

1. Die unternehmerische Bedeutung von Performance Management

„The idea, that rewards are an investment to be managed, rather than a cost to be controlled, is an idea whose time has come.“

(aus Deloitte/CRHO strategies and Stuart services series 2006)

1.1 Warum beschäftigt sich ein Unternehmen mit Performance Management?

Typische Motive

In unserer Praxis erleben wir vor allem zwei Hauptmotive als Auslöser für Performance-and-Compensation-Projekte:

1. „Wir haben ein Vergütungsproblem und es ist unser Anspruch, Probleme zu bewältigen.“
 - „Wir wissen eigentlich nicht, ob wir marktfähige Gehälter zahlen. Welche Gehaltshöhen sind für bestimmte Funktionen angemessen?“
 - „In einem bestimmten Segment unserer Belegschaft steigt die Fluktuation: In Austrittsgesprächen wird immer wieder angegeben, dass wir im Vergleich zum Wettbewerb zu wenig zahlen.“
 - „Wir haben eine Mitarbeiterbefragung gemacht, die große Unzufriedenheit im Bereich Compensation aufgezeigt hat. Nun haben wir mit einigen Mitarbeitern persönlich gesprochen: Offenkundig sind es nicht nur die Gehaltshöhen, sondern vor allem die interne Vergleichbarkeit der Gehälter und die unklaren Prozesse, die Anlass zur Kritik geben.“
 - „Wir beobachten, dass unsere Konkurrenten wesentlich höhere variable Bezüge bezahlen. Sollen wir uns das ebenfalls zusätzlich zu den bisherigen Gehältern leisten?“
 - „Wir sind gerade dabei, ein Unternehmen zu kaufen, und werden es hinsichtlich der Funktionen und Verfahrensabläufe weitgehend integrieren: Das Entgeltsystem dieses Unternehmens scheint sich in Höhe und Abwicklung sehr von unserem zu unterscheiden. Was sollen wir tun?“
 - „Wir sind eine internationale Unternehmensgruppe und müssen auf sehr unterschiedlichen Arbeitsmärkten in unterschiedlichen Kulturen bestehen. Wie können wir dezentrale Gehaltssysteme kontrollieren und steuern?“
 - „Wir haben ein historisch gewachsenes Provisionssystem: Seine Steuerungswirkung scheint sehr kontraproduktiv zu sein. Es entspricht überhaupt nicht mehr unserem Geschäftsmodell und ist von unseren anderen Planungs- und Steuerungsinstrumenten abgekoppelt.“
 - „Wir haben keinerlei systematische Verbindung zwischen Leistung und Vergütung, wollen sie aber herstellen. Was müssen wir dafür tun?“

- „Wie können wir in Zeiten knapper werdender Budgets die beschränkten Ressourcen den „richtigen“ Mitarbeitern zukommen lassen?“
Diese und ähnliche Fragestellungen werden zu Beginn von Gehaltsprojekten an uns herangetragen. Ein Unternehmen beschäftigt sich also mit dem Thema, weil ein Problem wahrgenommen wird.
- 2. „Wir haben eine neue Strategie bzw. ein neues Unternehmenskonzept entwickelt: Nun gilt es, die Strategie umzusetzen.“
 - „Wir betrachten den Performance-Management-Prozess, die Stärkung der Führungskräfte sowie die Entwicklung einer Leistungskultur als wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung.“
 - „Mit welchen Prozessen kann die Strategie operationalisiert und für unterschiedliche Aufgabenbereiche und Hierarchieebenen im Unternehmen übersetzt werden?“
 - „Wir möchten als Arbeitgeber ein Paket anbieten, das uns von anderen unterscheidet, zu uns passt und für diejenigen Menschen attraktiv ist, mit denen wir zusammenarbeiten wollen.“Hier geht es den Unternehmen um die Strategieumsetzung sowie die Realisierung von Chancen.

Für beide Motive gilt, dass die Organisation durch das Performance-and-Compensation-Projekt Verbesserungsmöglichkeiten sieht. Nun ist zu Beginn von Projekten kritisch zu hinterfragen, welche unternehmerische Bedeutung das Veränderungsvorhaben hat.

Performance Management und Strategieumsetzung

Wir haben gemeinsam mit Deloitte-Kollegen aus dem Controlling/Finance-Bereich in einer internationalen Arbeitsgruppe herausgearbeitet, was für eine erfolgreiche Strategieumsetzung notwendig ist, und in Abbildung 1.1 zusammengefasst:

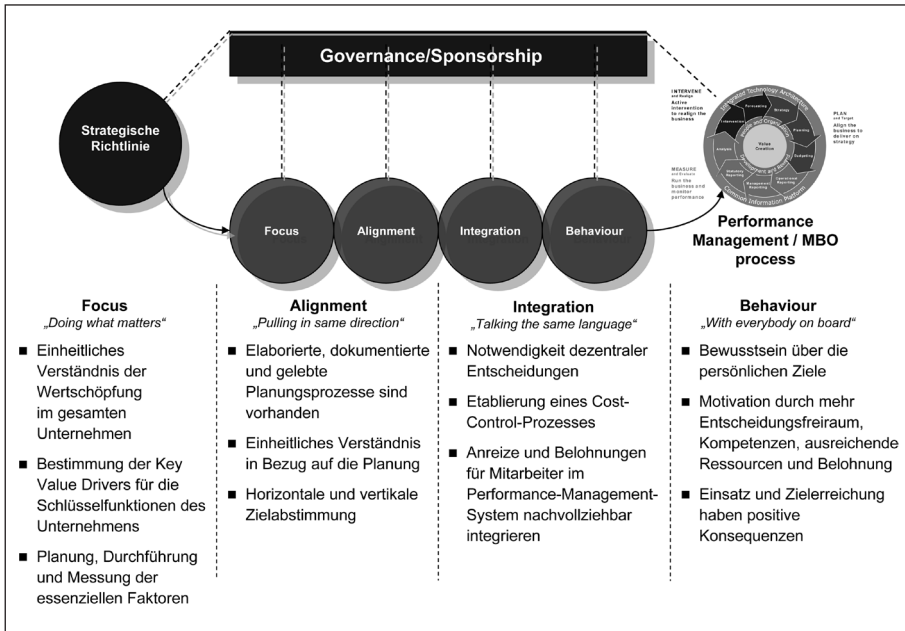


Abb. 1.1: Erfolgsfaktoren für die Strategiemsetzung

Focus – „Doing what matters“

Das Management von Leistung und Gehalt ist dann in sich unternehmerisch, wenn es gelingt, die *Key Value Drivers* (die Wertetreiber) unterschiedlicher Funktionen im Unternehmen zu bestimmen: Wie werden in einzelnen Funktionen Werte geschaffen oder gegebenenfalls vernichtet? In manchen Funktionen ist dies die Ideengenerierung, die Beobachtung des Marktes. In anderen Funktionen ist es die Fähigkeit, Innovationen kritisch zu analysieren und rasch von der Idee bis zur Marktreife umzusetzen. In wieder anderen Funktionen geht es darum, intern klare Zuständigkeiten zu schaffen, Prozesse zu straffen, sie technologisch zu stützen und Kosten zu reduzieren. In wieder anderen Funktionen geht es um die Qualität der Marktbearbeitung, die aufgebauten Beziehungen, die Qualität von Angeboten und die Abschlussrate. Das Finden von Key Performance Indicators für Berufsbilder und Job Families ist einer der essenziellen Hebel, um ein Performance and Compensation Management in sich unternehmerisch zu gestalten.

Alignment – „Pulling in same direction“

Erfolgreiche Unternehmen haben meist differenzierte, dokumentierte und gelebte Planungsprozesse. Es wird bewusst gestaltet und überlegt, wer wann mit wem wie oft mit welchem Prozessansatz und welchem Resultat über das Morgen und die Zukunft nachdenkt. Es wird darauf geachtet, dass die budgetär-quantitative Planung sowie die inhaltlich-qualitative Planung gleichberechtigt, integriert und vernetzt sind.

Der meist controllingbestimmte Planungsprozess braucht letztendlich Führungsinstrumente und -prozesse, um die Planung zu operationalisieren, den Mitarbeitern nahezubringen, für die unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen zu übersetzen und um die richtigen Leistungserwartungen auf allen Ebenen zu vereinbaren. Die horizontale und vertikale Zielabstimmung, das in sich stimmige Projektportfolio zwischen verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen sind die Voraussetzungen, um eine Strategie auch tatsächlich zu realisieren. Unternehmerisches Performance and Compensation Management unterstützt diesen Alignment-Prozess.

Integration – „Talking the same language“

Voraussetzung für das oben verlangte Alignment ist die volle inhaltliche und zeitliche Integration von Performance Management in den Planungsprozess. Leistungsbegriff, Leistungsbeurteilung, Feedback und Konsequenzen aus Leistungsunterschieden müssen zu den Planungsinhalten passen und sie verstärken.

Bonuszahlungen dürfen nicht einem losgelösten System mit eigenen Regeln und Steuerungsmechanismen entspringen, sondern sollen die Unternehmensplanung durch entsprechende Verfahren präzisieren und unterstützen. Leistungsvereinbarungen und -beurteilungen können aber nur „nahe am Geschäft“ sein, wenn sie dezentral erfolgen. Als Rahmen braucht es Steuerungs- und Controllingprozesse, die darauf achten, dass sich die Gesamtaufwandsentwicklung adäquat zur gesamtunternehmerischen Wertschöpfung entwickelt.

Behaviour – „With everybody on board“

Schließlich ist das Management von Leistung und Gehalt nur dann ein unternehmerisches Unterfangen, wenn möglichst vielen Personen in der Organisation diese Gesamtzusammenhänge klar sind, wenn die Informationsarbeit zu strategischen und unternehmerischen Zielen breit gestreut ist, wenn horizontale und vertikale Zielabstimmungen funktionieren, wenn es ein Performance-Management-System gibt, das dies auch auf der Ebene des Individuums zu einer sinnvollen schriftlichen Leistungserwartung zusammenfasst, und wenn Konsequenzen mit den erreichten Ergebnissen verbunden sind.

1.2 Eine unternehmerische Investition

Unternehmerisches Verhalten beginnt immer mit einer Investitionsphase. In unserem Fall nimmt die Organisation die Zeit von wichtigen Schlüsselpersonen und einen zumeist überschaubaren Betrag für externe Berater in die unternehmerische Hand, um kritisch zu fragen, was am bestehenden Performance-and-Compensation-System zu ändern ist, damit es in Zukunft die Ziele besser erreicht. Man arbeitet sich durch alle Phasen, die in diesem Buch beschrieben sind, sitzt in Projektgruppen, berechnet quantitative Szenarien, macht Markt-Benchmarks, führt eine qualitative Ist-Analyse durch und steht in regelmäßigem Kontakt mit dem internen Auftraggeber (z.B. Vorstand): All das bindet Zeit und kostet Geld.