

# Performance Management

... und die Rolle Personal

Hans-Jürgen Krieg

Strategie-Werkstatt

# Inhalt

1. Herausforderungen
2. Zielsetzungen
3. Unser Verständnis + Definition
4. Instrumente + Führungsprozess
5. Rollen im Performance-Prozess
6. Erfolgsfaktoren für Personalbereiche

## Herausforderungen

- **Um einen Trainingsplan umzusetzen, muss der Coach mit seinem Schützling hart arbeiten – obwohl dieser eine hohe Eigenmotivation mitbringt.**
- **Mitarbeiter sind keine Leistungssportler. Nicht jeder hat einen persönlichen Coach. Wie kann es dennoch gelingen,**
  - dass „Trainingspläne“ umgesetzt werden?
  - Maßnahmenpläne nicht im Sande verlaufen?
  - stetig an einer Leistungsverbesserung gearbeitet wird?
- **Welche Rolle spielen Führungskräfte? Welches Gewicht haben Führungsinstrumente?**

## Ziele dieses Grobkonzeptes

Wir wollen mit diesem Grobkonzept...

- unser Verständnis von Performance Management vermitteln
- aufzeigen, wer zusammenspielen muss, wenn die Leistung stimmen soll
- wesentliche Instrumente darstellen
- auf den Zusammenhang von Führungsprozess und Leistungserbringung eingehen
- die Rolle von Personalmanagern im Performance-Prozess beleuchten.

# Unser Verständnis

## *Von den Baustellen im Business-Alltag*

**Der Changeprozess war erfolgreich. Die Matadoren verlassen die Arena und lehnen sich entspannt zurück. Die Arbeit ist getan.**

**Ein Trugschluss! Der Business-Alltag frisst nur all zu schnell seine Kinder. Der wesentliche Aufwand an Zeit und Geld fällt nicht für den Kernteil des Changeprozesses an, sondern bei der Umsetzung auf den Baustellen des Alltags. Das ist Knochenarbeit und erfordert zielgerichtetes Handeln und Hartnäckigkeit.**



# Was ist Leistung ?

## Ein Blick in die Physik ....

### Definition:

Leistung ist der Quotient aus Arbeit  $W$  (work) pro vergangener Zeit  $t$  (time) . Dieses lässt sich vereinfachen zu

$$P = \frac{W}{t}$$

Typischerweise wird die Leistung in  $\text{kg}\cdot\text{m}^2/\text{s}^3 = \text{N}\cdot\text{m}/\text{s} = \text{J}/\text{s} = \text{W}$  angegeben. (N = Newton, J = Joule, W = Watt).

### Ein Beispiel:

Heben wir einen Kasten Sprudel vom Boden auf die 1 m hohe Ladentheke, so ist zunächst die Arbeit  $W$  bei einem angenommenen Gewicht von 10 kg stets etwa  $100 \text{ Nm} = 100 \text{ J}$ , unabhängig von der Zeit, die wir dafür benötigen.

Dagegen ist die Leistung beispielsweise im Falle einer "Hubzeit" von 1 s gleich  $100 \text{ W}$ , im Falle einer benötigten Zeit von 0,2 s hingegen bereits  $500 \text{ W}$ .

**Leistung hat also immer eine zeitliche Komponente**

## Beteiligte betriebliche Bereiche und Interessen

- **Performance Management ist keine HR-Domäne. Der Begriff wird vorwiegend durch Controller, aber auch in der IT-Branche genutzt.**
- **Die Erwartungshaltungen an ein Performance Management werden, je nach Blickwinkel, sehr unterschiedlich sein. Beispiele:**
  - **Geschäftsführung:**  
Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation, Effizienzsteigerung
  - **Personalleitung:**  
Leistungssteuerung bei den Mitarbeitern
  - **Controlling:**  
Steuerung der Unternehmensleistung durch Kennzahlen
  - **Produktion:**  
Verbesserung der Durchlaufzeit bei gleich bleibender Qualität
  - **IT:**  
Optimierung der Systemverfügbarkeit

## Definition

- **Leistungs- oder Performance Management befasst sich mit der Steuerung und Optimierung der Leistung in Unternehmen. Leistung ist die innerhalb einer Zeit vollbrachte Arbeit.**
- **Zielsetzung des Performance Management ist eine systematische Leistungssteuerung mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung und der zielgerichteten Steuerung der Organisation.**

### **Im Fokus stehen dabei unterschiedliche Systeme des Unternehmens**

- Das kulturelle System: Vision, Strategien, Werte
  - Das soziale System: Mitarbeiter, Führungskräfte, Gremien, Strukturen
  - Das technische System: Produktionsmittel und Arbeitsprozesse
- **Als Datenbasis dient ein Performance-Measurementsystem zur Leistungserfassung.**

# Die instrumentelle Seite der Performance

## Leistungsebenen

### Kulturelles System:

Strategie  
Werte  
Leistungskultur



### Soziales System:

Mitarbeiter  
Führungskräfte  
Teams/Gruppen  
Bereiche/Organe



### Techn. System:

Leistungs-  
erstellungprozess  
Arbeitsmittel

## Instrumentelles System und Personalsysteme

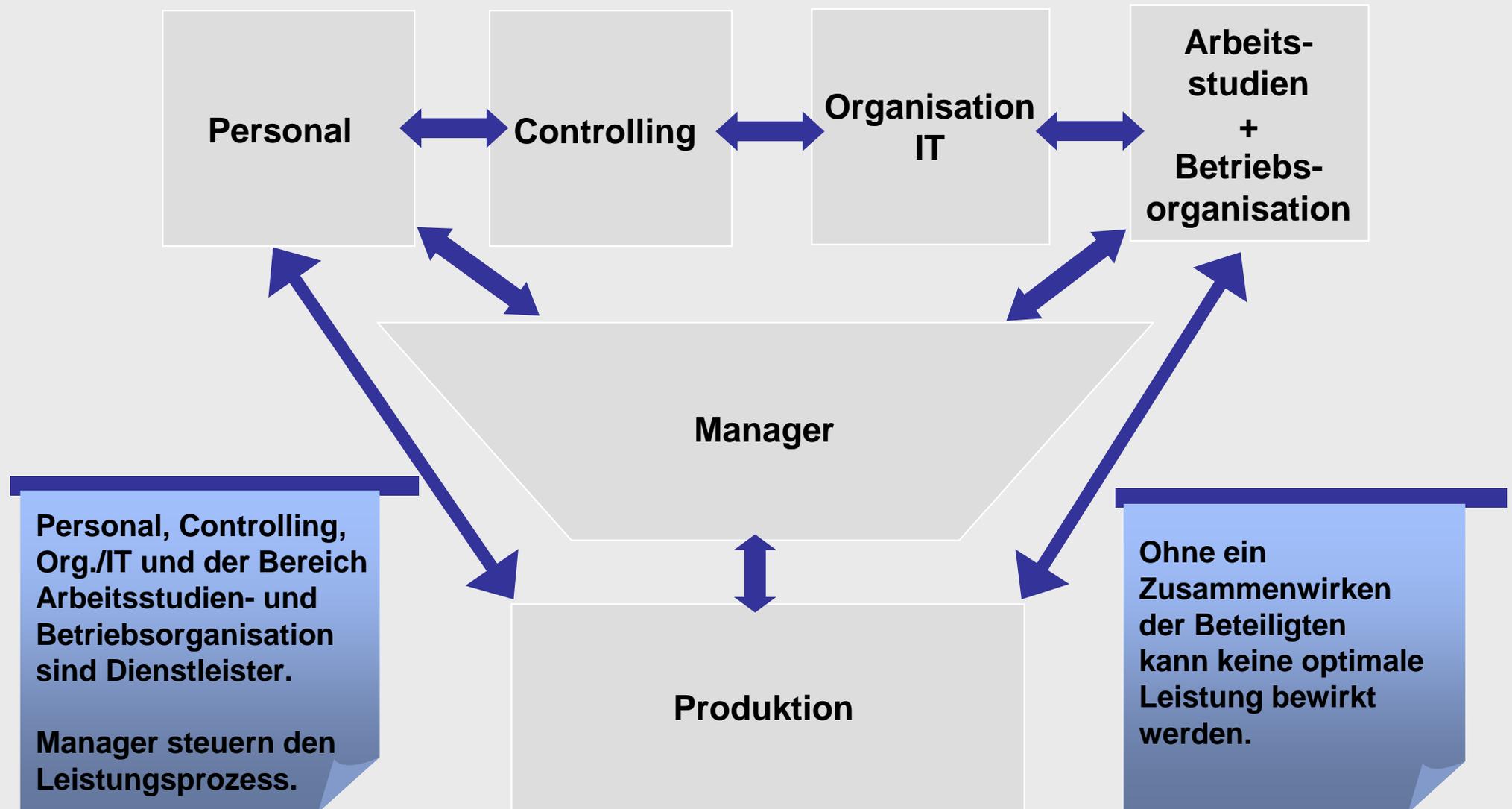
BSC  
Leitbild  
Kennzahlen  
Zielkaskadierung  
Kompetenz-Management  
Performance-Measurement  
Gesundheitsmanagement  
Feedback-Systeme  
Leistungs-Coaching  
Incentive-Systeme  
KVP-Prozesse  
Gruppenarbeit  
Prozess-  
Redesign

Kontinuierliche  
Verbesserung  
+  
Steuerung der  
Organisation

Wichtige Steuerungsinstrumente  
sind Personalinstrumente. Diese  
müssen jedoch auf die Instrumente  
anderer Bereiche abgestimmt sein.

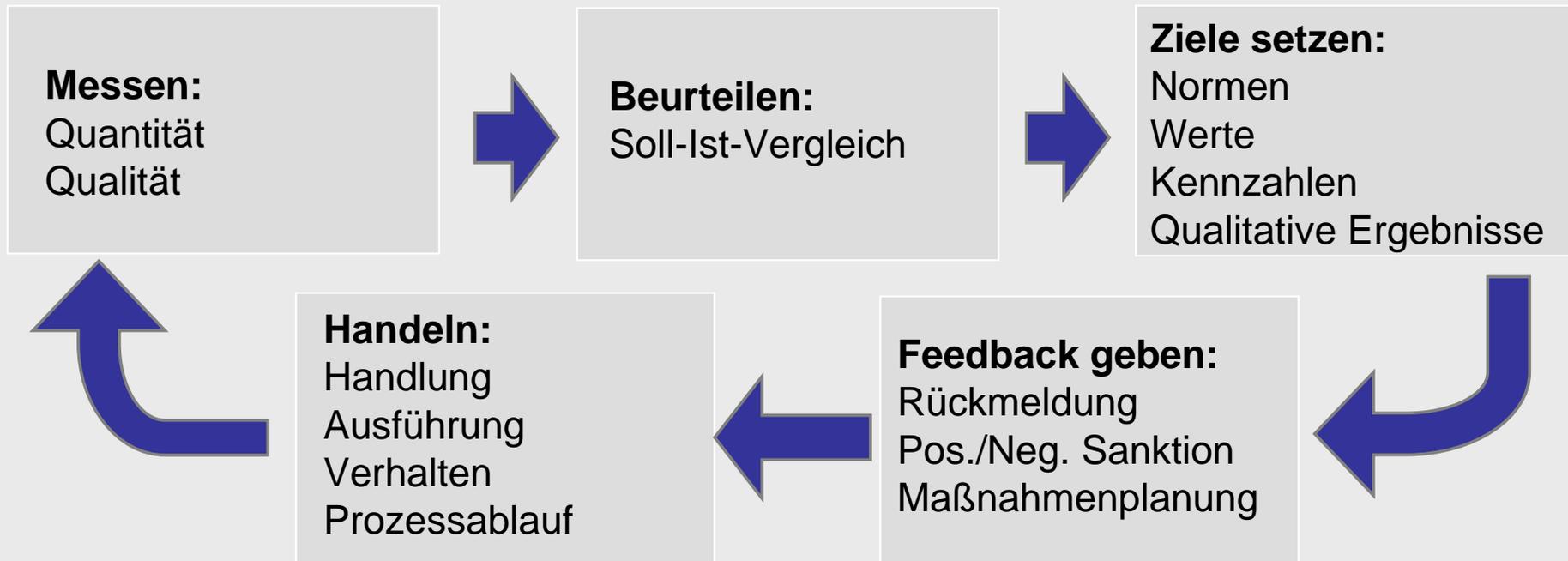
# Die wichtigsten Beteiligten im Performance-Prozess

*Beispiel: Produktionsbetrieb*



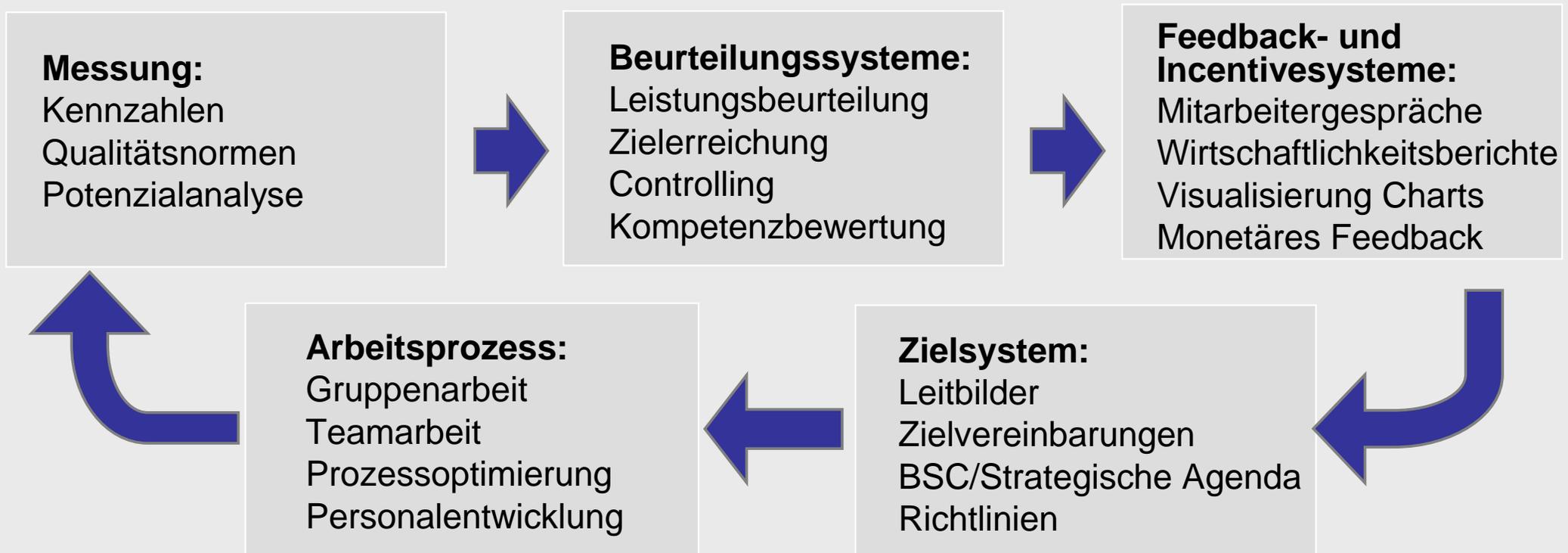
# Die Führungsseite der Performance

*Hier ist das Management gefragt*

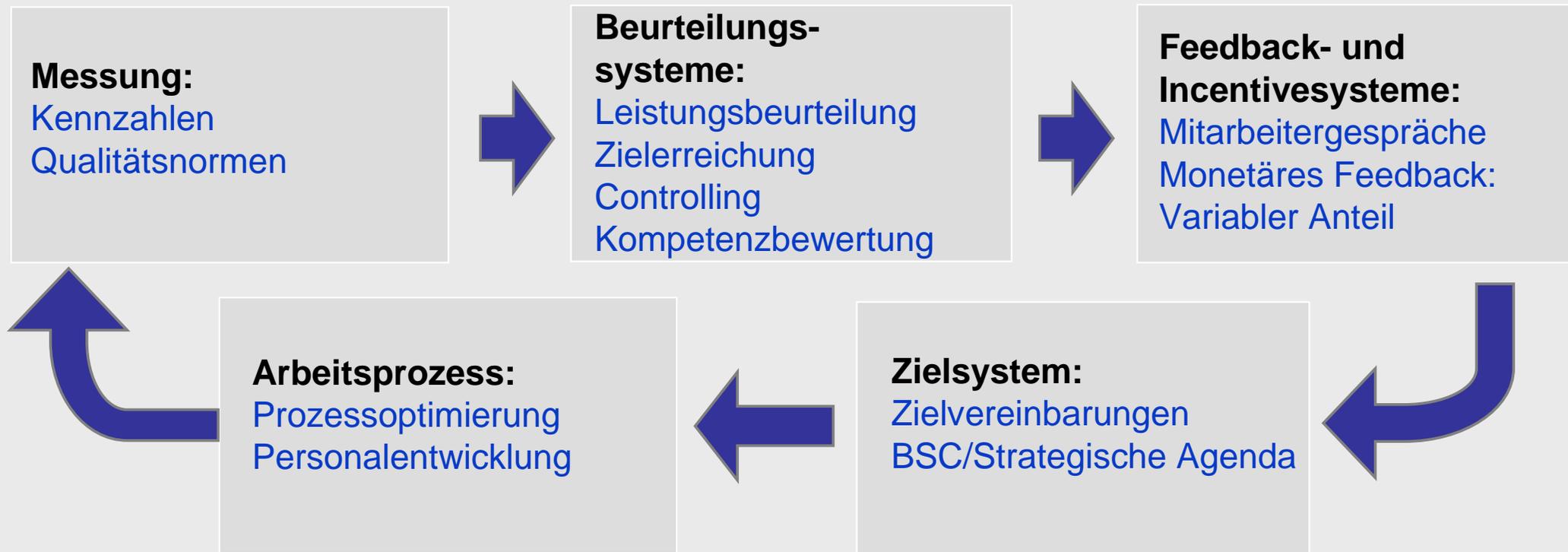


# Unterschiedliche Instrumente unterstützen die Manager

*Hier ist die Zusammenarbeit von Personal und Controlling gefragt*



## Beispiel Variable Vergütung



Alle hier aufgeführten Instrumente können im Rahmen eines Projektes zur Variablen Vergütung zum Einsatz kommen. Die Variable Vergütung wirkt daher als mächtiger „Katalysator“ im Performance Prozess

## Beispiel Zielplanung bei einem Energieversorger:

**MBO „klassisch“:** Die Ziele werden aus den Zielen der übergeordneten Ebene abgeleitet. Die Art und Weise der Realisierung ist Sache des Verantwortlichen.

**Hoshin:** Die Ziele werden aus den Strategien / Maßnahmen der übergeordneten Ebene abgeleitet. Die Strategien / Maßnahmen müssen daher kommuniziert werden.



# Zielableitung: Kooperation von Personal und Controlling

Vision/Ziele:

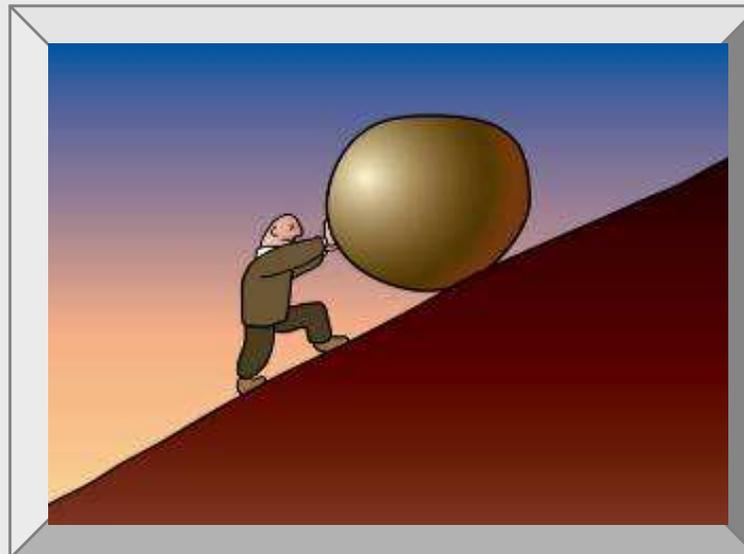
Strategien / Maßnahmen:



## Die Rolle Personal im Performance - Prozess

- **Führungskoach**
- **Supervisor in Sachen Führung**
- **Entwickler von Führungs-Instrumenten**
- **Anwendungsexperte von Instrumenten**
- **Promoter in der Umsetzung von Instrumenten**
- **In Kooperation mit Controlling: Strategie-Umsetzer**

$$P = W / t$$



## Erfolgsfaktoren für Personalbereiche

- Personal verfügt über zahlreiche Instrumente der Performance-Steuerung und –steigerung.
- Es kann einen bedeutsamen Beitrag zur Umsetzung von Strategien und zur Unternehmenssteuerung leisten.
- Ein betriebswirtschaftliches Wissen zu Unternehmenskennzahlen und den Zusammenhängen zur Steuerung des Unternehmens ist auf den originären Personalfeldern „Vergütung“ und „Führen durch Ziele“ unabdingbar.
- Dies würde auch zu einem engerem Miteinander (statt häufig vorzufindendes Gegeneinander) zwischen Controlling- und Personalbereichen führen und zum Vorteil für die Akzeptanz beider Bereiche sein.

## Wirkungsfelder, mit denen wir die Personalbereiche unterstützen

### Leitbildentwicklung

Unternehmensleitbild  
Führungsleitbild

### Vergütungssysteme

Variable Vergütung  
Vergütungssteuerung  
Gehaltsbänder  
Incentives

### Managemententwicklung

Potenzialanalysen  
Schlüsselpositionen  
Kompetenzprofile  
Karrierewege/Nachfolge  
Personalentwicklung

Performance

### Führungssysteme:

Leistungsbeurteilung  
Zielvereinbarung  
Managementkompetenz-  
bewertung

### OE/Teamentwicklung:

Teamentwicklung  
OE/-Bereichsentwicklung  
Personalentwicklung  
Führungstraining

### Feedbacksysteme:

Mitarbeitergespräche  
Mitarbeiterbefragung  
Vorgesetzten-Feedback  
360°-Feedback

# Die Strategie-Wirkstatt

## ↻ Strategie



*...Standort bestimmen, Wind, Wetter und Strömung einschätzen, Kurs festlegen*

## ↻ Change



*...die Wende meistern*

## ↻ Performance



*...Fahrt aufnehmen, die Crew erfolgreich machen*

## Von Ideenriesen und Umsetzungszwergen...

Eine Strategie ist nur soviel wert, wie sie tatsächlich umgesetzt wird.

Im Land der Dichter und Denker mangelt es uns nicht an den Ideen, aber häufig an der Konsequenz in der Umsetzung.

Die Strategie-Wirkstatt will etwas bewirken. Unseren Fokus richten wir auf die Umsetzung von Strategien. Dazu halten wir die richtigen Tools und ein Team von Experten für Sie bereit.

## Beraterprofil



### **Hans-Jürgen Krieg**

wechselte nach 15 Jahren operativer, wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space).

Sein fachliches Knowhow erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

Im September 2007 gründete er die „Strategie-Wirkstatt“.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim.

**Kontakt:** Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg  
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück  
[www.strategie-wirkstatt-hjk.de](http://www.strategie-wirkstatt-hjk.de)

Telefon: 05250/998854  
Mobil: 0160/5523872  
e-Mail: [hjkrieg@googlemail.com](mailto:hjkrieg@googlemail.com)