

Best Practice Performance Management



Stephanie Lange
Kienbaum Management Consultants GmbH
Georg-Glock-Straße 8
D – 40474 Düsseldorf
Fon: +49 (0)2 11/9 65 92 42
Fax: +49 (0)2 11/9 65 92 40
stephanie.lange@kienbaum.com
bonuspro@kienbaum.com

Bitte tragen Sie Ihre Kontaktinformationen ein

Name	
Positionsbezeichnung	

Adresse	
Telefon	
E-mail	

Unternehmensbezogene Angaben

Unternehmensname	
Rechtsform	

Hauptbranche	
--------------	--

Umsatz 2002	
Mitarbeiterzahl 2002	

Teil I:

Welche Ziele soll ein Performance Management System in Ihrem Unternehmen verfolgen?

Ziele	eher keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung
Einsatz als strategisches Steuerungsinstrument				
» Unterstützung eines strategischen Führungsinstruments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Unterstützung einer wertorientierten Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Unternehmensziele auf Bereichs- und Mitarbeiterebene kaskadieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Einsatz als Controllinginstrument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Optimierung der HR-Kostenstruktur fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Unternehmenskultur unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» interne Kommunikation fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Leistungs- und Erfolgsorientierung				
» Motivationsinstrument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» erfolgs- und strategiekonforme Fähigkeiten und Verhaltensweisen verstärken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Verknüpfung von monetären und nicht-monetären Anreizen mit Zielerreichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Formulierung/Ableitung von Individualzielen unter Berücksichtigung von Unternehmens-/ Bereichszielsetzungen unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» eindeutige Definition von Zielen und Zielerreichungsindikatoren gewährleisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bindung von Schlüsselpersonal an das Unternehmen				
» Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Förderung und Ausbau vorhandener Mitarbeiterpotentiale unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Kompetenzentwicklung unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» neue Know How Träger gewinnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anforderungen zur Umsetzung				
» Markt-/Branchenkonformität gewährleisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» unternehmensweit einheitliche Anwendung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» unkomplizierte und flexible Handhabung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» EDV-technische Systemunterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Akzeptanz bei den Mitarbeitern gewährleisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ergänzungen:

Teil II: Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

A	Management- und Führungssysteme	vorhanden?		Einführung
		ja	nein	geplant
1.	Value Based Management			
	» Werttreiberhierarchien/Key Performance Indicators	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Ziele für das operative Management aus den Werttreibern abgeleitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Verknüpfung mit Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Balanced Scorecard			
	» unternehmensweiter Einsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Einsatz auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Einsatz auf Ebene der Bereiche/Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Einsatz auf Mitarbeiterebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Einsatz im Rahmen eines Pilotprojektes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Verknüpfung mit Value Based Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Management by Objectives			
	» Ableitung strategiekonformer Ziele für das operative Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» für Führungskräfte der 1. Ebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» für Führungskräfte der 2. Ebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» für alle Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» für alle Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Zielableitung orientiert sich an Werttreibern/Key Performance Indicators	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Zielableitung berücksichtigt Steuerungsverantwortung für Geschäftsprozesse („Process Ownership“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Balanced Scorecard wird zur Unterstützung der Zielableitung genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» verschiedene Zielebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Konzern-/Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Bereichs-/Teamziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Individualziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» quantitative Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» qualitative Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Zielvereinbarungsgespräche und Interim-Review-Gespräche sind Grundlage einer zielorientierten/erfolgsabhängigen Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ergänzungen:

B	Vergütungs- und Anreizsystem	vorhanden?		Einführung geplant
		ja	nein	
1.	Stellenbewertungssystem			
	» Anwendung eines unternehmensspezifischen Maßstabs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Anwendung eines externen Referenzmaßstabs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Harmonisierung der Vergütungsstrukturen mit Marktgehältern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» beeinflusst die Höhe des Grundgehalts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» beeinflusst die Höhe der variablen Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Grundgehaltssystem			
	» Gehaltsbänder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» für Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» für Fachkräfte/Spezialisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	zielorientiertes/erfolgsabhängiges Vergütungssystem			
	» Kopplung an Ziele, die sich an Werttreibern/Key Performance Indicators orientieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Kopplung an Ziele, die aus Balanced Scorecards abgeleitet wurden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» short term Komponente (Jahresbonus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Bonustopf – Unternehmensleitung bestimmt Höhe der Bonusgesamtauszahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Zielbonus – Bonushöhe ist abhängig von der Zielerreichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» gedeckeltes System – Maximalhöhe vorgegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» offenes System – Bonushöhe steigt kontinuierlich mit Zielübererfüllung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» mid/Long term Komponente (Zeithorizont: 3-5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» zur Bindung von Kompetenz- und Know How Trägern an das Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» als Motivationsinstrument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» als Rekrutierungsinstrument	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Formen der Mitarbeiterbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Belegschaftsaktien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Aktienoptionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» virtuelle Beteiligungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» stille Beteiligungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Genussrechte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Einflussfaktoren					
Entlohnungskomponente	Grundgehalt	variabler Gehaltsteil	Fringe Benefits	Long term incentives	
Bemessungsgrundlage					
Berufserfahrung/ Unternehmenszugehörigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tarifgebundene Mitarbeiter sonstige AT-Angestellte Management/Leitende Angestellte
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erfüllungsgrad der Positions- anforderungen/Kernkompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tarifgebundene Mitarbeiter sonstige AT-Angestellte Management/Leitende Angestellte
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beitrag zum Erreichen positions- spezifischer Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tarifgebundene Mitarbeiter sonstige AT-Angestellte Management/Leitende Angestellte
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kurzfristige Individualperformance (1 Jahr)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tarifgebundene Mitarbeiter sonstige AT-Angestellte Management/Leitende Angestellte
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
mittelfristige Individualperformance (3-5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tarifgebundene Mitarbeiter sonstige AT-Angestellte Management/Leitende Angestellte
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Team-/Gruppenergebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tarifgebundene Mitarbeiter sonstige AT-Angestellte Management/Leitende Angestellte
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bereichsergebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tarifgebundene Mitarbeiter sonstige AT-Angestellte Management/Leitende Angestellte
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konzern-/ Unternehmensergebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tarifgebundene Mitarbeiter sonstige AT-Angestellte Management/Leitende Angestellte
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5. Welche Zusatzleistungen/Fringe Benefits werden gewährt?

6. Ergänzungen:

C	Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung geplant
		ja	nein	
1.	Personalentwicklung			
	» Identifikation von Schlüsselmitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» integrierter Ansatz zur Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» fachbezogene Trainingsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» fachübergreifende/kompetenzbezogene Trainingsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Competency Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Einfluss auf die Höhe des Grundgehalts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Einfluss auf die Höhe des variablen Gehaltsanteils	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Training on the Job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Job Rotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Aufgabenerweiterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Beurteilungsinstrumente und Methoden der Potentialerfassung			
	» Beurteilungsformen			
	» durch den direkten Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» durch den direkten Vorgesetzten und dessen Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» durch Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Ergänzung durch eigene Einschätzung möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Kommentierung durch den Mitarbeiter möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Feedbackinstrumente (z.B. 360° oder 180° Feedback)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Welche Kriterien werden beurteilt			
	» Erreichungsgrad vorher vereinbarter Ziele (z.B. Zielvereinbarungen im Rahmen des MbO-Prozesses)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» bestimmte fachliche, für die Position relevante Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» soziale Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Form der Beurteilung			
	» standardisierte Skalenform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» verbal unterlegte Skala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» frei formulierte Form	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Beurteilungsturnus			
	» unregelmäßig, nach Bedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» alle 3 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» alle 2 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» jährlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» häufiger als einmal jährlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» zusätzliche Zwischengespräche sind üblich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Potentialfeststellung mittels komplexerer diagnostischer Verfahren (z.B. Management Audits oder Assessment Center)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Verknüpfung mit Personalentwicklung und Karriereplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Beurteilung dient als Grundlage für die Bemessung des Grundgehalts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Beurteilung dient als Grundlage für die Gestaltung des variablen Anteils	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C	Promotion and Retention	vorhanden?		Einführung geplant
		ja	nein	
3.	Karrieremanagement			
	» Karriere- und Nachfolgeplanung für verschiedene Laufbahnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Programme zur gezielten Förderung von High Potentials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Potentialfeststellung dient als Grundlage für eine gezielte Mitarbeiterförderung und -beförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Potentialfeststellung dient als Grundlage für den Aufbau eines Potentialpools	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	» Beurteilung dient als Grundlage für ein individuelles Schulungs- und Förderungsprogramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ergänzungen: