

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: