Papierverbrauch am Kopierer, die Zahl der Arbeitsunfälle sowie der Wasser- und Stromverbrauch des Unternehmens erfasst werden, wenige Stellhebel zur Leistungssteigerung bringen. In diesem Fall genügt eine überschaubare Zahl von Messgrößen und es kommt eher darauf an, den Aufwand für Messung und Analyse gering zu halten.

Anders sieht es in einem produzierenden Unternehmen aus, wo die Beeinflussung der zuvor genannten Kennzahlen deutlich größere Auswirkungen hat. Betrachtet man das Performance Management also eher ganzheitlich, lohnt der Blick auf folgende Faktoren:

Umfang

Die Frage, wie viele Kennzahlen ein Unternehmen braucht, ist nicht pauschal zu beantworten. Der Grat zwischen zu wenig und zu viel ist dabei schmal. Um den Erhebungsaufwand möglichst gering zu halten und die Nutzbarkeit zu gewährleisten, sollten alle KPI intensiv geprüft werden. Für die erhebenden Stellen sind ca. zehn bis 15 KPI, die sich an ihrer tatsächlichen Leistungserbringung orientieren, noch gut leistbar.

Zeit

Die Erhebungsfrequenz ist ein entscheidender Faktor für die Nutzbarkeit der Kennzahlen. Eine retrospektive Betrachtung ermöglicht lediglich die nachträgliche Ursachenfor-

schung, lässt aber in den wenigsten Fällen Ableitungen für die Zukunft zu. Auch auf die Entstehung schwerwiegender Fehler hat eine verzögerte KPI-Messung mitunter dramatische Auswirkungen. Fallen Qualitätsmängel an den Flügeln eines Flugzeugs erst beim Testflug auf, dauert die Mangelbehebung lang und kostet viel Geld. Im Idealfall erfolgt die Leistungsmessung also in Echtzeit.

In vielen Branchen heute schon Realität, werden Output- und Ausschussquote, Pünktlichkeit, Auslastung und viele weitere Werte realtime erfasst. Steigt z. B. die Ausschussquote an einer Werkzeugmaschine dramatisch an, kann die Maschine gestoppt und überprüft werden. Wird dagegen die Mitarbeiterzufriedenheit einmal jährlich – vielleicht noch nach einer ausgesetzten Bonuszahlung – erhoben, ist deren Aussagekraft gering. Sinnvoll wäre auch hier eine zeitnahe, laufende Erhebung. So gibt es Beispiele, in denen Mitarbeiter einmal täglich beim Einloggen am Computer nach einer einfachen Smiley-Skala nach ihrer Zufriedenheit befragt werden. Abweichungen werden auch hier sofort sichtbar und ermöglichen die Prüfung und Einflussnahme.

Aufwand

Neben der Frage, wie viele Kennzahlen erhoben werden, spielt die Art und Weise der Erhebung und Auswertung eine wichtige Rolle bei der Kosten-Nutzen-Rechnung. Müssen z. B. Datenbanken händisch gepflegt werden, deren Werte dann in Excel exportiert und in Powerpoint aufbereitet werden? Oder misst ein System automatisch beispielsweise die Zeiten für Kommen und Gehen der Mitarbeiter? Müssen zig Einzelwerte nach komplexen Formeln kombiniert und berechnet werden? Oder ermöglicht eine Datenbankanwendung bereits die automatische Berechnung und im Idealfall auch die übersichtliche Darstellung? Es kann also sinnvoll sein, in die Automatisierung der Kennzahlenerhebung zu investieren. Häufig unterschätzt oder gar ganz unterschlagen werden nämlich die internen Kosten, die auch für fest angestelltes Personal gerechnet werden müssen. Schließlich wird hier Zeit aufgewendet, die anderweitig genutzt oder eingespart werden könnte.

Durchgängigkeit

Kennzahlen müssen vom Top-Managementlevel bis zum einzelnen Mitarbeiter nachvollziehbar abzuleiten sein. Nur dann kann jeder Einzelne seinen Anteil am Gesamterfolg nachvollziehen und Maßnahmen entwickeln, die eigene Leistung zu verbessern. Je transparenter das gelingt, desto weniger Kommunikationsleistung ist in der Kaskade nötig. Ein gutes Verfahren zur Kennzahlenableitung ist der Treiberbaum, der alle erfassten Werte auf einen einzigen zurückführt und dabei sogar die Art und Weise der Berechnung nachvollziehbar ausweist (Beispiel: Abb. 1.3).

Aussagekraft

Kennzahlen, die keine Aussage haben, sind unnötig. Das klingt banal, doch ermöglicht beispielsweise die Fabrikdigitalisierung die automatische Erhebung einer Vielzahl von Messdaten und Kenngrößen aus der laufenden Produktion. Sie alle zu verarbeiten wäre

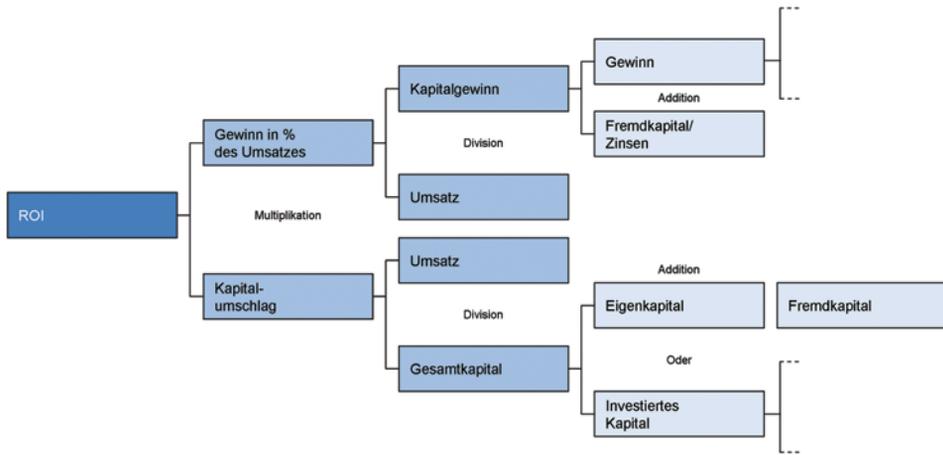


Abb. 1.3 Treiberbaum (erweitertes Du-Pont-Kennzahlensystem) nach Staehle. (Quelle: angelehnt an Staehle 1973)

ein erheblicher Aufwand und die Aussagekraft im Zweifelsfall gering. Daher ist nicht alles, was möglich ist, auch sinnvoll. Es lohnt sich jeweils, den praktischen Nutzen für die Steuerung und Maßnahmenableitung zu überprüfen.

Nutzung

Kennzahlen, die erhoben, aber nicht genutzt werden, kosten unnötig Geld. Sie werden erhoben, gesammelt, analysiert, aufbereitet, präsentiert – und dann? Performance Management ist kein Selbstzweck, sondern ein Steuerungsinstrument, um den Unternehmenserfolg zu steigern, ein Werkzeug, das genutzt werden will – oder eben abgeschafft bzw. neu entwickelt, wenn es die Anforderungen nicht oder nicht mehr erfüllt.

Visualisierung

Excel-Tabellen mit mehreren Tabellenblättern und tausenden von Zellen mögen alle relevanten Kennzahlen enthalten, verstehen kann sie außer deren Ersteller niemand. Damit sich die Arbeit lohnt und vom Top-Manager bis zum Mitarbeiter jeder das Ergebnis verstehen und Maßnahmen ableiten kann, müssen Auswahl und Form der Darstellung zielgruppenkonform stimmen. Jeder sollte zunächst nur die für ihn relevanten Kennzahlen sehen und das auf möglichst klare, anschauliche Weise.

Einführung und Kommunikation

Niemand im Unternehmen wartet auf eine neue Kennzahl oder gar ein ganzes Kennzahlensystem. Vielmehr werden diese Messgrößen eher kritisch als Kontrolle und fehlendes Vertrauen empfunden. Damit die Erhebung auf allen Ebenen wie geplant stattfindet und die Ergebnisse akzeptiert werden, bedarf es eines entsprechenden Change-Konzeptes und einer unterstützenden Kommunikation. Nur wenn jeder seine Rolle, seinen Einfluss, Nutzung und Ziele kennt, kann Akzeptanz entstehen.

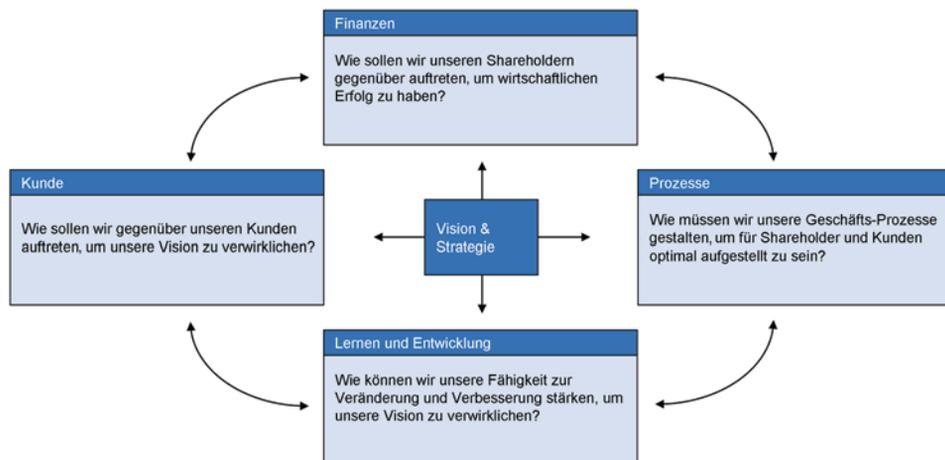


Abb. 1.4 Perspektiven der Balanced Scorecard. (Quelle: angelehnt an Kaplan und Norton 1996)

Als besonders wirksame Maßnahme zur strukturierten Messung und Bewertung der Leistung in den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens hat sich die Balanced Scorecard erwiesen. Klassischerweise werden in ihr die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Mitarbeiter erfasst (Abb. 1.4).

Sie setzt für jede der dargestellten Betrachtungsperspektiven die Fragestellungen „Tun wir das Richtige?“ und „Tun wir es richtig?“ in Bezug zueinander und ermöglicht bei Abweichungen die Ableitung von Maßnahmen. Damit ist sie die ideale Grundlage eines integrierten Managementsystems.

Ein weiteres Erfolgskonzept kann darin bestehen, erfolgreiche Systeme strategischer Kunden zu übernehmen. Durch die enge Zusammenarbeit sind sie in vielen Bereichen des eigenen Unternehmens zumindest in Teilen bereits bekannt, was die Akzeptanz verbessert. Darüber hinaus kann die Synchronisierung der Performance-Steuerung mit dem Kunden Vorteile für die weitere Zusammenarbeit bringen. Zudem lässt sich auf ein bereits eingeführtes, bewährtes System aufsetzen und die eigene Entwicklungs- und Implementierungsphase verkürzen.

1.9 Fazit

Bei näherer Betrachtung wird klar, dass Performance Management ein sehr individuelles Thema ist, das von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist. Angefangen bei der Zielermittlung und der Benchmark-Definition über den Abgleich mit dem eigenen Managementmodell und der Unternehmensgröße bis hin zur Frage, welche kulturellen Einflüsse wirken, sind viele Einflüsse bei dessen Konzeption zu berücksichtigen.

Versucht man, einem Unternehmen einfach ein Korsett von Kennzahlen überzustülpen, wird das Gegenteil einer Leistungssteigerung erreicht. Widerstände auf allen Ebenen,

erheblicher Aufwand für die Einführung, lange Wirkungsverzögerung sowie die Beschädigung des Unternehmensimages mit entsprechend negativem Einfluss auf Kunden und Bewerber sind zu erwarten.

Entsprechend sensibel gilt es vorzugehen und dabei auf den Schlüsselfaktor Nummer eins zu setzen: die eigenen Führungskräfte. Ihnen kommt ein erheblicher Stellenwert zu, was sich in der richtigen Auswahl, ihrer langfristigen Bindung und ihrer Weiterentwicklung im Unternehmen niederschlagen sollte. Gelingt es, sie als Multiplikatoren im Veränderungsprozess zu gewinnen, gelingt die Implementierung in Breite und Tiefe. Dabei wirken Anreizsysteme oft kontraproduktiv, da sie in der Regel von zu wenigen Kenngrößen abhängig sind und damit manipulierbar werden. Besser ist die intrinsische Motivation der Führungskräfte durch gezielte Weiterentwicklung und eine gute kommunikative Unterstützung ihrer Aufgaben im Change-Prozess.

Voraussetzung für den Erfolg eines Kennzahlensystems ist ein überschaubares Set von KPI, das unter Berücksichtigung der Faktoren Umfang, Zeit, Aufwand, Durchgängigkeit, Aussagekraft, Nutzung und Visualisierung entwickelt entstanden ist. Diese Steuerungskennzahlen gilt es, mit einem durchdachten Einführungskonzept, das der Kultur des Unternehmens Rechnung trägt, und daraus abgeleiteten Maßnahmen nachvollziehbar auf allen Ebenen zu kommunizieren.

Das lohnende Ergebnis ist die nachhaltige Steigerung Ihrer Performance.

Literatur

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences – comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard. Translating strategy into action*. New York: Harvard Business School Press.
- Stahle, W. (1973). *Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen. Überarbeitete Auflage*. Wiesbaden: Gabler.

Hansjörg Künzel

2.1 Das Ziel ist klar

Performance Management und Kommunikation haben etwas gemeinsam – es ist bei beidem nicht möglich, es zu unterlassen, es geschieht quasi automatisch. Selbst wer sich morgens, wenn der Wecker klingelt, noch einmal auf die andere Seite dreht und keinen Gedanken an Leistung verschwendet, betreibt Performance Management. Die Tagesleistung sinkt durch das spätere Aufstehen womöglich, dafür steigt unter Umständen deren Qualität. Wer mittags zu einem Fertiggericht greift, statt selbst zu kochen, spart Zeit für andere Tätigkeiten – vielleicht jedoch zulasten des Wohlbefindens. Ständig treffen wir Entscheidungen, die Einfluss auf unsere Leistung bzw. Leistungsfähigkeit haben – mal mehr, mal weniger bewusst.

Die Beispiele machen deutlich, worauf es bei der Leistungssteuerung ankommt: Es gilt, sich bewusst zu machen, dass Performance ein ganzheitliches Prinzip ist, was unter Leistung zu verstehen ist, wie sie erbracht wird, in welcher Form welcher Aspekt von Leistung eine Steigerung erfahren kann und soll und wie diese zu messen ist – sonst bleibt es bei nicht ausgeschöpften Potenzialen und/oder ungesteuerten Zufallsergebnissen.

Für die Messung der Performance von Unternehmen gibt es in der Ökonomie eine einfache Kenngröße: den Gewinn. Ähnlich einem Aktienkurs vereinigt er alle relevanten Faktoren, die auf ihn Einfluss haben, wie Produkte, Prozesse, Mitarbeiter etc. Steigt der Gewinn, überwiegen die positiven Einflussfaktoren, sinkt er, gibt es (zu) viele Baustellen. Und aktienähnlich lässt sich das prozentuale Wachstum dieser Messgröße auch mit ande-

H. Künzel (✉)
München, Deutschland
E-Mail: h.kuenzel@kuenzel.consulting