

Wolfgang Jetter



# Performance Management

Strategien umsetzen  
Ziele realisieren  
Mitarbeiter fördern

2. Auflage

**eBook**

SCHÄFFER  
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



---

Wolfgang Jetter

# **Performance Management**

Strategien umsetzen – Ziele realisieren –  
Mitarbeiter fördern

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

2004  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Dipl. Psych. *Wolfgang Jetter* ist Geschäftsführender Gesellschafter bei der Jetter Human Resource Management Consulting GmbH. Sein beruflicher Werdegang führte ihn in bedeutende Industrie- und Beratungsunternehmen: Er war Organisationspsychologe bei Siemens, Personalleiter bei BMW, Fachbereichsleiter für Human Resource Management Consulting bei Roland Berger. Zuletzt war er Partner und Geschäftsführer bei Accenture.

Kontakt:

Jetter Human Resource Management Consulting GmbH

Gartenstr. 14

86911 Dießen

Tel.: 08807/4699

Email: [JHRMC@aol.com](mailto:JHRMC@aol.com)

[www.jetter-management.de](http://www.jetter-management.de)

Wolfgang Jetter ist auch Autor der im Schäffer-Poeschel Verlag erschienenen Titel »Effiziente Personalauswahl«, Stuttgart 2003, und »PC-System Effiziente Personalauswahl«, Stuttgart 2004.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

e-book ISBN 978-3-7992-6123-4

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
E-Mail: [info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt  
Satz: Typomedia GmbH, Ostfildern

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage . . . . .	XI
Vorwort zur 1. Auflage . . . . .	XV
Einleitung . . . . .	XXI

## Teil I

### Grundlagen von Performance Management

#### Kapitel 1

<b>Herausforderung Wettbewerb</b> . . . . .	3
1.1 Grundlegende Management-Herausforderungen . . . . .	3
1.2 Globale Trends im Wettbewerb . . . . .	4
1.3 Warum Unternehmen ihre Potenziale nicht ausschöpfen . . . . .	11
1.4 Was erfolgreiche Unternehmen besser machen . . . . .	17

#### Kapitel 2

<b>Rahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit</b> . . . . .	27
2.1 Blick nach außen: Werte für die relevanten Zielgruppen schaffen . . . . .	27
2.1.1 Erwartungen der Kunden erfüllen – die richtige Value Proposition wählen . .	27
2.1.2 Erwartungen der Anteilseigner erfüllen – Shareholder Value schaffen . . . . .	29
2.1.3 Erwartungen der Mitarbeiter erfüllen – das Humankapital vermehren . . . . .	30
2.2 Blick nach innen: Leistung im Unternehmen auf die Strategie fokussieren . .	31
2.2.1 Werttreiber auf Unternehmensebene . . . . .	31
2.2.2 Werttreiber auf Organisations-/Prozessebene . . . . .	32
2.2.3 Werttreiber auf Mitarbeiterebene . . . . .	33
2.3 Human Performance und Unternehmenserfolg . . . . .	33

#### Kapitel 3

<b>Konzeption eines Performance Management-Ansatzes</b> . . . . .	41
3.1 Was ist Performance Management? . . . . .	41
3.2 Ziele und Nutzen von Performance Management . . . . .	42
3.3 Konzept eines integrierten Performance Management-Ansatzes . . . . .	43
3.3.1 Anforderungen an ein erfolgreiches Performance Management-System . . . . .	43
3.3.2 Dimensionen von Performance Management . . . . .	44
3.4 Überblick über den Gesamtprozess Performance Management . . . . .	45
3.4.1 Fokussierung auf die Strategie . . . . .	45
3.4.2 Steuerung der Leistung bei der Umsetzung . . . . .	47
3.4.3 Personalpolitische Konsequenzen ziehen . . . . .	47

3.5	Aufgaben und Rollen im Performance Management-Prozess . . . . .	48
3.5.1	Rolle des Topmanagements . . . . .	48
3.5.2	Rolle der Führungskräfte . . . . .	50
3.5.3	Rolle des Personalwesens . . . . .	52
3.5.4	Auswirkungen von Performance Management auf den Unternehmenserfolg .	53
3.6	Mögliche Startschwierigkeiten beim Einsatz von Performance Management .	56
3.6.1	Widerstände bei Führungskräften . . . . .	56
3.6.2	Widerstände bei Mitarbeitern . . . . .	57
3.6.3	Typische Einführungsfehler und wie man sie vermeiden kann . . . . .	58

**Teil II**  
**Anwendung von Performance Management**

**Kapitel 4**

<b>Planungsphase – Planung der Performance . . . . .</b>	<b>65</b>
Überblick . . . . .	65
4.1 Planung auf Unternehmensebene: Strategische Richtung des Unternehmens festlegen . . . . .	66
4.1.1 Die Geschäftssituation analysieren und den Handlungsbedarf ermitteln . . . .	68
4.1.2 Eine Unternehmensvision entwickeln . . . . .	79
4.1.3 Die strategischen Schwerpunkte des Unternehmens entwickeln . . . . .	82
4.1.3.1 Mit dem richtigen strategischen Stil Wettbewerbsvorteile aufbauen . . . . .	82
4.1.3.2 Werttreiber identifizieren und Zusammenhänge transparent machen (Strategy Map) . . . . .	86
4.1.4 Die Mess- und Steuerbarkeit der Strategie sicherstellen . . . . .	90
4.1.4.1 Die Balanced Scorecard (BSC) als Ziel- und Kenngrößensystem . . . . .	92
4.1.4.2 Entwicklung einer Balanced Scorecard . . . . .	97
4.1.4.3 Anwendung der Balanced Scorecard . . . . .	101
4.1.5 Die strategische Bereitschaft des Unternehmens ermitteln (Strategic Readiness) . . . . .	101
4.1.5.1 Die strategische Bereitschaft des Personals ermitteln . . . . .	101
4.1.5.2 Die strategische Bereitschaft der Organisation ermitteln . . . . .	103
4.2 Planung auf Organisations-/Prozessebene: Die Organisation an den Zielen ausrichten . . . . .	104
4.2.1 Grundlagen für ein effektives Zielmanagement . . . . .	104
4.2.1.1 Bedeutung von Zielen für den Unternehmenserfolg . . . . .	105
4.2.1.2 Grundanforderungen an Ziele . . . . .	110
4.2.1.3 Relevante Zielkategorien . . . . .	112
4.2.1.4 Unterscheidung nach Ziel-Ebenen . . . . .	114
4.2.2 Die Zielbildungskaskade . . . . .	118
4.2.2.1 Unternehmensziele kommunizieren . . . . .	120
4.2.2.2 Zielbildungsprozesse in den Organisationseinheiten . . . . .	122
4.2.2.3 Zielabstimmung zwischen den Organisationseinheiten . . . . .	122
4.2.2.4 Verknüpfung mit anderen Planungs- und Budgetierungssystemen . . . . .	126

4.2.2.5	Zielmanagement und Mitarbeiterführung . . . . .	127
4.3	Planung auf Mitarbeiterebene: Ziele vereinbaren und Maßnahmen planen . .	131
4.3.1	Die Zielvereinbarung als Planungs- und Führungsinstrument . . . . .	131
4.3.2	Der Zielvereinbarungsprozess . . . . .	133
4.3.2.1	Zielvereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und erster Ebene . . . . .	133
4.3.2.2	Zielvereinbarungen zwischen erster und zweiter Ebene . . . . .	134
4.3.2.3	Zielvereinbarungen zwischen zweiter und dritter Ebene . . . . .	135
4.3.3	Das Zielvereinbarungsgespräch . . . . .	135
4.3.3.1	Vorbereitung eines Zielvereinbarungsgesprächs . . . . .	135
4.3.3.2	Durchführung des Zielvereinbarungsgesprächs . . . . .	136
4.3.4	Maßnahmenpläne entwickeln und abstimmen . . . . .	146

## **Kapitel 5**

<b>Umsetzungsphase – Management der Performance . . . . .</b>	<b>149</b>
Überblick . . . . .	149
5.1 Umsetzung auf Unternehmensebene: Strategien umsetzen . . . . .	151
5.1.1 Strategische Schwerpunktinitiativen effektiv managen . . . . .	152
5.1.1.1 Turnaround-Management (Restrukturierung/Downsizing) . . . . .	153
5.1.1.2 Lean Management/Production . . . . .	154
5.1.1.3 Business Reengineering . . . . .	156
5.1.1.4 Total Quality Management . . . . .	157
5.1.1.5 Kaizen . . . . .	159
5.1.1.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) . . . . .	160
5.1.1.7 Outsourcing . . . . .	161
5.1.2 Veränderungsprozesse gestalten und steuern . . . . .	162
5.1.2.1 Die Logik des Mislingens von Veränderungsprozessen . . . . .	162
5.1.2.2 Die Rolle des Topmanagements bei Veränderungen . . . . .	169
5.1.2.3 Erfolgsfaktoren wirkungsvollen Change Managements . . . . .	175
5.2 Umsetzung auf Organisations-/Prozessebene: Übergreifende Projekte und Maßnahmen effizient managen . . . . .	178
5.2.1 Projektmanagement erfolgreich einsetzen . . . . .	179
5.2.1.1 Projektvorbereitung . . . . .	181
5.2.1.2 Projektstrukturierung und -planung . . . . .	186
5.2.1.3 Projektsteuerung und -kontrolle . . . . .	191
5.2.1.4 Projektabschluss . . . . .	194
5.2.1.5 Anwendung von Projektmanagement auf die Realisierung von Zielen . . . . .	195
5.2.2 Teammanagement . . . . .	195
5.2.2.1 Vorteile von Teamarbeit . . . . .	196
5.2.2.2 Charakteristika von Teams . . . . .	198
5.2.2.3 Einsatz von Teams . . . . .	200
5.2.2.4 Checkliste für erfolgreiche Teamarbeit . . . . .	201
5.2.2.5 Durchführung von Teammeetings . . . . .	202
5.2.3 Ergebnisorientierte Führung in umsetzungsorientierten Unternehmen . . . . .	205
5.2.3.1 Elemente effektiver Führung . . . . .	206
5.2.3.2 Führungseigenschaften und Werte . . . . .	208



5.2.3.3	Ergebnisse erzielen . . . . .	211
5.3	Umsetzung auf Mitarbeiterebene: Effizient arbeiten . . . . .	224
5.3.1	Probleme systematisch lösen . . . . .	224
5.3.1.1	Wertfreie Problembeschreibung . . . . .	225
5.3.1.2	Analyse des Arbeitsablaufs . . . . .	228
5.3.1.3	Ursachenanalyse . . . . .	229
5.3.1.4	Identifikation der Hauptursachen . . . . .	230
5.3.1.5	Sammeln von kreativen Lösungsideen . . . . .	231
5.3.1.6	Bewertung der Lösungsalternativen . . . . .	233
5.3.1.7	Nutzenbeschreibung . . . . .	234
5.3.1.8	Umsetzungsplanung . . . . .	235
5.3.1.9	Setzen Sie Ihre Problemlösung um . . . . .	236
5.3.2	Arbeitsfortschritte regelmäßig überprüfen und besprechen . . . . .	237
5.3.3	Führung im Tagesgeschäft . . . . .	238
5.3.3.1	Methoden zur gegenseitigen Information . . . . .	239
5.3.3.2	Sammlung leistungsrelevanter Mitarbeiterinformationen . . . . .	242

## Kapitel 6

<b>Konsequenzphase – Belohnung und Anerkennung der Performance</b>	<b>243</b>	
Überblick . . . . .	243	
6.1	Konsequenzen auf Unternehmensebene: Human Resource Management an der Strategie ausrichten . . . . .	245
6.1.1	Neues Selbstverständnis für das Human Resource Management (HRM) entwickeln . . . . .	246
6.1.2	Vorgehen bei der Neuausrichtung des HRM . . . . .	249
6.2	Konsequenzen auf Organisations-/Prozessebene: Feedback- und Lernprozess im Unternehmen verankern . . . . .	252
6.2.1	Voraussetzungen für eine lernende Organisation schaffen . . . . .	253
6.2.2	Die Leistungen bewerten und Feedback geben . . . . .	254
6.2.2.1	Probleme der Leistungsbewertung . . . . .	255
6.2.2.2	Was bei Beurteilungen beachtet werden sollte . . . . .	257
6.2.2.3	Ablösung herkömmlicher Beurteilungsmethoden durch das Mitarbeiter- gespräch . . . . .	257
6.2.3	Leistungsabhängige Entlohnungssysteme einsetzen . . . . .	260
6.2.3.1	Leistungsabhängige Entlohnung ist auf dem Vormarsch . . . . .	261
6.2.3.2	Vor- und Nachteile leistungsabhängiger Entlohnung . . . . .	262
6.2.3.3	Komponenten eines leistungsfähigen Vergütungssystems . . . . .	262
6.2.3.4	Voraussetzungen für ein leistungsabhängiges Vergütungssystem . . . . .	264
6.2.3.5	Verknüpfung von Leistung und Entlohnung . . . . .	266
6.2.4	Strategische Personalentwicklung . . . . .	272
6.2.4.1	Diagnose im Rahmen der Personalentwicklung . . . . .	273
6.2.4.2	Planung von Maßnahmen der Personalentwicklung . . . . .	275
6.2.4.3	Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen . . . . .	276
6.3	Konsequenzen auf Mitarbeiterebene: Mitarbeitergespräche führen und Konsequenzen vereinbaren . . . . .	277

6.3.1	Wirkungsvolle Mitarbeitergespräche führen . . . . .	277
6.3.1.1	Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs . . . . .	277
6.3.1.2	Durchführung eines Mitarbeitergesprächs . . . . .	279
6.3.1.3	Auswertung/Konsequenzen des Mitarbeitergesprächs . . . . .	284
6.3.2	Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche als Instrumente der Mitarbeiterführung . . . . .	294

**Kapitel 7**

**Wie gut setzen Sie Ihre Strategie um?** . . . . . 299

7.1	Der Performance Navigator . . . . .	300
7.2	Umsetzungsunterstützung . . . . .	311

**Resümee** . . . . . 313

**Anhang** . . . . . 315

Anhang A – Formulare . . . . .		317
Leitfaden zum Zielvereinbarungsgespräch . . . . .		317
Aktionsplan . . . . .		318
Statuskontrolle . . . . .		319
Leitfaden zum Mitarbeitergespräch . . . . .		320
Personalorientierte Auswertung des Mitarbeitergesprächs . . . . .		324
Stellenorientierte Auswertung des Mitarbeitergesprächs . . . . .		325
Anhang B – Ziel- und Kennzahlensysteme . . . . .		326
Ableitung von Zielgrößen aus der Balanced Scorecard . . . . .		326
Kenngrößen zur Bewertung der Leistungen des Human Resource Managements . . . . .		331

Literaturverzeichnis . . . . .	335
--------------------------------	-----

Stichwortverzeichnis . . . . .	339
--------------------------------	-----



## Vorwort zur 2. Auflage

Die 2. Auflage von »Performance Management« ist eine Art »Road Map« zur Erzielung von Resultaten! Warum stelle ich diesen Punkt gleich zu Beginn in den Mittelpunkt? Unternehmenserfolg hängt heute nicht allein von der Formulierung einer überzeugenden Unternehmensstrategie ab, sondern vor allem von deren Umsetzung. »Performance Management« definiert diesen Prozess und umfasst alle Aktivitäten, die zu einer erfolgreichen Steuerung der Strategieumsetzung im gesamten Unternehmen erforderlich sind. Da die Richtigkeit einer Strategie letztlich nur an den damit erzielten Ergebnissen gemessen werden kann, müssen sich die Verantwortlichen beim Ausbleiben der angestrebten Resultate fragen (lassen), ob die verfolgte Strategie falsch war oder ob eine an sich richtige Strategie »nur« falsch umgesetzt wurde. Beides ist zwar keine gute Ausrede für eine schlechte Performance, aber die Ursachen dafür zu kennen, kann zumindest helfen, daraus zu lernen und es beim nächsten Mal besser zu machen. Laut einschlägiger Untersuchungsergebnisse sind Performanceprobleme von Unternehmen in rund 70% der Fälle auf eine fehlerhafte Strategieumsetzung zurückzuführen und nur zu 30% auf eine falsche Strategie. Im Mittelpunkt dieses Buches steht deshalb die Frage, wie Unternehmen sicherstellen können, dass ihre Strategien keine »Papiertiger« bleiben, sondern im gesamten Unternehmen und bei allen Mitarbeitern so verankert sind, dass sie konsequent in operative Leistungen und greifbare Ergebnisse verwandelt werden. In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, was mit den vielen optimistischen und leider nur allzu oft unerfüllten Unternehmensstrategien auf dem Weg vom Topmanagement bis zur operativen Umsetzung passiert, wo und weshalb sie ihre Wirkung auf das Unternehmensergebnis verlieren und wie mit Hilfe von »Performance Management« die angestrebten Ergebnisse zuverlässig erreicht werden können? Zur Beantwortung dieser Fragen ist es erforderlich, die Vorgänge auf mehreren Ebenen zu beleuchten. Dabei gilt es zu verstehen, welchen Anteil das Topmanagement an der Strategieumsetzung hat, welche Rolle die Verantwortlichen der operativen Organisationseinheiten, also die Führungskräfte, dabei spielen und schließlich wie die Mitarbeiter, die eigentlichen Umsetzer, in diesen Prozess eingebunden sein müssen, damit »vor Ort« die erforderlichen Leistungen erbracht werden, von denen eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie abhängt. Wenn die Mitarbeiter die Strategie noch nicht einmal kennen – geschweige denn verstehen – insbesondere in Relation zu ihrem eigenen Arbeitsplatz, können sie ihr Arbeitsverhalten auch nicht an der Strategie ausrichten und ihren Beitrag zum Ganzen auf das fokussieren, worauf es ankommt, sondern sie machen schlicht nur das, was sie beherrschen und was sie immer schon gemacht haben – ihren Job so gut es geht. Es besteht jedoch ein großer Unterschied zwischen dem Beherrschen seiner Aufgabe und dem konsequenten Umsetzen einer Unternehmensstrategie. Ein relevanter Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie erfordert ein klares Fokussieren auf die wichtigen Dinge an jedem Arbeitsplatz und dies in einer auf die anderen Bereiche abgestimmten Art und Weise. Nur wenn die vielen Einzelele-

mente eines Unternehmens richtig orchestriert werden, besteht eine realistische Chance auf vorhersagbare Leistungen auf allen Unternehmensebenen.

Es ist deshalb eine der Aufgaben von »Performance Management«, den Link herzustellen zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung, also zwischen dem Topmanagement, den beteiligten Organisationseinheiten und den Mitarbeitern. Performance Management muss sicherstellen, dass Strategien umgesetzt (Unternehmensebene), Ziele realisiert (Organisationsebene) und Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistungen gefördert werden (Mitarbeitersebene). Dieser Bedeutungs-Dreiklang von Performance Management wird in den neuen Untertiteln des Buches zum Ausdruck gebracht: **Strategien umsetzen – Ziele realisieren – Mitarbeiter fördern**. Dieses Buch will damit drei Königsdisziplinen des Managements zusammenbringen, die erfolgreiche Unternehmen schon seit jeher als Einheit nutzen: Strategische Planung, operative Umsetzung und People Management. Und dies aus gutem Grund, denn keine dieser Disziplinen ist für sich alleine in der Lage bahnbrechende Unternehmensergebnisse zu erzielen. Weder erfüllen sich Strategien von selbst noch führen Umsetzungen ohne strategische Richtung und Steuerung zu vernünftigen Resultaten, ganz zu schweigen von Personalmanagement-Initiativen, die häufig losgelöst von beidem gestartet werden. Alle drei Disziplinen sind vielmehr aufeinander angewiesen und sind ohne die richtige Abstimmung im besten Falle wirkungslos, im schlimmsten Fall verhängnisvoll. Aus diesem Grund ist es mir ein besonderes Anliegen, die Businessseite des Managements (häufig auch als Hard Facts bezeichnet) mit der Mitarbeiterseite (den sog. Soft Facts) zusammenzubringen und deutlich zu machen, dass es sich dabei um keine Gegensätze handelt, sondern um zwei Seiten derselben Medaille, die beide für das gemeinsame Ganze unentbehrlich sind. Dieses Buch versucht aufgrund der engen Wechselwirkung zwischen strukturellen und menschlichen Aspekten bei der Realisierung von Zielen und Strategien die Koexistenz von »Management« und »Menschlichkeit« als Notwendigkeit für nachhaltigen Geschäftserfolg sowohl zu begründen als auch im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung beider Aspekte zu beschreiben. Der Terminus »Menschlichkeit« wird in diesem Kontext bewusst gewählt, um zu verdeutlichen worum es wirklich geht, wenn von »Mitarbeiterorientierung« die Rede ist – nicht um mehr Sozialleistungen oder mehr Schutz, oder geringere Anforderungen, sondern um zentrale Fragen die Menschen in Unternehmen wirklich bewegen und die ihnen helfen ihre Potenziale zu entfalten und sich weiterzuentwickeln. Mit Menschlichkeit wird auch der Tatsache Rechnung getragen, dass Menschen Fehler machen, die dann besonders fatal sein können, wenn sie von Managern gemacht werden. Aber auch das ist Teil der Realität und muss meines Erachtens von Büchern über Management aufgegriffen und in deren Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden. Der sehr rationalen und strukturellen Seite des Managements steht also eine in Teilen auch irrationale und emotionale Komponente der Mitarbeiter (eben alles Menschliche) gegenüber, ohne deren explizite Berücksichtigung aber Unternehmenserfolg heute nicht mehr möglich ist.

Thematisch ist das Buch so aufgebaut, dass es sich an drei unterschiedliche Adressaten richtet, die alle am Leistungsprozess beteiligt sind: Das Topmanagement (Vorstand/Geschäftsführer), die Führungskräfte (Verantwortliche von Organisationseinheiten) und Mitarbeiter (diejenigen, die die konkrete Arbeit verrichten).

Mitglieder des Topmanagements erfahren in diesem Buch, was sie selbst dazu beitragen können, um ihre Strategien in Resultate zu verwandeln. Die Bandbreite reicht dabei von der Entwicklung und Formulierung von Strategien bis hin zu deren Implementierung in der gesamten Organisation und deren Steuerung und Überwachung im Tagesgeschäft. Sie werden dabei auch erfahren, was Leader, die eine gute Strategie entwickeln, von solchen unterscheidet, die diese auch erfolgreich umsetzen. Die Führungskräfte, als die Verantwortlichen für die am Umsetzungsprozess beteiligten Organisationseinheiten, werden Anregungen bekommen, wie sie die strategischen Ziele in operative Maßnahmen umsetzen und im »Day-to-Day-Business« so verankern können, dass alle Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele an einem Strang ziehen und den dafür erforderlichen Leistungsbeitrag erbringen können und wollen. Die Mitarbeiter schließlich erfahren, wie sie ihre Arbeit noch besser auf die Strategie des Unternehmens ausrichten können, welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen, um ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten und dadurch auch mehr Eigenverantwortung für ihre Tätigkeit und die eigene Entwicklung und Förderung zu übernehmen.

An dieser Stelle möchte ich auch mit einem häufigen Missverständnis aufräumen: Der Ansatz des »Performance Management« geht nicht davon aus, dass Unternehmen deshalb Probleme haben, weil die Mitarbeiter schlecht oder zumindest nicht genug arbeiten würden und die Lösung deshalb darin besteht, sie zu mehr Leistung anzuhalten. Im Gegenteil, die Mitarbeiter sind das geringste Problem, denn sie tun das, was man ihnen in organisatorischen Strukturen ermöglicht und zugesteht. Zum Glück für die Unternehmen gibt es sehr viele Mitarbeiter, die trotz ungünstigster Verhältnisse ihr Bestes geben und so auch schlecht geführte Unternehmen vor dem Absturz retten. Allerdings gibt es in solchen Strukturen auch Mitarbeiter, denen der Spaß an der Arbeit abhanden gekommen ist und die sich auf das Notwendigste beschränken und damit über kurz oder lang ein Performance-Problem bekommen können. Ein Großteil dieser Gruppe lässt sich erfahrungsgemäß motivieren, wenn Umfeld und die Führung stimmen. Mitarbeiter, die unter keinen Umständen Leistung erbringen, sind in jedem Fall entbehrlich und nicht Gegenstand dieses Buches.

»Performance Management« ist ein Leistungs- und Führungssystem, das an der Unternehmensspitze ansetzt und »von oben nach unten« dafür sorgt, dass die Erfordernisse des Unternehmens mit den Möglichkeiten der Mitarbeiter in Einklang gebracht und deren Potenziale bestmöglich für den gemeinsamen Erfolg aktiviert werden.

Neben den am Leistungsprozess in Organisationen direkt Betroffenen richtet sich das Buch auch an Betriebsräte, Gewerkschaften, Hochschullehrer und Studierende sowie an alle, die an Resultaten interessiert sind und Hindernisse nicht als Anlass für Ausreden, sondern als Ansporn sie zu überwinden verstehen. Ich wünsche allen Lesern einen hohen Nutzwert dieses Buches und ermutige sie zu einer Grundhaltung des »Getting things done.«

Wolfgang Jetter



# Vorwort zur 1. Auflage

Ungeachtet jeweils gerade aktueller Management-Modetrends wird von den Verantwortlichen im Topmanagement zu allen Zeiten erwartet, dass sich ihr Unternehmen im immer härter werdenden Wettbewerb behauptet und eine gute Performance erzielt. **Performance Management**, der Titel dieses Buches, soll deshalb den Blick auf das lenken, was letztlich zählt: Leistung und Ergebnisse. Dabei kommt es im Zeitalter der Global Player nicht nur darauf an, die Erwartungen der Kunden z.B. durch höherwertige Produkte und Dienstleistungen zufrieden zu stellen, sondern in zunehmendem Maße auch darauf, **Werte** für die Aktionäre zu schaffen. Der Grund dafür liegt auf der Hand. Viele Unternehmen sind zur Finanzierung ihres globalen Wachstums auf die internationalen Kapitalmärkte angewiesen. Da Kapital bekanntlich dahin fließt, wo die höchsten Renditen in Aussicht gestellt werden, verfügen die institutionellen Anleger über ein erhebliches Machtpotenzial. Die Shareholder-Value-Diskussion bestimmt deshalb nicht zufällig seit geraumer Zeit den Kurs in vielen Unternehmen entscheidend mit. Kaum ein Topmanager kann es sich heute noch leisten, nicht als bekennender Shareholder-Value-Verfechter aufzutreten. Denn wem es nicht gelingt, den Performance-Phantasien der Analysten und Verwalter großer Investmentfonds reichlich Nahrung zu geben, gerät im Wettbewerb um das notwendige Kapital, das zum Auffüllen der »Kriegskasse« benötigt wird, leicht ins Hintertreffen. Hinzu kommt nun aber ein weiterer wichtiger Faktor, dem in der Vergangenheit mehr durch Rhetorik als durch konkrete Aktionen Rechnung getragen wurde – die Mitarbeiter. Während sie früher nur als ausführende Organe und als Kostenfaktor betrachtet wurden, spielen sie inzwischen eine, nein, die entscheidende, Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. In weniger turbulenten Zeiten konnten es sich Unternehmen noch erlauben, ihr Hauptaugenmerk jeweils auf nur ein zentrales Leistungsverbesserungsfeld zu richten, z.B. auf Qualitätsverbesserung, Kundenorientierung, Prozessoptimierung, Empowerment etc., und durch firmenweite Programme ihre Verbreitung in der Organisation sicherstellen. Diesen Programmen fehlte aber häufig die klare Ausrichtung im Sinne der Unternehmensstrategie und eine ausreichende Einbindung der Mitarbeiter. Dies hat nicht nur nicht zur gewünschten Leistungssteigerung geführt, sondern zusätzlich das Klima im Unternehmen erheblich belastet. Die Motivation und der Einsatz für das Unternehmen blieben bei vielen Mitarbeitern auf der Strecke. Mit solchen Aktionen hat sich so manches Topmanagement seine Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitern, Kunden und Aktionären verspielt. Die Zeiten von Versuch und Irrtum im Management sind endgültig vorbei, weil die Folgen des Irrtums – zumal wenn die Mitarbeiter diese Folgen ausbaden müssen – meist nicht mehr schnell genug zu korrigieren sind. Wenn die Motivation nach einem Kräfte zehrenden, aber letztlich sinnlosen Versuch der »programmatischen« Erneuerung erstmal »im Keller« ist, lässt sie sich nicht einfach wieder »einschalten«, wie z.B. ein ausgewechseltes IT-System oder ein neuer Produktionsroboter. Mitarbeiter sind einerseits zwar die wichtigste Einflussvariable auf die Leistung, aber auch die sensibelste und die am schwierigsten zu beeinflussende.



Unternehmen müssen sich deshalb schnell auf das konzentrieren, was zum Überleben im rauen Wettbewerbsklima notwendig ist – die erforderlichen Unternehmensergebnisse und die Mitarbeiter, die diese Ergebnisse erzielen müssen. Ohne das Erzielen der erforderlichen Unternehmensergebnisse (Corporate Performance) können sich Unternehmen nicht im Wettbewerb behaupten, und ohne das Freisetzen der Mitarbeiterpotenziale und das Umsetzen in herausragende Mitarbeiterergebnisse (Human Performance) lässt sich künftig Unternehmenserfolg nicht mehr erzielen. Die Verbindung zwischen Mitarbeiterleistung und Unternehmenserfolg ist deshalb der zentrale rote Faden durch das Buch.

Dieses Buch versucht, die fundamentalen Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und Mitarbeiterleistung leicht verständlich und übersichtlich darzustellen und Ansatzpunkte für eine gezielte und dauerhafte Leistungssteigerung im gesamten Unternehmen zu liefern. Der Aufbau des Buches orientiert sich in Teil II an den beiden Dimensionen »Leistungsebene« und »Leistungsphase«.

Die behandelten **Leistungsebenen** sind:

- **Unternehmensebene** – darunter werden alle Aktivitäten verstanden, die für die Performance des Gesamtunternehmens relevant sind.
- **Organisations-/Prozessebene** – darunter werden alle Organisationseinheiten und Geschäftsprozesse verstanden, die zur Leistungserstellung erforderlich sind.
- **Mitarbeiterebene** – darunter werden alle Aktivitäten der Mitarbeiter als Leistungsbeitrag zum Ganzen verstanden.

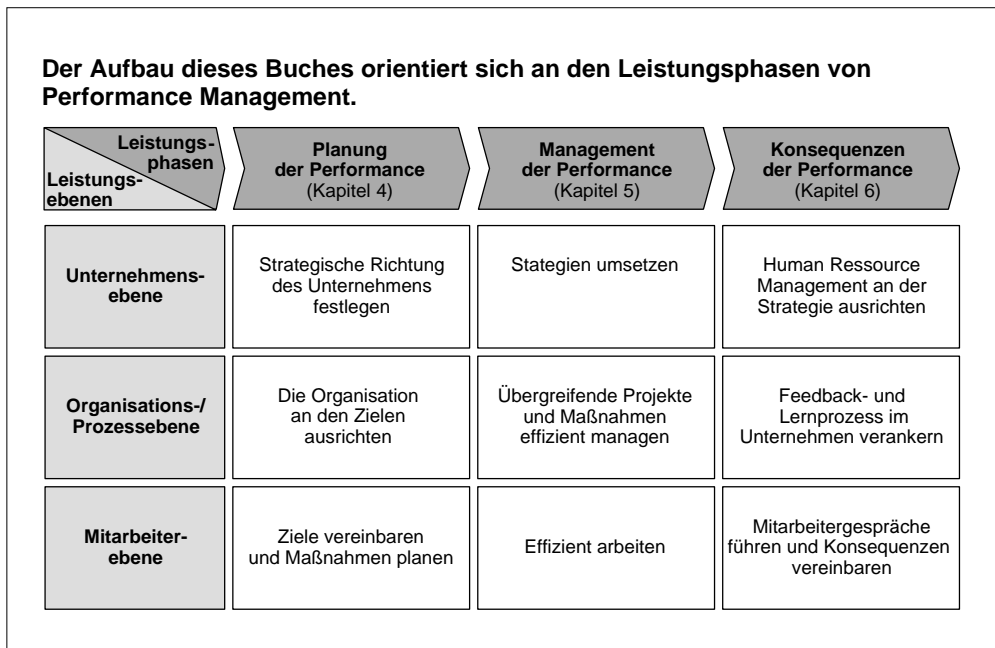


Abbildung 1: Darstellung der Kernelemente von Performance Management

Die zweite Dimension, die **Leistungsphasen**, werden eingeteilt in:

- **Planung der Performance** – darunter wird der Gesamtprozess der Zielbildung im Unternehmen verstanden, angefangen von den strategischen Unternehmenszielen, bis hin zu individuellen Zielvereinbarungen.
- **Management der Performance** – darunter werden alle Initiativen, Projekte und Einzelaufgaben verstanden, die notwendig sind, um die definierten und vereinbarten Ziele zu erreichen.
- **Konsequenzen der Performance** – darunter werden alle Maßnahmen verstanden, die als direkte Folge der gezeigten Leistungen/Ergebnisse ergriffen werden und zur Verbesserung der »Lernkurve« des Gesamtunternehmens, der Organisationseinheiten/-Prozess und der Mitarbeiter beitragen.

Bei einer spaltenweisen Betrachtung, d.h. entlang der Leistungsphasen, ergeben sich folgende Schwerpunkthinhalte dieses Buches:

## **Phase 1: Planung der Performance**

### **Strategische Richtung des Unternehmens festlegen (Unternehmensebene)**

Handlungsbedarf im Wettbewerb erkennen und eine mobilisierende Vision als Grundlage zur Entwicklung der strategischen Unternehmensziele erstellen. Anhand einiger einfacher Analyseinstrumente wird aufgezeigt, wie Unternehmen ihren Handlungsbedarf im Wettbewerb erkennen und darauf reagieren können. Anhand einer klaren und einprägsamen Vision und der Formulierung strategischer Unternehmensziele kann der Kurs des Unternehmens neu bestimmt werden.

### **Die Organisation an den Zielen ausrichten (Organisations-/Prozessebene)**

Die strategischen Ziele sind Ausgangspunkt für die unternehmensweite Ableitung der operativen Ziele. In einem Top-down-Prozess werden die strategischen Unternehmensziele auf alle Organisationseinheiten bis hin zu den Mitarbeitern heruntergebrochen und die Auswirkungen auf den Gesamterfolg transparent gemacht.

### **Ziele vereinbaren und Maßnahmen planen (Mitarbeiterbene)**

Mit jedem Mitarbeiter wird der von ihm erwartete Beitrag zum Ganzen im Rahmen einer Zielvereinbarung besprochen und dokumentiert. Im Mittelpunkt dieses Abschnitts steht das Führen eines Zielvereinbarungsgespräches. Das Zielvereinbarungsgespräch ist weit mehr als ein formalisiertes Planen und Vereinbaren von Zielen, sondern ist Voraussetzung für einen zeitgemäßen Führungsstil sowie die Übernahme von mehr Verantwortung und unternehmerischer Initiative durch jeden Einzelnen.

## **Phase 2: Management der Performance**

### **Strategien umsetzen (Unternehmensebene)**

Sind die Ziele auf allen Ebenen definiert, muss sichergestellt werden, dass die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen mit der jeweils erforderlichen Reichweite umgesetzt werden. Auf Unternehmensebene kommt es insbesondere darauf an, dass die Unternehmensstrategie konsequent umgesetzt wird.

### **Übergreifende Projekte und Maßnahmen effizient managen (Organisations-/Prozessebene)**

Zur Umsetzung der unternehmensweiten Initiativen in den Organisationseinheiten und den Geschäftsprozessen sowie der sich aus dem Zielplanungsprozess ergebenden organisations- bzw. prozessspezifischen Maßnahmen ist ein systematischer Projektmanagementansatz erforderlich. Dabei muss sichergestellt werden, dass die jeweiligen Unterziele und -ergebnisse zusammen das angestrebte Ergebnis auf der darüber liegenden Ebene ergeben. Eine systematisch an der Unternehmensstrategie ausgerichtete und untereinander abgestimmte Vorgehensweise sichert den Umsetzungserfolg.

#### **Effizient arbeiten (Mitarbeiter Ebene)**

Auf der Ebene der Mitarbeiter geht es schließlich darum, dass jeder seinen Beitrag leistet, indem er seine vereinbarten Ziele erfolgreich realisiert. Hierzu ist erforderlich, dass Mitarbeiter in der Lage sind, Probleme zu erkennen, diese systematisch zu lösen und den erzielten Fortschritt zu messen. Dazu bedarf es einerseits wirkungsvoller Problemlösungs- und Arbeitstechniken und andererseits einer regelmäßigen Kommunikation mit dem Vorgesetzten über die erzielten Fortschritte und evtl. aufgetretene Probleme.

## **Phase 3: Konsequenzen der Leistung**

### **Human Resource Management an der Strategie ausrichten (Unternehmensebene)**

Eine wesentliche Anforderung an Unternehmen im Wettbewerb ist das Schaffen eines leistungsorientierten Arbeitsklimas. Wichtige Impulse dazu könnte das Human Resource Management liefern, wenn es weniger verwalten und mehr gestalten würde. Voraussetzung dafür ist eine völlige Neuausrichtung an der Unternehmensstrategie. Neben einem neuen Selbstverständnis sind auch neue personalwirtschaftliche Instrumente und Methoden erforderlich. Eine wichtige Komponente dabei sind leistungsabhängige Entgeltsysteme. Wer seine Ziele besser erreicht als andere, soll dies auch an seinem Einkommen spüren. Macht sich Leistung auf Dauer nicht »bezahlt«, tendiert sie erfahrungsgemäß ins indifferente Mittelmaß. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die systematische Nutzung der Mitarbeitertalente im Unternehmen. Das Unternehmen muss dazu einen Rahmen schaffen, der die Mitarbeiterförderung zur Chefsache der Führungskräfte macht.

### **Feedback- und Lernprozess im Unternehmen verankern (Organisations-/Prozessebene)**

Um Lernprozesse in der Organisation zu ermöglichen, muss die Wirksamkeit der durchgeführten Projekte und Maßnahmen im Hinblick auf die geplanten Ziele, überprüft werden. Ansonsten wissen die Verantwortlichen weder, wie erfolgreich sie im zurückliegenden Jahr ihre Strategie verwirklicht haben, noch haben sie Anhaltspunkte für weitere Verbesserungsmöglichkeiten im Leistungsprozess. Analog zum Zielbildungsprozess muss deshalb am Ende eines Jahres ein Zielkontrollprozess durchgeführt werden, der sicherstellt, dass auf allen Ebenen die richtigen Lehren gezogen werden können. Um sicherzugehen, dass ein Unternehmen möglichst rasch auf Veränderungen reagieren kann, muss es auch in der Lage sein, Verbesserungspotenziale zu erkennen und laufend umzusetzen. Dies erfordert die Verankerung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses quer durch das ganze Unternehmen.

**Mitarbeitergespräche führen und Konsequenzen vereinbaren (MitarbeiterEbene)**

Grundlage einer lernenden Organisation sind die lernenden Mitarbeiter. Die wichtigste Lernquelle für Mitarbeiter ist ihre Erfahrung, die sie aus den zu bewältigenden Aufgaben ziehen, und der Vergleich mit den dabei erzielten Ergebnissen. Im Rahmen von jährlichen Mitarbeitergesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern lassen sich diese Erfahrungen in einem konstruktiven Dialog austauschen und gemeinsam für die Zukunft auswerten. Hierbei ergeben sich wertvolle Anhaltspunkte für ihre weitere Entwicklung und Förderung, auch im Sinne einer längerfristigen Karriereplanung, sowie objektive Leistungskriterien für eine gerechte Einkommensbemessung. Darüber hinaus liefert das Mitarbeitergespräch die Grundlage für weitere Personalmaßnahmen zur Steigerung der Leistung und Zufriedenheit.

Wolfgang Jetter



# Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie sind Vorstand eines börsennotierten Unternehmens und müssten gerade Ihren Aktionären auf der Hauptversammlung Rede und Antwort stehen. Ihr Unternehmen hat im letzten Jahr den angestrebten Umsatz um 15% unterschritten und beim Gewinn sind Sie um 30% hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Nachdem klar war, dass Sie Ihre Ziele für das Geschäftsjahr nicht würden erreichen können, haben Sie eine Gewinnwarnung veröffentlicht, woraufhin der Aktienkurs um 18% einbrach. Für das kommende Jahr haben Sie Ihren Aktionären ein Wachstum des Gewinns von 20% versprochen. Sie wollen dazu die Produktivität deutlich erhöhen und in neuen Märkten wachsen. Nachdem Sie die Eckpfeiler Ihrer Strategie erläutert und sich entspannt in Ihren Stuhl zurückgelehnt haben, beginnt die Fragestunde der Aktionärsvertreter. Der Vertreter einer bedeutenden Fondsgesellschaft hat sich das Mikrofon gegriffen und fängt mit seiner ersten Frage an. »Herr M., wie Sie sich vielleicht noch erinnern, habe ich Sie letztes Jahr gefragt, wie Sie denn sicherstellen wollen, dass Ihre vorgetragene Strategie erfolgreich sein und zu den von Ihnen angestrebten Resultaten führen wird. Sie antworteten mir damals sinngemäß, dass Sie sehr erfahrene Führungskräfte hätten, die ihren Job verstehen und die alles daran setzen würden, um die Ziele zu erreichen. Darüber hinaus verwiesen Sie auf ein neues Controllingssystem mit dem Sie Abweichungen erkennen und rasch darauf reagieren könnten. Wie wir alle wissen, kam alles ganz anders. Die Performance Ihres Unternehmens war alles andere als zufrieden stellend und die Börse hat Ihnen, und leider auch uns, die Quittung dafür gegeben. Wer hat nun versagt? Ihre Führungskräfte, das Controllingssystem oder nicht doch vielleicht Sie selbst? Sie tragen die Verantwortung für das Unternehmen und Sie sind ihr nicht gerecht geworden. Wie wollen Sie in diesem Jahr sicherstellen, dass Sie Ihre Ziele erreichen«?

So unangenehm die Situation für Sie auch ist, die Fragen sind legitim und entbehren nicht einer gewissen Logik. Der Kapitalmarkt möchte natürlich genau verstehen, wie die Unternehmen, in die das Kapital investiert wird, ihre angekündigten Strategien in operative Leistungen übersetzen und die versprochenen Resultate erzielen.

Überprüfen Sie anhand der folgenden Fragen, ob Ihre Antworten die aufgekommene Zweifel ausräumen könnten oder ob sie eher zu ernsthaftem Stirnrunzeln Anlass geben würden?

- Ist die Unternehmensstrategie eindeutig formuliert und im Topmanagement voll akzeptiert oder gibt es vielleicht unterschiedliche Interpretationen oder Auffassungen unter den Kollegen?
- Sind die strategischen Ziele mess- und überprüfbar oder fehlt ein geeignetes Kenngrößen-system zur Überprüfung der Strategieumsetzung?
- Kennen Ihre Mitarbeiter die strategischen Ziele oder ist die Strategie nur dem Management vorbehalten?

- Werden aus den strategischen Zielen systematisch operative Ziele für alle Organisationseinheiten und -ebenen abgeleitet oder überlassen Sie die Zielsetzungen den Verantwortlichen vor Ort?
- Werden mit den Mitarbeitern konkrete Ziele vereinbart, die sich aus den übergeordneten Zielen ableiten und ihren Beitrag zum Ganzen definieren, oder bekommen die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten gesagt, was sie tun müssen?
- Sind bei Ihnen die Zielvereinbarungen fest ins Tagesgeschäft integriert oder existiert für Ziele eine Art von »Paralleluniversum«, losgelöst vom Businessalltag?
- Werden für Ziele auf allen Ebenen Maßnahmenpläne erstellt und hinsichtlich erreichter Fortschritte kontinuierlich überwacht oder erinnern sich die Führungskräfte kurz vor Jahresende an die Zielvereinbarungen und versuchen ihren Bonus zu retten?
- Sind Ihre Führungskräfte in der Lage, ziel- und ergebnisorientiert zu führen und Ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung zu coachen oder lassen sie sie bei Problemen »im Regen stehen«?
- Erhalten Ihre Mitarbeiter konkretes Leistungsfeedback und Anerkennung für gute Leistungen oder gehen Sie davon aus, dass gute Leistungen eine Selbstverständlichkeit sind und nicht weiter erwähnt werden müssen?
- Werden Ihre Mitarbeiter für die Realisierung von Zielen bzw. das Übertreffen der Erwartungen finanziell durch eine Erfolgsprämie belohnt oder glauben Sie nicht daran, dass das Vergütungssystem Einfluss auf das Ergebnis hat?
- Ist Ihre Personalentwicklung systematisch mit dem Leistungsprozess verknüpft oder gehen Sie nach anderen Kriterien vor?
- Haben Sie einen Prozess implementiert, der sicherstellt, dass die notwendigen Aktivitäten zur Erzielung von Resultaten konsequent umgesetzt werden, oder verlassen Sie sich nur auf das Controlling?

Wenn Sie bei möglichst vielen, am besten bei allen, Fragen den ersten Teil der Fragestellung ohne geringsten Selbstzweifel mit »Ja« beantworten können, sollten Sie keine Schwierigkeiten haben, Ihre Strategie erfolgreich umzusetzen. Falls Sie nicht ganz sicher sind oder sogar häufig beim zweiten Teil der Frage zu »Ja« tendieren, sollten auch Sie ernste Zweifel an der Umsetzung Ihrer Strategie haben. Denn dann steht Ihre Erfolgsampel auf rot und Sie können von »Performance Management« hilfreiche Anregungen bekommen, um die Weichen so zu stellen, dass die Ampel auf »grün« umschaltet und Ihnen hilft, Strategien umzusetzen, Ziele zu realisieren und die Mitarbeiter zu fördern. In Kapitel 7 können Sie mit Hilfe des Performance Navigators systematisch ermitteln, wie gut Sie auf die Strategieumsetzung in Ihrem Unternehmen vorbereitet sind.

Performance Management schließt die Umsetzungslücken durch konsequente Verbindung von Instrumenten der Unternehmenssteuerung, der Mitarbeiterführung und des Personalmanagements.

In Teil I wird dieser Ansatz vor dem Hintergrund der heutigen Anforderungen an das Management und den Ergebnissen wissenschaftlicher Untersuchungen begründet und in seinen Grundzügen skizziert. In Teil II wird beschrieben, wie Performance Management erfolgreich in die Praxis umgesetzt wird.

# **Teil I**

# **Grundlagen von Performance**

# **Management**





# Kapitel 1

## Herausforderung Wettbewerb

### In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- was vom Management erwartet wird.
- welche zentralen Herausforderungen Unternehmen bewältigen müssen.
- wie Unternehmen mit veränderten Wettbewerbssituationen umgehen und dabei häufig scheitern.
- worauf es wirklich ankommt, um auch in schwierigen Zeiten hervorragende Unternehmensergebnisse zu erzielen.

## 1.1 Grundlegende Management-Herausforderungen

Erfolgreiches Management setzt zumindest zwei grundlegende Fähigkeiten voraus:

- Erstens, das Management eines Unternehmens muss das relevante Marktumfeld (Verhalten der Wettbewerber, Veränderungen von Kundenwünschen, technologische Entwicklungen, gesetzliche Veränderungen etc.) sehr gut kennen und sich anbahnende Trends frühzeitig aufspüren, um das Unternehmen mit der richtigen Strategie optimal zu positionieren und sich damit Wettbewerbsvorteile zu verschaffen (**Strategische Ausrichtung**).
- Zweitens, das Management muss in der Lage sein, die äußere Komplexität nach innen so zu transformieren und »auf den Punkt« zu bringen, dass a) die Mitarbeiter verstehen wohin die Reise geht und b) der Leistungsprozess im ganzen Unternehmen auf die Umsetzung der Strategie fokussiert wird, damit die verfolgten Ziele realisiert und die notwendigen Resultate erreicht werden (**Management des Leistungsprozesses**).

**Je komplexer das Wettbewerbsszenario ist, desto erfolgskritischer wird das Management des Leistungsprozesses (Performance Management) im Unternehmen.**

Im Folgenden werden Entwicklungen skizziert, die für Unternehmen bereits Realität geworden sind, die aber nachhaltig dazu beitragen, dass »Management« eine äußerst komplexe Angelegenheit ist. Bei der Darstellung dieser neuen Realitäten wird weniger Wert auf Vollständigkeit als vielmehr auf deren Vielschichtigkeit und die daraus entstehenden Konsequenzen für den Unternehmenserfolg gelegt.

## 1.2 Globale Trends im Wettbewerb

In vielen Unternehmen war die Situation bis vor wenigen Jahren noch durch lineares Wachstum und Planbarkeit gekennzeichnet. Produkte oder Technologien wurden »erfunden«, die vorhandene Kompetenz zur Produktführerschaft ausgebaut und schließlich bis zur Marktführerschaft ausgeweitet. Kontinuierliches Wachstum war vorprogrammiert. Angesichts einer planmäßigen und berechenbaren Entwicklung der Unternehmen hat sich in der Vergangenheit die arbeitsteilige Organisation mit hierarchischer Führung als zweckmäßig und effizient erwiesen. Diese Form der Führung und Zusammenarbeit hatte zwar zur Folge, dass sich die Anteilnahme der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen in Grenzen hielt, was aber niemand ernsthaft störte, da ihr der Erfolg lange Zeit Recht gab.

Seit einigen Jahren spüren jedoch die meisten Unternehmen den durch Liberalisierung und Globalisierung der Märkte beschleunigten Wettbewerbs- und Leistungsdruck: Konkurrenten »verkleinern« den Markt und beleben dadurch das Geschäft, die Kundenerwartungen werden höher geschraubt, die Konkurrenz bietet zusätzlichen Nutzen und das eigene Unternehmen muss entweder schnell reagieren oder aussteigen. Die Veränderungen des Wettbewerbsrahmens vollziehen sich derzeit in einem so rasanten Tempo und sind von so erheblicher Tragweite, dass sich der Erfolg von gestern sogar als der größte Feind von morgen entpuppen könnte. Gelingt es Unternehmen nämlich nicht, die alten Erfolgsrezepte schnell zu »verlernen« und die Spielregeln der neuen Herausforderungen rasch genug zu lernen oder besser noch, selbst zu bestimmen, könnten sie schon bald das Nachsehen haben. Die Zeit der einfachen Antworten auf einfache Probleme ist vorbei. Durch die gewachsene Komplexität wird es zunehmend schwieriger, die zentralen Stellhebel des Erfolges zu erkennen und adäquat zu bedienen. Die im Folgenden aufgeführten Entwicklungen sind zwar nur ein kleiner Ausschnitt der Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen, machen aber klar, warum der Prozess vom »Management der Leistungen« auf allen Ebenen des Unternehmens zum Gegenstand rascher Verbesserungen werden muss (Abbildung 2).

- **Herausforderung 1: Wertmaximierung**

Das Stichwort »Shareholder Value« ist in börsennotierten Unternehmen allgegenwärtig. Anleger erwarten zu Recht eine angemessene Rendite für ihr eingesetztes Kapital. Da die meisten global agierenden Unternehmen zur Finanzierung ihrer Expansion auf Kapitalzufuhr von außen angewiesen sind, hat sich der Druck auf ihre Profitabilität stark erhöht. Denn gute Performance wird vom Kapitalmarkt honoriert, schlechte bestraft, so einfach sind die Spielregeln. Wer das Vertrauen des »Kapitals« verliert, kann unversehens zum Spielball von »Resteverwertern« werden. Wertmaximierung (z. B. Total Shareholder Return, EVA etc.) ist deshalb zu einer Überlebensfrage geworden (Steward, 1999). Eine wichtige Voraussetzung dafür sind Profitabilität und Wachstum. Profitabilität entsteht bekanntlich aus einer Kombination aus: »Vergrößerung der Einnahmen bei gleichen Kosten« oder »«Verkleinerung der Kosten bei gleichen Einnahmen» oder beidem gleichzeitig. Während der letzten 10 Jahre wurde der Schwerpunkt auf die Kappung der Kosten gelegt. Downsizing, Restrukturierung und Reengineering standen oft stellvertretend für rigorose Kostensenkungsprogramme ganz nach dem Motto: Mache mehr mit weniger. Zunehmend wird nach dem Zähler der Gleichung »Profitabilität ist gleich Erträge geteilt

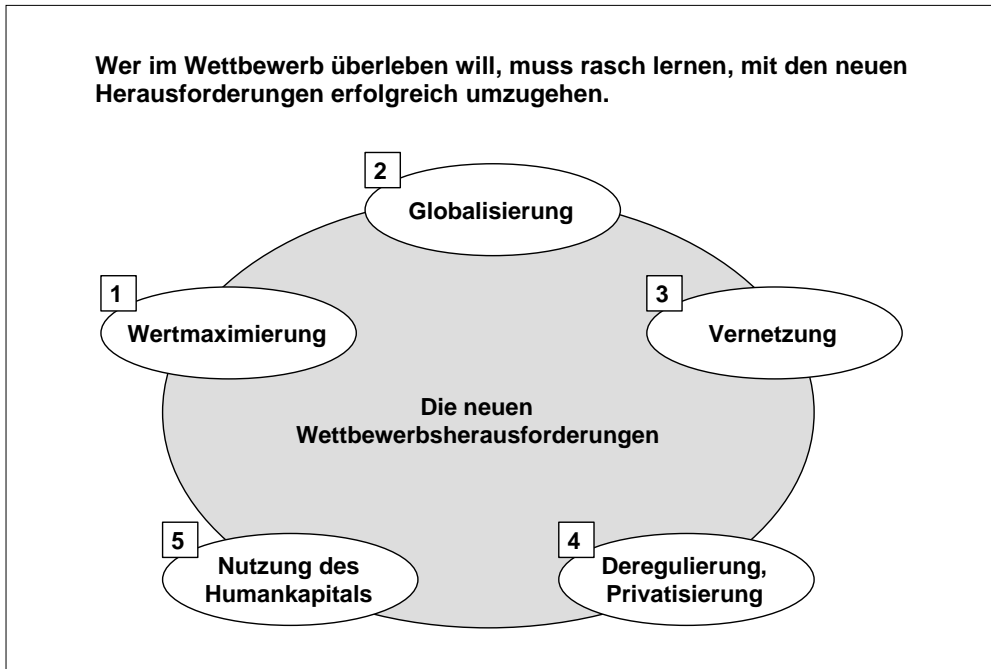


Abbildung 2: Die neuen Wettbewerbschallenges

durch Investment (Kosten)« gesucht. Das Ziel dabei ist profitables Wachstum. Nur so lässt sich ein Klima für neue Arbeitsplätze schaffen bzw. verhindern, dass vorhandene Arbeitsplätze weiter abgebaut werden oder ins Ausland abwandern. Für ein »Management des Wachstums« stehen Unternehmen primär drei Hebel zur Verfügung: (1) *Mehr Umsatz mit bekannten Produkten und Dienstleistungen*, d.h. durch intensives Marketing und innovative Vertriebskanäle-/aktivitäten (z.B. durch e-Commerce, Customer Relationship Management etc.) vorhandene und neue Kunden veranlassen, mehr von den bereits angebotenen Produkten und Leistungen zu kaufen. (2) *Zusätzlichen Umsatz mit neuen Produkten und Leistungen erwirtschaften*, d.h. durch Substitution und/oder Ergänzung des bisherigen Produkt- und Leistungsangebotes (z.B. durch Innovationsmanagement etc.) neue Produkte und Leistungsangebote auf den Markt bringen und damit zusätzliche Einnahmen auf neuen Märkten generieren. (3) *Marktanteile hinzu kaufen*, d.h. das eigene Wachstum durch Zukauf von Unternehmen oder Beteiligungen (z.B. Mergers & Acquisitions, Joint Ventures etc.) vergrößern. Der Trend zu letzterem, also der Vergrößerung durch Zukauf und Fusion, hat nach satten Zuwächsen in den letzten Jahren etwas nachgelassen, nachdem sich viele der schön gerechneten Synergien nicht (oder zumindest noch nicht) realisieren ließen. Statt zusätzliche Unternehmenswerte zu schaffen, geriet so manche Fusion zur teuren Wertvernichtung, wie zahlreiche Untersuchungen inzwischen gezeigt haben: So lag z.B. bei 21 von 33 Zusammenschlüssen von Energieversorgern die Performance nach den Zusammenschlüssen unterhalb des Branchendurchschnittes. Bei 155 Akquisitionen in der chemischen Industrie traten die vorhergesagten Synergieeffekte

nur knapp zur Hälfte ein. Bei 300 Unternehmen unterschiedlicher Branchen unterschritt der Unternehmenswert bei 57% der untersuchten Unternehmen nach drei Jahren die Branchenperformance (Manager Magazin, 1999). Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis kam eine Studie von Accenture und der Universität Münster (Gerds & Schewe, 2001). Sie untersuchten die Auswirkungen von Post Merger Integrations von 120 Unternehmen und stellten dabei fest, dass 62 Prozent der untersuchten Fälle die angestrebten Ziele nur teilweise oder gar nicht erreicht haben. Gründe des Scheiterns waren: Unzureichendes Integrationsmanagement, fehlende Promotoreinbindung, falsche Besetzung von Führungsfunktionen in den neuen Strukturen, zu geringe Verzahnung mit den operativen Geschäftsaktivitäten und fehlende Information und Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich der zu erwartenden Veränderungen. Durch die Kollision ganz unterschiedlicher Unternehmenskulturen ist es besonders wichtig, den Mitarbeitern Orientierung, Zuversicht, aber auch die notwendigen Qualifikationen zu vermitteln, die notwendig sind, um mit den neuen Gegebenheiten erfolgreich umgehen zu können. Die größte Herausforderung von Firmenzusammenschlüssen liegt deshalb nicht in der Wertmaximierung aus finanzwirtschaftlicher Sicht, sondern in einer Maximierung der gemeinsamen Unternehmenswerte.

- **Herausforderung 2: Globalisierung**

»Thinking globally, but acting locally«. Globalisierung ist ein weiterer Mega-Treiber im Wettbewerb. Rund um den Globus sind neue Märkte entstanden (Wachstumsmarkt Nummer 1 ist China), die neue Produkte, neues Denken, neue Kompetenzen und ein völlig neues Geschäftsverständnis erfordern. Direkt vor unserer Haustür, in Europa, ist unser europäischer Binnenmarkt seit dem 1. Mai 2004 durch die EU-Erweiterung um 10 weitere europäische Staaten mit rund 400 Mill. Einwohnern zum weltweit größten Markt aufgestiegen, der viele neue unternehmerische Chancen bietet. Der Abbau protektionistischer Schranken in der Weltwirtschaft hat in den letzten Dekaden zu einer Intensivierung des internationalen Wettbewerbs geführt. Der Wettbewerb ist grenzenlos geworden. Die Welt wird durch ein weit verzweigtes Informations- und Transportnetz zum »globalen Dorf«. Alles rückt enger zusammen. Unternehmen beliefern Kunden in jeden Winkel der Welt, produzieren rund um den Globus, beziehen ihre Rohstoffe aus aller Herren Länder, beschaffen sich ihr Kapital am weltweit verfügbaren Kapitalmarkt und rekrutieren ihre Mitarbeiter auf dem internationalen Arbeitskräftemarkt. Der Markt ist die Welt, die Konkurrenten sind »Global Player« und Eigner sind internationale Kapitalanleger. Globalisierung vollzieht sich nicht nur auf den klassischen Feldern des Einkaufs, der Produktion und des Vertriebes, sondern auch bei Forschung und Entwicklung, Datenverarbeitung u.v.a. Um seine Produkte schnell genug auf den Markt zu bringen, hat z. B. ein Hersteller von Computerhardware-Komponenten Entwicklungslabors in USA, Asien und Europa aufgebaut und sie miteinander vernetzt. Wenn in Asien die Arbeiten am Abend beendet werden, gibt sie der Entwickler gleich elektronisch weiter nach San Jose, wo ebenfalls am Ende des Tages die Arbeit nach Europa transferiert wird. Danach beginnt die Arbeit wieder in Asien, und inzwischen haben die Ideen zwei Entwicklungsstufen durchlaufen. Auf diesen zeitlichen Vorteil zu verzichten, würde für das Unternehmen bedeuten, mit dem Produkt zu spät auf den Markt zu kommen und dies hätte den Verlust von 7% Marge zur Folge. Globale Wettbewerbsfähigkeit erfordert also ein komplexes Netzwerk für das schnelle Bewegen von Ideen, Informationen, Produkten und Menschen rund um die Welt und ein gutes Verständnis fremder Kulturen.

- **Herausforderung 3: Vernetzung**

Voraussetzung für die beispiellose Globalisierungsoffensive ist ein Phänomen mit ähnlich epochaler Wirkung wie seinerzeit die Erfindung der Dampfmaschine – die totale Vernetzung. Wir stehen gegenwärtig an der Schwelle zur Integration verschiedener Branchen und Technologien: Telekommunikationsunternehmen und Softwareschmieden konkurrieren um Geschäfte, die Produkte unterschiedlicher traditioneller Branchen miteinander vereinen. Personal-Computer (Computerbranche), Fernsehgeräte (Verbrauchselektronik), Computerprogramme (Softwarebranche) Telefonleitungen/Netze und Endgeräte (Telekommunikation), Inhalte (Medienbranche) und Internetprovider (Diensteanbieter) ermöglichen eine neue Form der Geschäftsbeziehungen: Electronic Commerce (eCommerce). Sie können heute jederzeit einen gemütlichen Einkaufsbummel durch die virtuellen Kaufhäuser dieser Welt unternehmen, ohne einen Fuß vor die Tür setzen zu müssen. Sie schicken Ihre Bestellung durch das World-Wide-Web (www.) und erhalten tags darauf die Ware frei Haus geliefert. Kein lästiges Suchen, kein lästiges Schleppen, Konsum wird leicht gemacht. Statt langer und ermüdender Geschäftsreisen, veranstalten Sie eine Video-Konferenz mit Ihren in- und ausländischen Geschäftspartnern. Statt regelmäßig ins Büro zu fahren, erledigen Sie Ihre Arbeit über einen Zugang zum weltweiten Datennetz entweder von zu Hause, beim Kunden oder sonst irgendwo auf der Welt. Statt darauf zu warten, dass Ihnen Informationen geliefert werden, greifen Sie direkt auf die Quelle zu. Der Informationsfluss hat sich durch die Verfügbarkeit und die persönliche Nutzung von Kommunikations-Technologien grundlegend geändert. Die Welt wird immer vernetzter, Branchen rücken zusammen oder verschmelzen (das Beispiel Time Warner und AOL hat allerdings die hohen Erwartungen nicht erfüllt) und Unternehmen werden Teil eines globalen Netzwerks. Dies erfordert völlig neue Unternehmensstrategien, neue Geschäftsmodelle und eine völlig neue Definition der gesamten Wertschöpfungskette. Unternehmen, die diesen Trend verschlafen oder ganz verpassen, haben kaum noch eine Chance im Geschäft zu bleiben. Die gigantische Internet-Blase ist zwar 2000/2001 mit einem lauten Knall geplatzt, aber das Internet als Medium zur Abwicklung von Geschäften hat nichts an seiner Attraktivität verloren und ist wichtiger denn je für den weiteren Fortschritt. Jetzt, da das Internet seinen Status als Spielzeug für Größenwahnsinnige verloren hat und inzwischen auch von nahezu allen traditionellen Unternehmen (der sog. «Old Economy») aktiv im Rahmen ihrer operativen Geschäftsprozesse (z. B. Einkauf, Vertrieb, Human Resources etc.) genutzt wird, kann sich das riesige Potenzial des Internets jenseits von Phantastereien konkret auf die «Bottom Line», also das Unternehmensergebnis, auswirken.

- **Herausforderung 4: Deregulierung, Privatisierung**

Für viele Branchen ist eine relativ lang andauernde Schonzeit abgelaufen. Einstmals geschützte Märkte wurden dem Wettbewerb preisgegeben. Nach der Luftfahrt, der Bahn, der Telekommunikation ist auch seit Anfang 1998 eine der letzten Bastionen der vom Wettbewerb ausgenommenen Märkte gefallen – die Energieversorgung. Nach der EU-Binnenmarkt-Richtlinie zur Schaffung eines einheitlichen Binnenmarktes im europäischen Strommarkt und dem deutschen Energiewirtschaftsgesetz, das im Mai 1998 in Kraft trat, wurde der Energiemarkt vollständig geöffnet. Bislang waren die »Abnehmer« ihrem jeweiligen Stromlieferanten zugeteilt, es gab feste Versorgungsgebiete, und die Kommunen vergaben für die Durchleitung ausschließlich Wegerechte gegen Zahlung von Konzessions-

abgaben. Jetzt können sich die Kunden ihren Energielieferanten selbst aussuchen. Das bedeutet, dass zum Beispiel ein süddeutscher Energiekonzern seinen Strom zu einem Großkunden nach Norddeutschland liefern kann (und natürlich auch umgekehrt) und für den Transport das Netz eines Konkurrenten, gegen eine Durchleitungsgebühr versteht sich, benutzt. Damit sind die bisher geschützten Versorgungsgebiete aufgehoben. Der Bezug von Strom ist auch aus dem Ausland möglich geworden. Die Folge: Ein gnadenloser Preiskrieg unter Energieversorgern hat begonnen. Den Energieversorgungsunternehmen bleibt nichts anderes übrig, als entweder die durch den Preisverfall verlorene Marge durch Kostensenkungen in gleicher Höhe wettzumachen, oder rasch neue Ertragsquellen (z. B. neben Strom und Gas auch Wasser oder auch Fernwärme) zu erschließen. Um eine optimale Größenordnung für die neuen Spielregeln zu bekommen, legten die Großen der Branche ihre Energiesparten zusammen. VEBA/VIAG (jetzt Eon) haben den Anfang gemacht, RWE und VEW (jetzt RWE) und weitere Unternehmen sind dem Beispiel gefolgt und haben sich auch mit ausländischen Stromkonzernen zusammengeschlossen (z. B. EnBW mit der französischen Gesellschaft EdF und die BEWAG mit dem schwedischen Konzern Vattenfall). Die Nutznießer dieser Entwicklung sind die im internationalen Wettbewerb stehenden Unternehmen, die dank sinkender Energiepreise ihre Kostenstruktur und damit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit deutlich verbessern konnten. Aber auch der Privatkunde könnte sich seinen Stromlieferanten nun nach Leistungs- und Preisgesichtspunkten aussuchen und sich ein individuelles Angebot machen lassen. Wie die bisherige Praxis aber zeigt, machen davon allerdings nur wenige Stromkunden Gebrauch. Durch den eingesetzten Wettbewerb ist Strom zeitweise nicht nur billiger geworden, sondern auch bunter. Über den Aufbau von Marken versuchten sich die Energielieferanten vom Wettbewerb zu differenzieren und ein unverwechselbares Profil am Markt zu erlangen. Wie man am Beispiel der Energieversorgungsunternehmen sehen kann, haben deregulierte Unternehmen nicht viel Zeit, ihre Wettbewerbslektionen zu lernen. Der Wettbewerb wartet nicht.

- **Herausforderung 5: Nutzung des Humankapitals**

Da viele Unternehmen inzwischen durch »Vergleiche mit den Besten« gelernt haben Kosten, Prozesse, Technologien, Vertrieb, Produktion und Produktmerkmale einander anzugleichen, scheiden diese zunehmend als echte Wettbewerbsvorteile aus. Was dagegen einzigartig ist, sind die Potenziale der Mitarbeiter und die Art und Weise ihrer Nutzung im Unternehmen. Nicht umsonst hat der Terminus »Humankapital« das Thema Personalkosten in den Hintergrund der Diskussionen gedrängt. Das Humankapital sorgt in erster Linie für eine Wertschöpfung im Unternehmen und nicht auf der Bank. Was versteht man unter Humankapital? Humankapital kann man sowohl aus der Finanz- als auch Leistungsperspektive definieren (Ulrich, Zenger, Smallwood, 1999):

#### **Humankapital-Definition aus der Finanzperspektive**

$$\text{Humankapital} = \frac{\text{Unternehmenswert (Aktienpreis} \times \text{Anzahl ausgegebener Aktien)}}{\text{Anlage- und Umlaufvermögen (Fabrikanlagen, Maschinen etc.)}}$$

Danach ist alles, was über den Buchwert eines Unternehmens hinausgeht, quasi als »Vor-schuss« auf die Kreativität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter anzusehen. Unternehmen

wie Microsoft oder Überlebende des Internet-Start-up-Booms (z.B. Amazon.de, ebay etc.), können ihren Unternehmenswert nicht durch ihre Fabrikanlagen begründen, sondern fast ausschließlich durch die »hellen Köpfe«, die bei ihnen arbeiten. Der Grund: Gute Ideen finden immer Kapital, erfolgreiche Strategien kann man kopieren, und die Halbwertszeit von technischen Innovationen nimmt kontinuierlich ab. Konsequenz daraus: Talentierte Mitarbeiter sind und bleiben auch in Zukunft die wichtigste Ressource für Unternehmen. Es gilt also sowohl vorhandene Potenziale an das Unternehmen zu binden als auch für die Besten von außen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, um jederzeit den Know-how-Bedarf des Unternehmens intern oder extern zu decken.

### **Humankapital-Definition aus der Leistungsperspektive**

Humankapital = Mitarbeiterfähigkeiten × Mitarbeitercommitment.

Fähigkeiten allein reichen nicht aus, um Spitzenleistungen zu erbringen und Top-Resultate zu erzielen. Hinzukommen muss immer auch die Bereitschaft, diese Fähigkeiten voll und ganz in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Die Auseinandersetzung mit dem Humankapital eines Unternehmens bedeutet also keinen Rückfall in sozialromantische Schwärmereien, sondern ganz nüchtern, die Nutzung der Wettbewerb entscheidenden Ressource im Wissenszeitalter. Da die Leistungssteigerungspotenziale durch neue Organisationsformen, optimierte Prozesse, neueste Technologien etc. längst ausgereizt sind, wird die menschliche Leistung (Human Performance) immer wichtiger für den Unternehmenserfolg. Nicht Maschinen setzen die Unternehmensstrategie um, sondern die Menschen, die in den Unternehmen arbeiten. Es sind die Mitarbeiter, die die neuen Infrastrukturen optimal nutzen, Schnittstellen mit Lieferanten, Outsourcingpartnern etc. intelligent managen, aber auch Kundenwünsche erkennen und adäquat und rasch darauf reagieren – «whatever it takes». Wer die richtigen Mitarbeiter zur Verfügung hat, d.h. Mitarbeiter mit den für die Strategieumsetzung erforderlichen Kompetenzen und der Bereitschaft, ihren Beitrag zur Strategie konsequent umzusetzen, hat heute und in Zukunft die wichtigsten Leistungstrümpfe in der Hand. Wie aber lässt sich die menschliche Leistung so nutzen und weiterentwickeln, dass sie zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter gleichermaßen eingesetzt wird?

Wie bereits oben erwähnt, wird das Gewinnen und Behalten von Talenten zu einer Schlüsselkompetenz. Schon bei der Personalbeschaffung zeigt sich, dass ein weltweiter Wettbewerb um die Besten in vollem Gange ist. Die Recruiter der Bluechip-Unternehmen haben längst jeden interessanten Campus rund um den Globus im Visier, lassen sich immer ausgefeiltere Methoden einfallen, um mit den »High Potentials« möglichst frühzeitig Kontakt aufzunehmen und sie an das Unternehmen zu binden. Aber auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen werden im Gegensatz zu früher sehr viel systematischer genutzt. Vom intellektuellen Kapital eines Unternehmens hängt es schließlich ab, ob die richtigen Produkte und Serviceleistungen für einen globalen Markt rechtzeitig entwickelt und in Verkaufserfolge umgemünzt werden können. Dazu müssen Mitarbeiter z.B. mit unterschiedlichen Kulturen umgehen können, auch müssen sie »lernen zu lernen« und in der Lage sein, Ideen mit anderen zu teilen und Wissen und Informationen jederzeit für alle, die sie brauchen, rasch zur Verfügung zu stellen. Während man vor nicht allzu langer Zeit noch selbstgefällig zum Besten geben konnte »Wenn Siemens wüsste, was Siemens alles weiß« (hier lässt sich auch jeder andere Unternehmensname einsetzen) und sicher sein



konnte, die Lacher auf seiner Seite zu haben, findet das heute kaum noch jemand lustig. Denn welches ernst zu nehmende Unternehmen kann es sich heute noch erlauben, das im Unternehmen vorhandene Wissen brachliegen zu lassen. Aus den ersten Ansätzen, die Erfahrungen und Ideen der Mitarbeiter systematischer zu nutzen, ist im Laufe der letzten Jahre eine sprudelnde Quelle für Verbesserungen jeder Art geworden. Aus den schon in die Jahre gekommenen Methoden, wie etwa dem Verbesserungsvorschlagswesen und den Qualitätszirkeln, sind in den letzten Jahren neue Konzepte entwickelt worden, die das Know-how der Mitarbeiter einerseits besser nutzen und ihnen andererseits aber auch bessere Entfaltungsmöglichkeiten schaffen. Begriffe wie Kaizen, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Total Quality Management (TQM), Knowledge Management (KM), Six-Sigma, etc. stehen stellvertretend für diese Richtung. Erfolgsmaßstäbe wie Profitabilität oder Shareholder Value müssen künftig auch mit Messgrößen des intellektuellen Kapitals verknüpft werden. Erste Ansätze dazu gibt es bereits. Insbesondere versucht Jac Fitz-enz vom Saratoga Institute seit einigen Jahren das Humankapital messbar zu machen und nutzt dazu eine Reihe von Formeln und Kenngrößen (Fitz-enz, 2003):

#### **Human Economic Value Added (HEVA)**

$$\text{HEVA} = \frac{\text{Operatives Ergebnis nach Steuern abzgl. Kapitalkosten}}{\text{Anzahl der Vollzeitäquivalente}}$$

Der »EVA« nach Stern Steward wird durch die Anzahl der Vollzeitäquivalente (Mitarbeiter) geteilt. Das Ergebnis sagt aus, welcher Anteil des operativen Ergebnisses einer durchschnittlichen Arbeitskraft im Unternehmen zugeschrieben werden kann.

#### **Kostenfaktor des Humankapitals (HCCF)**

$$\text{HCCF} = \text{Vergütung} + \text{Nebenleistungen} + \text{Zeitbeschäftigte} + \text{Abwesenheit} + \text{Fluktuation}$$

Diese Formel dient der Ermittlung der wahren Arbeitskosten und bezieht neben der Vergütung und Nebenleistungen der Festangestellten auch die Kosten für Zeitbeschäftigte, sowie die durch die Abwesenheit vom Arbeitsplatz entstehenden Kosten und die Fluktuationkosten in die Rechnung mit ein. Diese Zahlen schließen auch Kosten für Überstunden, Schichtzulagen und alle Formen von Bezahlung für Ausfallzeiten ein.

#### **Kapitalrendite des Humankapitals (HCROI)**

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Umsatz} - (\text{Aufwendungen} - \text{HCCF})}{\text{HCCF}}$$

Wenn wir den Ertrag durch die Kosten des Humankapitals dividieren, ergibt sich daraus der Gewinn aus jedem in das Humankapital investierten Euro (ohne Aus- und Weiterbildung, könnte aber auch in den HCCF aufgenommen werden).

Über kurz oder lang wird die Bewertung des Humankapitals, in welcher Form(ell) auch immer, als wesentliche Kenngröße in der Bilanz von Unternehmen auftauchen und zwar nicht als Kostenfaktor, sondern als erfolgsentscheidendes Asset.

Was bedeuten die kurz skizzierten Herausforderungen für die Wettbewerbsfähigkeit von

Unternehmen? Alles oder nichts, denn am Ende werden nur diejenigen überleben, die sich auf das neue Wettbewerbsszenario am schnellsten einstellen und lernen, mit ständigen Veränderungen zum Nutzen der Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter umzugehen.

Wer im »Wettlauf um die Zukunft« als erster ankommen will, benötigt vor allem:

- 1) »das Wissen darum, wie sich der Wettbewerb um die Zukunft vom gegenwärtigen unterscheidet;
- 2) ein Verfahren, um die Chancen von morgen aufzuspüren und richtig einzuschätzen;
- 3) die Fähigkeit, dem Unternehmen von der Spitze bis zur Basis jene Energie zu geben, die es für die möglicherweise lange und Kraft raubende Reise in die Zukunft benötigt;
- 4) ausreichende Leistungsfähigkeit, um die Konkurrenten abzuhängen und die Zukunft unter Vermeidung unnötiger Risiken als erster zu erreichen.«

(Hamel & Prahalad, 1995, S. 51).

Aufgrund der enormen Bedeutung des Humankapitals für den Unternehmenserfolg, wird in den folgenden Kapiteln großer Wert darauf gelegt, das Zusammenspiel von erfolgreichen Managementansätzen und erfolgreichen Mitarbeiterstrategien und -techniken zu beschreiben und herauszuarbeiten, worauf es dabei wirklich ankommt.

### **1.3 Warum Unternehmen ihre Potenziale nicht ausschöpfen**

Aufgrund der aufgezeigten Veränderungen sehen sich viele Unternehmen zur Verteidigung oder Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition zu einem radikalen Kurswechsel gezwungen. Was auch immer der konkrete Anlass im Einzelfall dafür ist, etwa zu hohe Kosten, Zeitnachteile gegenüber Wettbewerbern, Qualitätsprobleme, zu wenige marktfähige Innovationen oder zu schwache Präsenz in Zukunftsmärkten, meist muss schnell und beherzt gehandelt werden. Beides geht nur, wenn sich das gesamte Unternehmen auf die zentralen Wettbewerbsherausforderungen fokussiert und diese als Mannschaftsleistung meistert. Über-eifrige und aktionswütige Vorstände haben in der Regel schlechte Karten, wenn sie versuchen, den Wandel mit Brachialgewalt durchzusetzen. Welchen Preis Unternehmen dafür zahlen, wenn sie den falschen Managementansatz wählen, ist inzwischen in vielen Unternehmen zu beobachten.

Nicht nur, dass die damit erzielten Ergebnisse meist unbefriedigend waren, sie waren meist auch nur von kurzer Dauer und endeten oft in noch größerer Enttäuschung und Frustration der Mitarbeiter. Schlimmer noch: Statt Aufbruchstimmung herrscht Angst unter den Mitarbeitern, statt neuem Schwung tritt Lähmung ein, aus dem erhofften »Quantensprung« wird so leicht ein hoffnungsloser »Flop«:

- Die angestrebten Business-Ergebnisse werden nicht oder nicht im benötigten Umfang erreicht (Rendite, Kosten, Qualität, Zeit, Kundenorientierung, Innovation, etc.).
- Der Kraftaufwand führt zu Mehraufwand, aber nicht zu Mehrnutzen.
- Die Mitarbeiter haben Angst um ihre Arbeitsplätze.
- Kaum einer ist von etwas, was mit seiner Arbeit zu tun hat, wirklich begeistert.

- Gehalt, Urlaub und Rente sind den Mitarbeitern wichtiger als die Arbeit; der erworbene »Besitzstand« erscheint vielen als letzter Rettungsanker.
- Es herrscht die allgemeine Stimmung: Tue nichts, was du nicht unbedingt tun musst, es könnte deinen Arbeitsplatz kosten.
- Niemand übernimmt mehr Verantwortung als unbedingt nötig.
- Niemand ist an Verbesserungen interessiert, alle haben Angst vor Veränderungen.
- Drohungen führen nur zu noch größerer Frustration.

Aber auch in ganz normalen Zeiten, also nicht nur bei fundamentalen Neuausrichtungen, trifft man auf ähnliche Symptome. In Zahlen ausgedrückt: »Wenn bei den Mitarbeitern nur noch zwei Prozent glauben, dass sich die Topmanager für sie interessieren (Forsa), nur zwölf Prozent der Mitarbeiter eine emotionale Bindung an das Unternehmen haben (Gallup) und immerhin siebenzig Prozent der Mitarbeiter in ihren Kollegen eher Konkurrenten sehen (stepstone), dann ist es eigentlich überraschend, dass «nur» sechzig Prozent der Mitarbeiter sofort wechseln wollen« (Scholz, 2004). Dass diese Mitarbeiter nicht wechseln, ist sicherlich nur der Tatsache zuzuschreiben, dass sie auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt wenig Alternativen für sich sehen und deshalb erst einmal abwarten, bis die Zeiten wieder besser werden.

Da passt auch eine internationale Produktivitäts-Studie gut ins Bild, die zwischen 2001 bis 2003 die Produktivität von Unternehmen aus 7 Ländern auf Basis von 1440 detaillierten Einzelstudien unter die Lupe nimmt (Czipin & Proudfoot, 2003). Die hier wiedergegebenen Ergebnisse berücksichtigen nur die Werte für Deutschland und konzentrieren sich auch nur auf das Jahr 2003. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen Fragen wie:

- (1) Wie viel Prozent der zur Verfügung stehenden Mitarbeiterzeit wird in Unternehmen wirklich produktiv genutzt (ausgedrückt als Prozentsatz der durch Ineffizienzen verlorenen Arbeitszeit)?
- (2) Was sind die Gründe für die Nichtausschöpfung der Produktivitätspotenziale?

Die erreichte Produktivität betrug 2003 in deutschen Unternehmen 63 %, d. h. 37 % der Zeit wurde nicht produktiv genutzt. Da als Optimum nicht 100 %, sondern nur 85 % angesetzt wurden, ergibt sich ein Produktivitätspotenzial von immerhin 22 %.

Die Analyse der Gründe ergibt weitere interessante Aufschlüsse darüber, was in Unternehmen nicht richtig läuft.

- **Unwirksame Managementplanung und -kontrolle**

44 % der Produktivitätsverluste in Deutschland gehen auf das Konto von Missmanagement. In harten Fakten ausgedrückt: 6,4 Milliarden Arbeitsstunden, 160 Milliarden Euro oder 7,6 % des Bruttoinlandsprodukts gehen verloren, weil die Manager zwar fleißig sind, aber die falschen Dinge tun. In dieser Kategorie wurden folgende Faktoren festgestellt: Es gab keine oder unangemessene Messverfahren zur Erfassung der Performance, Ziele wurden nicht oder unzureichend mit den Mitarbeitern vereinbart, es fehlten häufig relevante Key Performance Indicators (KPIs), die Reporting-Verfahren waren unzureichend.

- **Unzureichende Supervision durch die Führungskräfte**

Mit 23 % ergab sich als zweithäufigster Grund für die Produktivitätsverluste der Faktor »Führung« (auf der Topetage und im mittleren Management). Den Führungskräften wird durch diese Studie bescheinigt, dass sie ihrem Job nicht besonders gut gerecht werden. Im

Einzelnen wird bemängelt, dass Führungskräfte ihre Rolle als Coach nicht genügend wahrnehmen, unklare Instruktionen geben, sich selbst zu viel um die Lösung konkreter Probleme und Details kümmern, statt klare Prioritäten zu setzen, und auch zu wenig für die Qualifikation ihrer Mitarbeiter tun. Die mittleren Führungskräfte wirken häufig auch als eine Art Isolier- oder Lehmschicht, durch die nichts hindurchdringt.

- **Schlechte Arbeitsmoral**

Eine schlechte Arbeitsmoral ist mit 13% der drittichtigste Grund. Die Arbeitsmoral ist besonders niedrig, wenn Mitarbeiter nicht wissen, was von ihnen erwartet wird und warum. Die Mitarbeiter fühlten sich zu wenig anerkannt und unzureichend belohnt für ihren Einsatz, der Teamgeist kam zu kurz, insgesamt war wenig Motivation erkennbar, keine Zugehörigkeit und fehlende Betonung von Qualität und Umsetzung.

- **IT-bezogene Probleme**

9% der Ineffizienzen gehen auf das Konto von IT-bezogenen Problemen. Beispiel hierfür sind: Kommunikation durch E-Mails statt persönlicher Kommunikation, Reizüberflutung, zu viele Daten, zu wenig Information, suchen von falsch gespeicherten Daten, Systemprobleme wie Computerabstürze etc.

- **Ineffektive Kommunikation**

Ineffektive Kommunikation war für 7% der unproduktiven Zeit verantwortlich. Beispiele für Probleme dieser Art waren: zuviel Fachjargon, Silo-Mentalität der Organisationseinheiten, Unklarheit über die Unternehmensziele, keine Stellenbeschreibungen, unzureichende Beurteilungs- und Feedbacksysteme für die Mitarbeiter.

- **Unzureichend qualifizierte Mitarbeiter**

In Deutschland war die Qualifikation der Mitarbeiter mit 4% nur ein untergeordneter Grund (Spitzenreiter war Australien mit 13%).

Der rote Faden für diese Erkenntnisse ist schnell gefunden. Unternehmen, denen es nicht gelingt, sich auf das Notwendige zu fokussieren, die Mitarbeiter konsequent daran auszurichten und für ihren Einsatz zu belohnen, sowie den gesamten Prozess effektiv zu steuern und ihre Mitarbeiter wirkungsvoll zu führen, werden im günstigsten Fall unter ihren Möglichkeiten bleiben und im schlechtesten Fall beim Umsetzen ihrer Strategie scheitern.

Da ein Großteil der Probleme auf eine unzureichende Berücksichtigung von Faktoren zurückzuführen ist, die mit der Nutzung des »Humankapitals« zu tun haben, werden im Folgenden einige Gedanken zum »Management-Menschlichkeits-Dilemma« angestellt, um ein wenig besser zu verstehen, warum die Situation so ist wie sie ist und warum es so schwierig ist, diesem Problem mit guten Worten alleine Herr zu werden.

## **Das Management-Menschlichkeits-Dilemma in Unternehmen**

Die oben geschilderten Probleme sind eigenen Beobachtungen zufolge zu einem nicht unerheblichen Teil darauf zurückzuführen, dass wir es in unseren Unternehmen – nicht in allen, aber in vielen – schon sehr lange mit zwei Realitäten zu tun haben, die nebeneinander stehen und nie so recht zueinander gefunden haben – »Management und Menschlichkeit«.

- **»Management«** steht hier für eine rationale, auf analytischen Prinzipien beruhende Realität, die mit Elementen wie Strategie, Strukturen, Soll-Vorgaben, Controlling, Sanktionsmechanismen etc., quasi als Synonym für Macht und Machbarkeit steht. Alles lässt

sich machen, wenn man nur die richtigen Hebel bedient. Management ist das, was Manager tun, also z.B. Budgets genehmigen, den Marktanteil durch Kauf von Unternehmen vergrößern, die Kosten durch Personalabbau senken, etc. Die Ergebnisse ihres Wirkens erscheinen in Form finanzieller Kenngrößen in Management-Reports. Die langfristigen Folgen dieser Maßnahmen für das Unternehmen bleiben dabei ebenso außer Acht, wie die psychosozialen und ökonomischen Auswirkungen auf die Mitarbeiter oder gar die gesamtgesellschaftlichen Folgen (z.B. Arbeitslosigkeit).

- **»Menschlichkeit«** steht hier als Synonym für Respekt vor den Mitarbeitern und der Anerkennung ihrer entscheidenden Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. Eng verknüpft mit dieser Metapher sind Aspekte wie: Verbundenheit, Identifikation, Loyalität, Qualifikation, Motivation, Kreativität, Einsatz und Leistung, um nur einige davon zu nennen. Um Menschen positiv zu beeinflussen und ihre Leistungspotenziale zur Entfaltung zu bringen, reichen abstrakte Businesspläne, kalte Anordnungen oder nackte Zahlen (wobei diese richtig eingesetzt auch ihre positiven Seiten haben, wie wir noch sehen werden) nicht aus. Glaubwürdigkeit, Transparenz, Einbindung, Anerkennung, Gerechtigkeit, aber auch Individualität und Verantwortung sind Faktoren, die den Unterschied ausmachen können, zwischen »etwas tun« und »etwas leisten bzw. erreichen«.

Wie werden diese beiden Realitäten im Unternehmen gelebt? Abbildung 3 zeigt die Koexistenz von Management und Menschlichkeit in Unternehmen.

### Topmanagement: Der Fisch stinkt vom Kopf

Die oberste Ebene eines Unternehmens wird durch das Topmanagement repräsentiert. Dort wird die Strategie entwickelt, werden Budgets zugewiesen, Kenngrößen zur Messung des Erfolges definiert und Controllingssysteme zur Überprüfung installiert. Die Sicht auf das Unternehmen gleicht der eines Piloten, der auf seine Navigationsinstrumente im Cockpit schaut und nur eingreifen muss, wenn Abweichungen zu den vorgegebenen Soll-Werten auftreten. Wer darauf trainiert wird, seine Realität als Abfolge von Kursvorgaben und Soll-Ist-Abweichungen zu steuern, verlernt ganz offensichtlich, sich Gedanken darüber zu machen, was die Ursachen für die Abweichungen sein könnten und welche Folgen bestimmte Maßnahmen haben können. Stattdessen geht »der Manager« direkt zu Aktionen über, um das Alarmlämpchen rasch zum Erlöschen zu bringen. Während es bei einem Piloten lebensrettend sein kann, innerhalb kürzester Zeit eine Handlungsentscheidung zu treffen und schnell zu reagieren, da ihm sein »Business« bei Überschallgeschwindigkeit nicht viel Zeit zum nachdenken lässt, ist man in Unternehmen unter keinem vergleichbaren Zeitdruck. In Unternehmen hat man es auch nicht, wie z.B. bei einem Flugzeug, mit einem rein technischen System zu tun, das klare Wenn-Dann-Beziehungen aufweist, sondern mit sozialen Systemen, in denen die Mitarbeiter die »Funktionsweise« zu einem Großteil ausmachen. Man hat in der Regel auch genügend Zeit, die Situation zu analysieren, die möglichen Handlungsoptionen hinsichtlich ihrer Angemessenheit zur Lösung des Problems und ggf. längerfristiger Folgen zu prüfen und gegeneinander abzuwägen und schließlich die bestmöglichen Maßnahmen zu ergreifen. Der oftmals blinde Aktionismus, von dem vorhin bereits die Rede war, müsste also nicht sein. Vermutlich hat es für so manch einen Manager auch einen besonderen Charme, wenn er sich in seinem Unternehmenscockpit sitzen sieht und durch »Knopfdruck« über Wohl – leider oft auch über Wehe – des Unternehmens