

Performance Management

Das Performance Management dient in erster Linie der Konstruktion erfolgskritischer Messgrößen, den sog. *Key Performance Indicators*. Unter diesen versteht man quantifizierbare Messgrößen zur Steuerung und Kommunikation des Unternehmensergebnisses.

Dabei orientieren sich die Indikatoren an den wesentlichen strategischen *Erfolgsfaktoren* der den Betrachtungen zugrundeliegenden Organisation. Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden Ziele für die Faktoren *Zeit, Qualität und Kosten* definiert, wobei die Umformung der Strategie in „Performance Measures“ eine Ausrichtung an den kritischen Prozessen der Unternehmung aufweist.

Planungstheorie

Beschäftigt sich mit der Festlegung von Zielen zur Steuerung der Handlungen der Akteure (welche als Leistungsträger im Mittelpunkt stehen) ,um Leistung zu verbessern. Da Managementprozesse oft nicht transparent sind und viele Wechselbeziehungen haben empfiehlt sich als Sichtweise für das Performance Management, Prozesse als Netz aus Aktivitäten zu sehen. Auch sind die Festlegung von Indikatoren und die genaue Definition der Zielsetzung wichtig.

Entscheidungstheorie

Hier werden anhand der Wahrscheinlichkeitstheorie Entscheidungen von Akteuren und deren Konsequenzen analysiert. Sie dient der Findung optimaler Entscheidungen. Festzuhalten ist, dass durch die sehr komplexen Entscheidungsabläufe gute Verfahren gefunden werden müssen.

Zielsetzungstheorie

Beschäftigt analysiert das Verhalten von Zielvorgaben auf Mitarbeiter. Der Schluss, der für das PM gezogen werden kann ist, dass Ziele und Indikatoren sehr genau definiert werden müssen, um eine Leistungssteigerung zu bewirken.

Prozessmanagement

Performancemanagement ist ein Teil des Prozessmanagements. Hier wird eine Optimierung der Geschäftsprozesse angestrebt welche eine unmittelbare Wirkung auf die Leistung hat. Performance Indikatoren müssen stets in Verbindung zu den Geschäftsprozessen gesetzt werden. Eine entsprechende Modellierungsmethode ist wichtig um die Zusammenhänge besser darstellen zu können.

Qualitätsmanagement

Es gibt zahlreiche internationale Qualitätsnormen welche ein umfangreiches Performance Management fordern. Anforderungen die sich daraus ergeben sind unter anderem:

- Ein ganzheitliches und multidimensionales Set von Performanceindikatoren
- Der Primäre Fokus soll auf den Geschäftsprozessen liegen
- Miteinbeziehung der Mitarbeiter

Performance Managementsyst.

Bei der **Planung der Performance** geht es darum, unter Einbeziehung der Stakeholder geeignete *Ziele und Maßnahmen* vereinbaren. Dies geschieht mittels IST-Analyse und Soll-Konzept.

Bei der **Prüfung der Performance** werden anhand der festgelegten Key Performance-Indikatoren die *Leistungsfähigkeit und die Produktivität* abgelesen bzw. daraus errechnet.

Die Aktivitäten *Performance-Review, Bericht bereitstellen* und *IT-Infrastruktur betreiben* sind teile der **Kommunikation der Performance**. Die Berichte enthalten die *Indikatoren*, nach denen die Empfänger die *Aktivitäten* in ihren Bereichen steuern.

Die **Verbesserung der Performance** kann auf verschiedene Wege geschehen. Zum einen gibt es die *anteilige* oder *inkrementelle Verbesserung* zum anderen die Verbesserung von Grund auf.

Benchmarking

temporäre Leistungsmessung

Measurement-Systeme

langfristige Leistungsmessung und Überwachung

Lean Thinking

Lean Thinking beschreibt das *knappe Denken* und bedeutet soviel wie sich auf das Minimum zu beschränken. Es geht dabei um das Aufdecken von Verschwendungen und das Ausmerzen eben dieser in Bezug auf die Gesamtorganisation.

Six Sigma

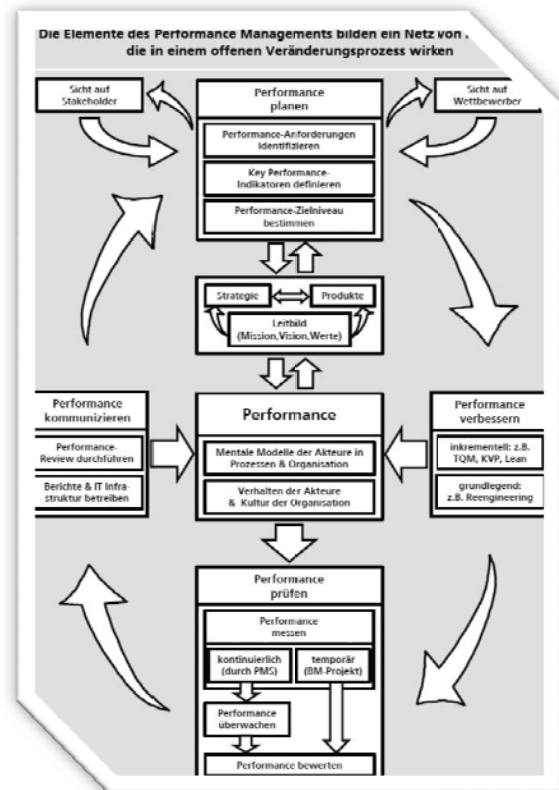
Ebenso gibt es einen Ansatz, der sich auf die *Reduzierung von Fehlerhäufigkeiten* in Prozessen spezialisiert hat. Six Sigma ist eine Methode des *Qualitätsmanagements*, die versucht, *Produkte und Dienstleistungen* möglichst von Fehlern zu befreien. Dazu werden in Geschäftsprozessen die Anforderungen aus *Kundensicht* formuliert und statistische Analysen verwendet.

Re-Engineering

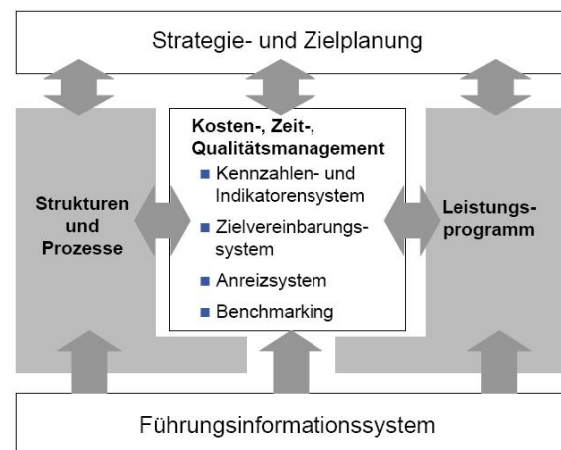
Re-Engineering ist ein Konzept für die durchgreifende *Änderung von Geschäftsprozessen* in Unternehmen. Das Resultat sind Verbesserungen in entscheidenden messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen *Kosten, Qualität, Produktion und Zeit*.

Re-Engineering bedeutet, altbekannte Vorgehensweisen aufzugeben und die Arbeit, die in den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens steckt, aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten, sowie dem Kunden einen neuen Wert zu bieten.

Ein **Performance Managementsystem** ist ein indikatorenbasiertes Managementsystem zur Unterstützung der Aufgaben bei der Optimierung des Stakeholder-Nutzens einer Organisation. Daher müssen effektive Performance Managementsysteme den Zusammenhang zwischen Performance-Zielen, Indikatoren für die Zielerreichung, erfolgskritischen Wertschöpfungsaktivitäten und Maßnahmen zur Verbesserung der Performance über alle Ebenen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette einer Organisation abbilden.



Performance Management Aktivitätenmodell



Aufbau eines Performance Management Systems