



## **Vademecum Prozessorientiertes Performancemanagement**

### **Zusammenfassung**

**Das Überleben jedes Unternehmens hängt ab von einer anforderungsgerechten Leistungserbringung unterstützt durch ein integriertes Prozessmanagement.**

**Die Qualität der Leistungserbringung wird beeinflusst von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, von der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Abteilungen, Teams und Mitarbeitenden, vom zeitlich funktionalen Einsatz der Ressourcen sowie von der technischen Unterstützung.**

**Die Leistungsfähigkeit (Können) der Mitarbeitenden wird wesentlich durch ihre Auswahl und Entwicklung sowie durch die von ihnen zu erfüllenden Aufgaben bestimmt.**

**Die Leistungsbereitschaft (Wollen) der Mitarbeitenden wird bestimmt durch die Art der Aufgaben, durch die Art der Führung sowie durch das jeweilige Arbeitsumfeld.**

**Die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb und über die organisatorischen Einheiten und Stellen hinaus wird wiederum durch die Qualität der Führung sowie durch die unternehmenskulturellen Faktoren bestimmt.**

### **Begriffsklärung**

Als *Prozessorientiertes Performancemanagement* bezeichnen wir eine unternehmensspezifische Systematik, welche die jeweilige Geschäftsstrategie mit ihren Leistungs-, Prozess- und Verhaltenszielen in relevante Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen übersetzt.

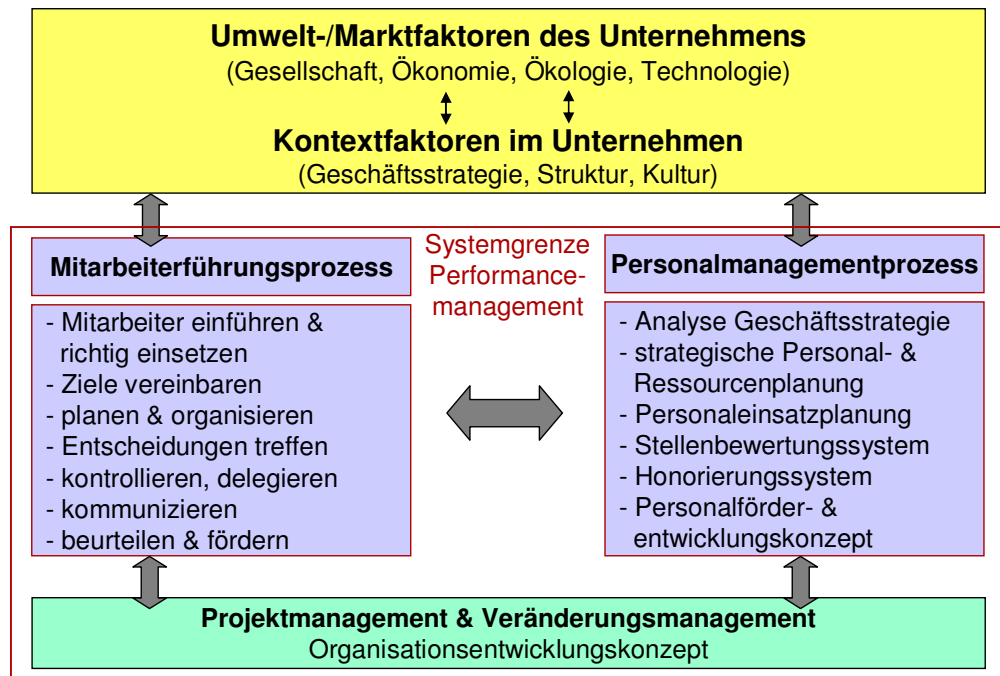
Diese Ziele werden mittels Zielvereinbarung kaskadenartig, „top-down“ auf die Stelleninhaber übertragen (MbO - Management by Objectifs).

Der individuelle Leistungsbeitrag der Mitarbeitenden sowie das dabei beobachtete Verhalten werden periodisch gemessen, bewertet und entsprechend honoriert.

Danach werden individuelle Förder- & Entwicklungsmaßnahmen für die Entwicklung stellenspezifischer Kompetenzlücken für die Aufgabenerfüllung resp. für die Vorbereitung auf eine zukünftige Aufgabenerweiterung organisiert und durchgeführt.

Diese Systematik verbindet die operative *Mitarbeiterführung* im Tagesgeschäft mit den mittel-/langfristigen Aufgaben im *Personalmanagement*.

(vgl. dazu Abb. 1 nächste Seite)



bearbeitet nach: Martin Hilb; *Integriertes Personal-Management*; 2001

Abb. 1: Personalmanagement & Personalführung integriert im Performancemanagement

**Frage:** „Wozu brauchen Unternehmen ein Prozessorientiertes Performancemanagement?“

**Antwort:** „Damit sie ihre personalwirtschaftlichen Risiken, die allenfalls den Geschäftserfolg schmälern oder gefährden könnten, identifizieren und systematisch reduzieren können!“

Aufgrund der aktuellen demografischen Entwicklung wird es in wenigen Jahren Unternehmen und Organisationen erhebliche Schwierigkeiten bereiten, ausreichend geeignete Fach- und Führungskräfte anzustellen, um das wachsende und stetig komplexer werdende Tagesgeschäft zu bewältigen.

Die daraus entstehenden *Bedingungsrisiken* müssen analysiert und bewältigt werden können, wollen Unternehmen nicht Gefahr laufen, das Tagesgeschäft und damit ihren Geschäftsertrag zu gefährden. In vielen Dienstleistungsunternehmen sind zudem heute schon bis zu 80 % der Wertschöpfung in den *Personalkosten* gebunden.

Eine (Personal-)Führung, die nicht auf allen Funktionsstufen konsequent auf die Unterstützung der Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse ausgerichtet ist, bewirkt über kurz oder lang Demotivation, Produktivitätsverlust.

Die Symptome für derartige *Aktionsrisiken* können gleichzeitig, nacheinander und in verschiedenen Formen und Kombinationen auftreten. Die damit verbundenen Gefahren vermindern, gefährden oder verunmöglichen im schlechtesten Fall den Geschäftserfolg.

Diese Entwicklungen können mittel- bis langfristig führen zu:

- Qualitätsverlust . . .
- Stagnation der Produktivität . . .
- temporäre oder permanente Ressourcenverknappung . . .
- tiefer Lieferbereitschaftsgrad . . .
- zunehmende Reklamationen, Schadenersatzforderungen . . .
- schwindende Kundenloyalität . . .
- anhaltende und überdurchschnittliche Personalfuktuation . . .
- Budgetüberschreitungen in Kundenauftragsprojekten . . .
- Margenverluste . . .
- Ertragseinbussen . . .
- Gewinnwarnungen . . .
- Verlagerung der Produktion in Länder mit tieferen Lohnkosten
- (Aktien-)Wertverluste . . .
- Übernahmeversuche . . .
- partieller Verlust der unternehmerischen Autonomie
- Verkauf oder Fusion
- Liquidation, „Grounding“

**Frage:** „Was bewirkt das prozessorientierte Performancemanagement im Unternehmen?“

**Antwort:** „Ein Mitarbeiter-Portfoliomanagement als Voraussetzung für den Geschäftserfolg!“

Unternehmen und Organisationen sind für die Umsetzung ihrer Geschäftsstrategie respektive für die Erreichung der betriebswirtschaftlichen Ziele darauf angewiesen *über ausreichend fähige und motivierte Mitarbeitende* zu verfügen, die mit ihren Fach-, Methoden-, Sozial- & Persönlichkeitskompetenzen das *Tagesgeschäft* sicherstellen sowie den *permanenten Wandel* bewältigen können. Dabei ist ein „ausgewogenes“ Mitarbeiter-Portfoliomanagement für die Leistungserbringung ein erfolgskritischer Faktor.

Das Performancemanagement muss deshalb darauf hin wirken, auf allen funktional hierarchischen Stufen eine ausreichende *Anzahl* von *Leistungsträgern* zu entwickeln und zu erhalten.

(vgl. dazu Abb. 2 nächste Seite)

Abb. 2 : Mitarbeiter-Portfoliomanagement (bearbeitet nach St. Galler Modell)



**Potenzial** ist nach Th. Stiefel:  
 - Lernvermögen  
 - Veränderungs-fähigkeit & -bereitschaft

**„Das Gros der Mitarbeitenden sichert den Geschäftserfolg“**

Das grüne Feld repräsentiert - analog der Gauss'schen-Verteilung - ca. 75% - 80% derjenigen Mitarbeitenden, die für eine gute Aufgabenerfüllung über die dazu notwendige Ausbildung, Erfahrung und Persönlichkeit verfügen. Damit können sie die stellenspezifischen Erwartungen erfüllen und leisten ihren persönlichen Beitrag für das Geschäftsergebnis.

„Leistungsträger mit Potenzial“ sowie die so genannten „Top Performer“ gehören zu jener Kategorie von Mitarbeitenden, die sicher identifiziert und gezielt für eine Fach-, Führungs- oder Projektkarriere vorbereitet werden müssen.

Beim „Nachwuchs mit Potenzial“ handelt es sich Mitarbeitende, die gut ausgebildet und motiviert sind, jedoch für eine optimale Produktivität noch mehr Routine entwickeln müssen.

Die so genannten „Problemfälle“ müssen ebenfalls sicher erkannt, motiviert und „geführt“ werden, nachdem analysiert wurde, welche Ursachen für eine temporäre Tiefleistung, Demotivation, Burnout etc. verantwortlich sind.

Für ein „gutes“ Mitarbeiter - Portfoliomanagement müssen Personalverantwortliche und Führungskräfte der Fachbereiche optimal zusammenarbeiten können und wollen.

Dabei unterstützen sie wirkungsvolle und effiziente Prozessen und praktikable Instrumenten, ein firmenübergreifendes Kompetenzmanagement, eine systematische Ressourcenplanung sowie ein effektives Mitarbeiterbeurteilungssystem.

**Frage:** „Welche Voraussetzung benötigt ein wirkungsvolles Performance-management?“

**Antwort:** „Die Sicherstellung folgender erfolgskritischer Elemente!“



Abb. 3: Die vier erfolgskritischen Elemente im Unternehmen

Im oberen Dreieck befinden sich alle organisatorischen Elemente eines leistungsfähigen Unternehmens wie *Leistungserbringungs- & Supportprozesse, Organisationseinheiten, Teams & Projektgruppen und Mitarbeitende*.

Zuerst einmal müssen eine verständliche *Geschäftsstrategie* respektive ein nachvollziehbarer *Leistungsauftrag* vorhanden sein, der den Mitarbeitenden Orientierung & Antrieb für ihr tägliches Handeln gibt - „**Die richtigen Dinge tun!**“.

Zweitens müssen die *Geschäftsziele* & die *Kundenerwartungen* aufeinander abgestimmt, sowie *Bereichs-, Abteilungs-, Team- & Prozessziele* harmonisiert sein.

Drittens müssen die *Aufbau- & Prozessorganisation* so beschaffen sein, dass die Kombination aus *horizontalen & vertikalen Prozessen* sowie den *Organisationseinheiten* so zusammenwirkt, dass eine maximale Kundenzufriedenheit entsteht - „**Die Dinge richtig tun!**“.

Viertens muss das *Management* laufend dafür Sorge tragen, dass eine *Umgangskultur* geschaffen und weiter entwickelt wird, in der alle Mitarbeitenden ihr Bestes geben wollen, um die Geschäftsziele zu erreichen. Eine gesunde *Projekt- & Veränderungskultur* sorgt dafür, dass das Unternehmen neben dem ertragswirksamen Tagesgeschäft seine Zukunft nicht verschläft.

Zudem müssen die Mitarbeitenden, Führungskräfte und Projektleiter über alle notwendigen Fähigkeiten/Fertigkeiten verfügen - „**Kompetenzen, damit die Dinge richtig getan werden können!**“

Ein effektives Performancemanagement benötigt zudem weitere Aspekte, die laufend eingefordert werden müssen:

- konsequente und glaubhafte Führung mittels definierter Führungsaufgaben und ausformulierten, beobachtbaren Verhaltensweisen für die Mitarbeiterführung
- starke Vorbildwirkung der Führungskräfte auf allen funktional-hierarchischen Stufen
- aufeinander abgestimmte, vernetzte Prozesse & Instrumente durch Prozessmanagement
- durchgängige, kompatible Logiken & Strukturen der Instrumente für die Personalführung
- Anreizsysteme, mit denen die erreichten Ziele und das erwartete Mitarbeiterverhalten angemessen kompensiert werden können

**Frage:** „Wie schaut das Prozessmodell für ein Performancemanagement aus?“

**Antwort:** „Mit klarer Prozesshierarchie von Kern- & Unterstützungsprozessen!“

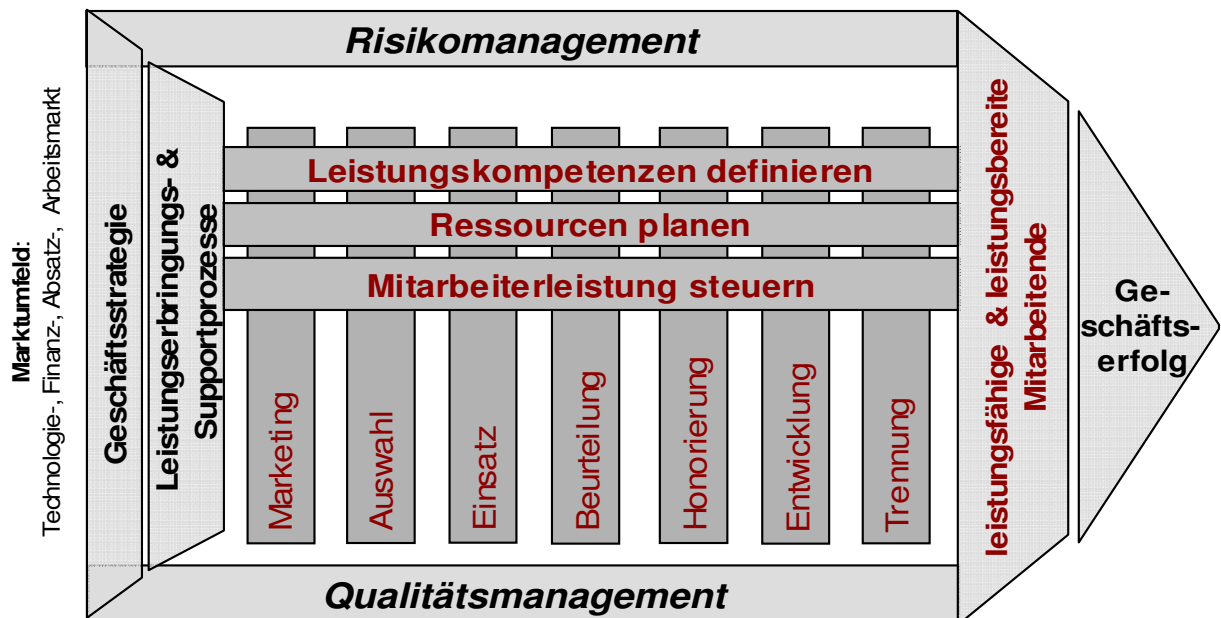


Abb. 4: Prozessmodell zum Performancemanagement

Das Modell - von links nach rechts - basiert auf den *Zielen der Geschäftsstrategie* sowie auf den daraus abgeleiteten *Leistungserbringungs- & Unterstützungsprozessen* für die Abwicklung des Tagesgeschäfts.

Die Kernprozesse *Leistungskompetenzen definieren*, *Ressourcen planen*, *Mitarbeiterleistung steuern* bilden die Grundlagen für die zeitgerechte Bereitstellung der für die Aufgabenerfüllung benötigten Fähigkeiten.

Die Teilprozesse *Marketing*, *Auswahl*, *Einsatz*, *Beurteilung*, *Honorierung* und *Trennung* sind in einem *Rollenkonzept* beschrieben. Es beinhaltet Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Personalfachleuten und Linienmanagement für eine effiziente Personalarbeit.

Die so genannten *Leistungskompetenzen* werden aus der Geschäftsstrategie abgeleitet und beschreiben alle *Kenntnisse, Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen* für eine optimale Aufgabenerfüllung; sie werden in einem *Kompetenzmodell* dargestellt.

Der Kernprozess Ressourcen planen unterstützt und regelt den funktionalen Einsatz der aktuell verfügbaren Fachspezialisten, Führungskräfte und Projektleiter wie auch die systematische Identifikation und die Auswahl zukünftiger Schlüsselfunktionen im Unternehmen. Dazu zählen ebenfalls Verfahrensweisen zur Potenzialbeurteilung und zur Beförderungspraxis.

Der Kernprozess Mitarbeiterleistung steuern wirkt sich unmittelbar auf den Geschäftserfolg aus. *Deshalb gehört er zu den wichtigsten Führungsaufgaben überhaupt.*

Er ist vor allem dann effektiv, wenn Führungskräfte sichere Verfahren und Instrumente zur Verfügung haben, mit denen sie die individuelle Mitarbeiterleistung iterativ planen, messen, beurteilen und zielgerichtet steuern können (controllen).

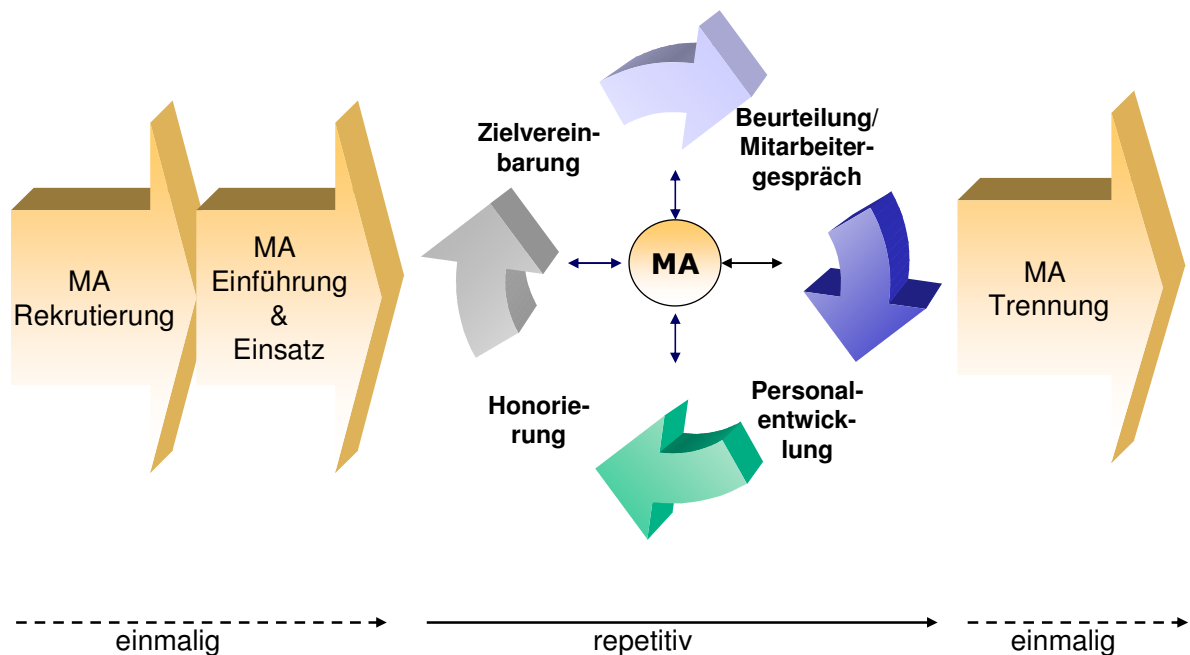


Abb. 5: Der Mitarbeiter-Lebenszyklus im Modell

Das Controlling im Performancemanagement stellt sicher, dass die einmaligen und die repetitiven Prozesse mit ihren dazu gehörenden Instrumenten in der Praxis so angewendet werden, wie sie konzipiert, beschrieben, kommuniziert und bei den Führungskräften ausgebildet wurden.

Nur so kann ein Personalführungssystem die erwartete Wirkung für die Unterstützung des Geschäftserfolgs zeigen.

Das Controlling bewirkt zudem einen geschlossenen Kreislauf zwischen *Input*, *Aktion* & *Output* und wird damit mit dem firmeneigenen *Risiko- & Qualitätsmanagement* gekoppelt (Balanced Scorecard, EFQM, ISO).

Ein darauf abgestimmtes *Reportingsystem* macht Abweichungen vom Standard sichtbar und ermöglicht dem Management auf allen Stufen, dass frühzeitig Korrekturmaßnahmen für eine kontinuierliche Verbesserung eingeleitet werden können (KVP – Kontinuierlicher Verbesserungs Prozess).

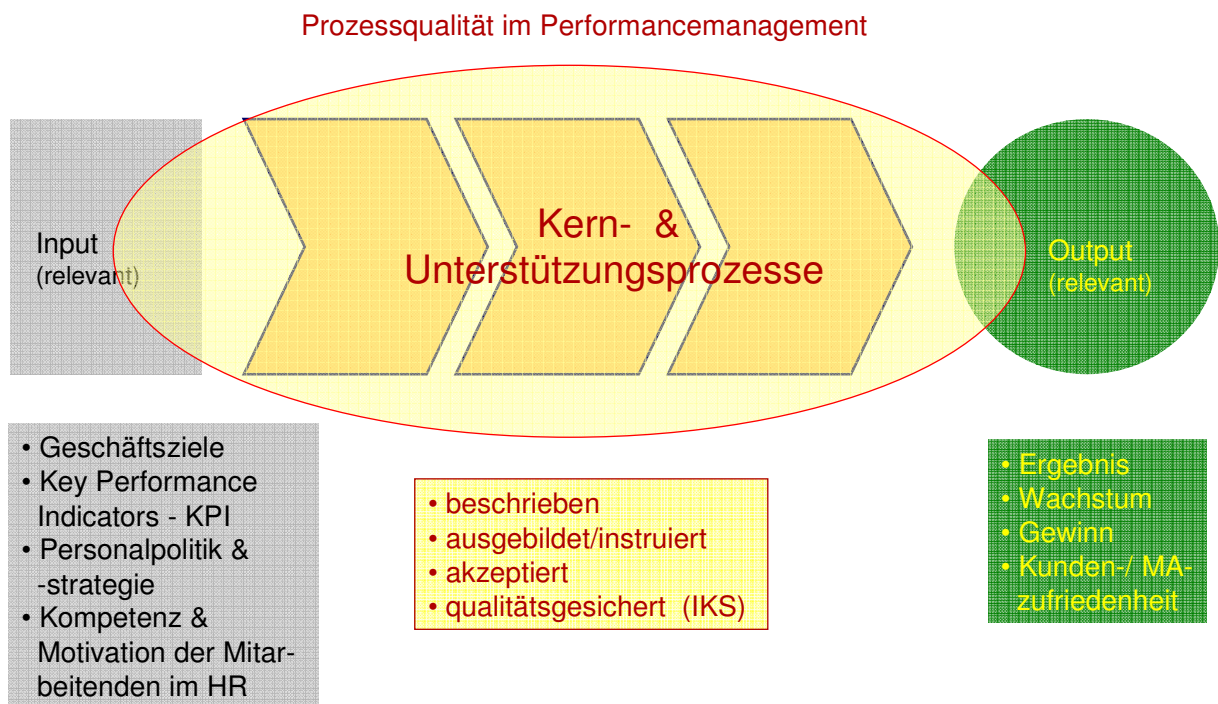


Abb. 6: Input-/ Outputrelationen im Performancemanagement

Die Prozessqualität im Performancemanagement wird durch die Personalfachleute, die Linienführungskräften und die Mitarbeitenden periodisch überprüft und beurteilt.

Dabei kommen die folgenden *Beurteilungskriterien zur Anwendung*:

1. Strategische Ausrichtung – Umsetzungswirkung auf die Geschäftsstrategie
2. Ausrichtung auf die Geschäfts- & Prozessziele – Unterstützungsgrad in den Leistungserbringungs- & Unterstützungsprozessen
3. Optimaler Mitteleinsatz – Akzeptables Aufwand-/Nutzenverhältnis
4. Vernetzungsgrad – Vernetzungsqualität der Prozesse sowie Kohärenz der Instrumente
5. Dokumentation und Kommunikation – Durchgängigkeit der effektiven Anwendung

Der *Beurteilungsmassstab* ist vierstufig:

Stufe 1:	nichts vorhanden - nicht brauchbar	<b>wenig verlässlich/unsicher</b>
Stufe 2:	in Ansätzen vorhanden - teilweise verwertbar	<b>informell</b>
Stufe 3:	solide Basis - mehrheitlich nutzbar	<b>standardisiert/überwacht</b>
Stufe 4:	vollständig erfüllt - controlled	<b>optimiert</b>

### **Weiterführende Literatur**

**Jetter, Wolfgang:**

*Performancemanagement*; Frankfurt 2005 (Schäffer-Poeschel)  
- Praxisbezogenes Handbuch zum Thema Performancemanagement Systeme

**Schuler, Heinz (Hrsg):**

*Lehrbuch der Personalpsychologie*; Göttingen 2003 (Hogrefe)  
- Umfassende Darstellung der wichtigen Aspekte der Arbeits- & Organisationspsychologie

**Frey, Bruno S./Osterloh, Margit:**

*Managing Motivation* – Wie sie die neue Motivationsforschung für ihr Unternehmen nutzen können; Wiesbaden 2000 (Gabler)  
- Darstellung der aktuellen Motivationsforschung und Anwendung auf verschiedenen Managementprobleme, mit praktischen Beispielen

Die Autoren:

Urs Schneider      dipl. Organisationsberater / Supervisor IAP  
Therese Schneider      Master of Coaching IAP/HAP