Nils Pleier

**Performance-Measurement-Systeme
und der Faktor Mensch**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Unternehmerisches Personalmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Karl-Friedrich Ackermann
Universität Stuttgart
und Professor Dr. Dieter Wagner
Universität Potsdam

Unternehmerisches Personalmanagement ist Kernstück eines ganzheitlich angelegten Change Management, das durch diese Schriftenreihe neue Impulse erfahren soll.

Die Reihe bietet ein Forum für theoriegeleitete, praxisorientierte Arbeiten, die der Weiterentwicklung des Personalmanagements im globalen Wettbewerb dienen und zur Lösung von Implementierungsproblemen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen beitragen. Entscheidend ist, dass das Potenzial des Personalmanagements zur Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile und damit zum Erhalt von Arbeitsplätzen erkannt und in Abstimmung mit anderen Teilbereichen der Unternehmensführung optimal genutzt wird. Dabei fällt der Personalabteilung eine entscheidende Rolle als Change Agent und internes Kompetenzzentrum zu.

Nils Pleier

Performance- Measurement-Systeme und der Faktor Mensch

Leistungssteuerung effektiver gestalten

Mit Geleitworten von Prof. Dr. Dieter Wagner und
Prof. Dr. Kurt Femppel sowie Thomas Sattelberger

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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

Dissertation Universität Potsdam, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Britta Göhrisch-Radmacher

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1304-3

Geleitwort

Die Leistungsfähigkeit sowie die Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters entscheiden letztendlich über die in einem Arbeitsverhältnis erbrachte Leistung und damit über den Unternehmenserfolg – sowohl in Profit- als auch in Non-Profit-Organisationen. Für seine Leistung erwartet der Mitarbeiter Gegenleistungen als Leistungsanreiz: materieller und immaterieller Art. Zielbildung und Zielerreichung sind untrennbar verbunden mit dem Phänomen der Leistung und der Leistungserbringung. Insofern verwundert nicht, wenn es mittlerweile eine Reihe von anwendungsorientierten Varianten von Performance-Measurement-Ansätzen gibt, die sowohl in der Theorie als auch in der Praxis und dabei bezogen auf Organisationen des Privaten, des Öffentlichen und des Dritten Sektors lebhaft diskutiert werden.

In diesem Zusammenhang ist es das Verdienst von Nils Pleier, eine Zwischenbilanz zu ziehen, um die jahrelange Kennziffern-Euphorie im Bereich des Performance Management und Measurement einer nüchternen Bestandsaufnahme zu unterziehen und dabei den Schwerpunkt der Betrachtung von der ursprünglich im Vordergrund stehenden Implementierungsphase auf die eigentliche Nutzung in der Managementwelt zu konzentrieren. Dabei ist die Integration des Performance Measurement in die Personalführung von besonderer Bedeutung. Ohne Performance-Measurement-Systeme aus dem ganzheitlichen Blick zu verlieren, soll dabei der „Schnittstelle von (Performance Measurement) System und Mensch“ ein besonderes Augenmerk gewidmet werden.

Obwohl in vielen Organisationen Performance-Measurement-Systeme als Führungsinstrument eingesetzt werden, sind über deren positive und negative Wirkung auf die Unternehmensführung sowie auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bisher wenig konkrete Aussagen vorhanden. Damit ist auch unklar, ob sie sich tatsächlich als wirkungsvolles Unternehmensführungsinstrument eignen und welchen „Reifegrad“ sie letztendlich erreicht haben. Diese Fragen versucht Herr Pleier mit einer Bestandsaufnahme der theoretischen und praktischen Varianten des Performance Measurement zu beantworten. Im Mittelpunkt steht dabei zu Recht der Faktor Mensch: alle Entscheidungen innerhalb einer Organisation werden von Menschen getroffen; nur sie sind es, die über Unternehmenserfolge und -misserfolge entscheiden.

Nils Pleier hat insgesamt eine sehr informative Arbeit vorgelegt. Sie hat den großen Vorzug, sowohl die theoretische Diskussion zum Ziel- und Leistungsaspekt weiter zu bereichern als auch für die Anwendungsebene interessante Hinweise zu geben. Es ist ihm nicht nur gelungen, die theoretische Diskussion, was Ziel- und Leistungsaspekte betrifft, in bestimmten

Punkten zu ergänzen; er hat insbesondere die Schwachstellen in der Praxis erkannt und auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Leistungssteuerung in den Organisationen effektiver zu gestalten. Seine Erhebungsergebnisse sowie seine daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen sind sowohl für die Theorie als auch für die Praxis von großem Wert.

Die Untersuchung bestätigt dabei, dass der Anwendungsaspekt von Performance-Measurement-Modellen nach wie vor im Vordergrund steht und die Integration des Leistungsaspektes mit dem Personalmanagement und der Personalführung oft noch stark verbesserungsbedürftig ist. Lobenswert sind dabei die Bemühungen, sowohl einen aussagekräftigen Zugang zur Praxis zu gewinnen, wie auch die Tatsache, dass die Befragung inklusive ihrer Auswertung wissenschaftlich fundiert und methodisch einwandfrei verlief. In der Tat werden die Ergebnisse für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen von großem Interesse sein.

Prof. Dr. Dieter Wagner

Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen
Universität Potsdam

Prof. Dr. Kurt Fempfel

Lehrstuhl für Unternehmensführung
Universität Hohenheim

Geleitwort

Die Leistung von Menschen und Organisationen zu messen, zu steuern und zielgerichtet zu fördern, sind wesentliche Ziele von Performance-Management-Systemen (PMS). Zahlreiche Unternehmen arbeiten schon lange mit Performance-Management-Instrumenten auf individueller Ebene (Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen, Anreizsysteme etc.) wie auch auf Unternehmensebene (bspw. EFQM-Modell, Balanced Scorecard, monetäre Erfolgsbeteiligungsmodelle o.ä.). Und über die Jahre wurden diese Instrumente zunehmend ausgefeilter, besser miteinander verzahnt und optimaler auf die Unternehmensziele ausgerichtet. Ganze Heerscharen von HR-Referenten, externen Beratern und Wissenschaftlern haben sich schon mit dem Performance-Thema befasst und immer wieder versucht, neue Methoden und Instrumente zu entwickeln, um Leistung optimaler auszurichten und zu steuern.

Und nun ein weiteres Buch zu diesem Thema? Ist nicht schon längst alles gesagt und erforscht? Man könnte meinen: Ja. Doch Nils Pleier zeigt mit dieser Arbeit und seinen Ergebnissen aus zwei umfangreichen empirischen Untersuchungen, dass das Potenzial von Performance-Management-Systemen bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist und Leistungssteuerung wesentlich effektiver gestaltet werden kann.

Der Autor kann anhand zahlreicher, eindrücklicher Fakten belegen, dass bei der erfolgreichen Anwendung von Performance-Instrumenten deutlich mehr Potential in den anwenderspezifischen denn in den systemtechnischen Aspekten steckt. Anders formuliert: während die Systeme inzwischen in vielen Unternehmen einen sehr professionellen Standard erreicht haben, wird ein Faktor – wie so oft – viel zu wenig berücksichtigt: der Mensch, dessen Leistung mit dem System effektiv gesteuert werden soll. Und so verwundert es nicht, dass es an der Schnittstelle von System und Mensch an zahlreichen Stellen knirscht und zu Reibungsverlusten kommt.

Nils Pleier schildert zunächst, welche Herausforderungen Großunternehmen (Schwerpunkt Dax30) beim Einsatz von Performance-Management-Instrumenten erleben und wie sie diesen begegnen. Anschließend entwickelt er aus verhaltens- und ökonomietheoretischen Ansätzen mit dem „Human Performance Modell“ einen anschaulichen, theoretischen Bezugsrahmen. Dieser dient ihm als Grundlage zur intensiveren Erforschung der Wirkung des PMS-Einsatzes allgemein sowie des Einflusses von Zielklarheit, Gruppenzielen und relativer Belohnungsgerechtigkeit. Darüber hinaus beleuchtet Nils Pleier die Bedeutung der Kommunikation sowie der Systemakzeptanz bei der PMS-Anwendung. Bereichernd und informativ ist dabei die differenzierte Analyse unterschiedlicher PMS- und Anwendertypen.

Mir persönlich hat imponiert, dass sich dieses Dissertationsthema aus dem HR-Bereich – was selten genug vorkommt – weder mit luftigen kulturpolitischen Themen verlustiert noch HR-Banalität repetiert. Ganz im Gegenteil: Basierend auf dem fundierten Datenmaterial leitet der Verfasser zu einem zentralen Handlungsfeld der Personalarbeit gut auf den Punkt gebracht weiteren Forschungsbedarf wie auch klare Handlungsempfehlungen für die Praxis ab.

Mein Fazit daher: für Praktiker wie auch Wissenschaftler gleichermaßen ein lesenswertes Buch!

Thomas Sattelberger

Personalvorstand und Arbeitsdirektor
Deutsche Telekom AG

Vorwort

Unternehmensleistung ist die Summe der individuellen Leistungen aller Mitarbeiter – das ist unbestritten. Doch worauf konzentrieren sich die Anstrengungen zur Optimierung von Performance? Strategische Kenngrößen (KPIs) wie ROI, ROE, EVA oder ROCE gehören längst zum gängigen Instrumentarium moderner Unternehmensführung. Komplexe Performance Management Systeme sollen diese KPIs dann in operative Ziele der Bereiche, Abteilungen und Teams herunterbrechen. Ausgeklügelte Bewertungsinstrumente versuchen, individuelle Leistung anschließend teilweise bis auf die zweite Nachkommastelle zu erfassen. Und wer bleibt dabei häufig auf der Strecke?

Umfassende Untersuchungen des Autors in zahlreichen Unternehmen (Schwerpunkt Dax30) haben gezeigt, dass es weit weniger die Performance Management Systeme selbst als vielmehr die Schnittstelle von System und Mensch ist, an der es hakt und die noch immense Leistungspotenziale bietet. Dieses Buch zeigt sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus Sicht der Unternehmenspraxis konkrete Ansatzpunkte, wie Leistung besser ausgeschöpft und effektiver gesteuert werden kann.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit wären ohne die große Offenheit der Unternehmensvertreter in den Expertengesprächen sowie der vielen Mitarbeiter, die sich an den Befragungen beteiligt haben, nicht möglich gewesen. Ihnen allen sei an dieser Stelle für ihre Unterstützung nochmals ausdrücklich gedankt.

Ein großer Dank gebührt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Dieter Wagner, und meinem Zweitgutachter, Prof. Dr. Kurt Fempfel. Sie beiden haben mir im Laufe der Arbeit zahlreiche wertvolle Impulse gegeben und zusätzliche Blickwinkel geöffnet. Ebenso danke ich Ingrid Hillebrand, der „guten Seele“ des Lehrstuhls, sowie allen Mitdoktoranden und Professoren, insbesondere auch Prof. Dr. Thomas Edeling und Prof. Dr. Christoph Rasche als Mitglieder der Promotionskommission. Britta Göhrisch-Radmacher vom Gabler-Verlag danke ich für das angenehme Lektorat und ihre enorm schnellen Reaktionszeiten.

Dankeschön zu sagen gilt es auch meinen Freunden und guten Bekannten, die mit mir über die letzten Jahre die „Hochs“ der Arbeit gefeiert und manche „Tiefs“ durchstanden haben. Von Herzen danke ich vor allem Dr. Heike Brost, Gundula Ganter, Markus Greif, André Löhle, Nadine Müssigmann, Nina Neff und Janine Tepas für ihre wertvollen Anregungen, kritisches Hinterfragen und ihre „Fehlerteufelaugen“ beim Gegenlesen der Arbeit.

Ein ganz besonderer Dank geht an meine Mutter Marita Pleier, die wohl wie kaum ein anderer Mensch die ganze Promotion über mitgefiebert und mitgelitten hat. Ihr und in memoriam meinem Vater Horst Pleier widme ich daher auch diese Arbeit.

Nils Pleier

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	5
1.3	Forschungsfragen und Forschungsdesign	6
1.4	Aufbau der Arbeit	8
2	Bezugsrahmen	11
2.1	Begriffsklärungen	11
2.2	Aufbau und Varianten von Performance Measurement Systemen	18
3	Performance Measurement Systeme im Praxiseinsatz	35
3.1	PMS-Studie 2004	35
3.2	Erkenntnisse der PMS-Studie 2004 – ein Zwischenfazit	66
4	Theoretische Grundlagen	69
4.1	Verhaltenstheoretische Ansätze	70
4.2	Neoinstitutionalistische Ansätze ökonomischer Organisationstheorien ...	99
4.3	Zusammenführung verhaltens- und ökonomietheoretischer Ansätze zu einem Human Performance Modell	117
5	Hypothesen und Status quo der Forschung	127
5.1	Entwicklung der Hypothesen	127
5.2	Status quo der Forschung	133
6	Zusammenspiel von System und Mensch	163
6.1	PMS-Studie 2005/06	163
6.2	Erkenntnisse der PMS-Studie 2005/06	209
7	Zusammenfassung	215
7.1	Fazit zu den PMS-Studien 2004 und 2005/06	215
7.2	Handlungsempfehlungen für die Praxis	216
8	Ausblick	221

Inhaltsverzeichnis

Geleitworte	V
Vorwort	IX
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXIII

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Forschungsfragen und Forschungsdesign	6
1.4 Aufbau der Arbeit	8
2 Bezugsrahmen	11
2.1 Begriffsklärungen	11
2.1.1 Performance	11
2.1.2 Performance Measurement	13
2.1.3 Performance Measurement Systeme	15
2.2 Aufbau und Varianten von Performance Measurement Systemen	18
2.2.1 Performance Measurement Ansätze auf Unternehmensebene	19
2.2.1.1 Balanced Scorecard	19
2.2.1.2 Performance Pyramid	20
2.2.1.3 EFQM-Modell	22
2.2.1.4 Integrated Performance Measurement System	24
2.2.1.5 Performance Prism	25
2.2.1.6 Fazit	27
2.2.2 Performance Measurement Ansätze auf Mitarbeiterebene	28
2.2.2.1 Leistungsbeurteilung	28
2.2.2.2 Zielvereinbarung	30
2.2.2.3 Anreiz- und Sanktionssystem	32
2.2.2.4 Fazit	34

3 Performance Measurement Systeme im Praxiseinsatz	35
3.1 <i>PMS-Studie 2004</i>	35
3.1.1 Zielsetzung	35
3.1.2 Hintergrund und Methodik	35
3.1.3 Eckdaten der Studie	37
3.1.4 Definition und Ausgestaltung der PMS	39
3.1.5 Instrumente der PMS	44
3.1.6 Ziele, Erwartungen und Nutzen	47
3.1.7 Anwendungsprobleme	52
3.1.8 Die Schnittstelle System – Mensch: Einbindung der Mitarbeiter in das PMS	59
3.1.9 Informationsasymmetrien und Leistungskontrolle	62
3.1.10 Leistungspotenziale	64
3.2 <i>Erkenntnisse der PMS-Studie 2004 – ein Zwischenfazit</i>	66
3.2.1 Kernaussagen der Studie	66
3.2.2 Weitere Forschungsfragen	68
4 Theoretische Grundlagen	69
4.1 <i>Verhaltenstheoretische Ansätze</i>	70
4.1.1 Inhaltstheorien	72
4.1.1.1 Bedürfnistheorie von Maslow	72
4.1.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	74
4.1.1.3 Leistungsmotivationstheorie von McClelland / Atkinson	75
4.1.1.4 Zwischenfazit zu den Inhaltstheorien	77
4.1.2 Prozesstheorien	78
4.1.2.1 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE-Theorie) von Vroom	78
4.1.2.2 Motivationstheorie von Porter / Lawler	80
4.1.2.3 Zieltheorie von Locke	83
4.1.2.4 Zwischenfazit zu den Prozesstheorien	86
4.1.3 Fortentwicklungen und neuere Verhaltenskonzepte	88
4.1.3.1 Modell des motivischen Verhaltens von Rosenstiel	88
4.1.3.2 Funktionskreis Leistungsförderung von Schuler	89
4.1.3.3 Sozialleistungsmanagement-Konzept von Wagner / Grawert	91

4.1.3.4	Determinanten und Verlauf motivierten Handelns nach Heckhausen / Heckhausen	92
4.1.3.5	Leistungsdeterminanten-Konzept von Berthel / Becker	93
4.1.3.6	Zwischenfazit zu den neueren Verhaltenskonzepten	95
4.1.4	Erkenntnisbeiträge der Verhaltenstheorien für die PMS-Gestaltung	96
4.2	<i>Neoinstitutionalistische Ansätze ökonomischer Organisationstheorien ...</i>	99
4.2.1	Gemeinsamkeiten neoinstitutionalistischer Ansätze	99
4.2.2	Principal-Agent-Theorie	102
4.2.3	Erkenntnisbeiträge neoinstitutionalistischer Ansätze für die PMS-Gestaltung	107
4.2.4	Exkurs: Ansatz der psychologischen Ökonomik	111
4.3	<i>Zusammenführung verhaltens- und ökonomietheoretischer Ansätze zu einem Human Performance Modell</i>	117
4.3.1	Entwurf eines PMS-Verhaltenskonzepts	117
4.3.2	Entwicklung eines Human Performance Modells durch Integration ökonomietheoretischer Beiträge in das PMS-Verhaltenskonzept	122
5	Hypothesen und Status quo der Forschung	127
5.1	<i>Entwicklung der Hypothesen</i>	127
5.1.1	Die zentralen Faktoren im Human Performance Modell	127
5.1.2	Ableitung von Hypothesen zum Thema „PMS und Faktor Mensch“	130
5.2	<i>Status quo der Forschung</i>	133
5.2.1	Grundsätzliches zur PMS-Diskussion in der Literatur	133
5.2.2	Hypothese 1: PMS-Einsatz	133
5.2.3	Hypothese 2: Zielklarheit	138
5.2.4	Hypothese 3: Gruppenziele	142
5.2.5	Hypothese 4: Belohnungsgerechtigkeit	147
5.2.6	Hypothese 5: Kommunikation	152
5.2.7	Hypothese 6: Partizipation	156

6	Zusammenspiel von System und Mensch	163
6.1	<i>PMS-Studie 2005/06</i>	<i>163</i>
6.1.1	Zielsetzung	164
6.1.2	Hintergrund und Methodik	164
6.1.3	Eckdaten der Studie	166
6.1.3.1	Untersuchungsrahmen	166
6.1.3.2	Aufbau des Fragebogens	167
6.1.3.3	Differenzierung nach PMS-Typ	168
6.1.3.4	Differenzierung nach Anwendertyp	170
6.1.3.5	Struktur der Teilnehmer nach PMS- und Anwendertyp	173
6.1.4	Vorgehen bei der Datenauswertung	174
6.1.5	Überprüfung und Diskussion der Hypothesen	177
6.1.5.1	Hypothese 1: PMS-Einsatz	178
6.1.5.2	Hypothese 2: Zielklarheit	182
6.1.5.3	Hypothese 3: Gruppenziele	186
6.1.5.4	Hypothese 4: Belohnungsgerechtigkeit	190
6.1.5.5	Hypothese 5: Kommunikation	195
6.1.5.6	Hypothese 6: Partizipation	200
6.1.6	Weitergehende Analysen	203
6.1.6.1	Übergreifende Zusammenhangsanalysen	203
6.1.6.2	Analyse der offenen Rückmeldungen	205
6.2	<i>Erkenntnisse der PMS-Studie 2005/06</i>	<i>209</i>
6.2.1	Kernaussagen der Studie	209
6.2.2	Weiterer Forschungsbedarf	213
7	Zusammenfassung	215
7.1	<i>Fazit zu den PMS-Studien 2004 und 2005/06</i>	<i>215</i>
7.2	<i>Handlungsempfehlungen für die Praxis</i>	<i>216</i>
8	Ausblick	221

Anhang

a) Interviewleitfaden zur PMS-Studie 2004	227
b) Ergebnisschaubilder (Auszug) der PMS-Studie 2004.....	238
c) Fragebogen zur PMS-Studie 2005/06	249
d) Datenanalyse (Auszug) zur PMS-Studie 2005/06	254

Literaturverzeichnis	265
-----------------------------------	------------

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Empirischer Forschungsrahmen dieser Arbeit	7
Abb. 2:	Übersicht der Kapitelstruktur	9
Abb. 3:	Unterschiedliche Performance-Dimensionen	11
Abb. 4:	Leistungsebenen des Performance Measurement	14
Abb. 5:	Entwicklungsstufen von Performance Measurement Systemen	16
Abb. 6:	Traditionelle vs. innovative Performance Measurement Systeme	17
Abb. 7:	Balanced Scorecard	19
Abb. 8:	Performance Pyramid	21
Abb. 9:	EFQM-Modell	23
Abb. 10:	Integrated Performance Measurement System	24
Abb. 11:	Performance Prism	26
Abb. 12:	Teilnehmer der PMS-Studie 2004 nach Branchen	37
Abb. 13:	Unternehmen je Mitarbeiterklasse	38
Abb. 14:	Unternehmen je Umsatzklasse	38
Abb. 15:	Verständnis von Performance Measurement	39
Abb. 16:	Ausgestaltung des PMS	40
Abb. 17:	Jahr der Einführung des aktuell praktizierten PMS	40
Abb. 18:	PMS – keine Modeerscheinung	41
Abb. 19:	Vom PMS erfasste Mitarbeiter (in %)	41
Abb. 20:	Vom PMS erfasster Personenkreis	42
Abb. 21:	Leistungsdimensionen des PMS	43
Abb. 22:	Besprechung der Leistungsergebnisse	44
Abb. 23:	Zielvereinbarung oder Zielvorgabe?	45
Abb. 24:	Ausgestaltung des Anreizsystems	45
Abb. 25:	Umfang der BSC-Anwendung	46
Abb. 26:	PMS-Verknüpfung mit anderen Steuerungsinstrumenten	46
Abb. 27:	Hauptziele der PMS-Einführung	47
Abb. 28:	Aktuelle Erreichungsgrade der Hauptziele seit PMS-Einführung	48
Abb. 29:	Auswertungslogik Erwartungen vs. Nutzen	49
Abb. 30:	Operationalisierung der Strategie (Erwartungen vs. Nutzen)	49
Abb. 31:	Leistungstransparenz (Erwartungen vs. Nutzen)	50
Abb. 32:	Motivationssteigerung der Mitarbeiter (Erwartungen vs. Nutzen)	51
Abb. 33:	Ursachen für Verzögerungen bei PMS-Implementierung	52
Abb. 34:	Auswertungslogik Anwendungsprobleme (gestern vs. heute)	54
Abb. 35:	Komplexität und Aufwand des PMS (gestern vs. heute)	54
Abb. 36:	Stellenwert des PMS (gestern vs. heute)	55
Abb. 37:	IT-Unterstützung des PMS (gestern vs. heute)	56
Abb. 38:	Zeitproblem der Führungskräfte beim PMS-Einsatz (gestern vs. heute)	57
Abb. 39:	Vorleben von Sinn und Zweck des PMS (gestern vs. heute)	57

Abb. 40:	Akzeptanz des PMS bei den Führungskräften (gestern vs. heute)	58
Abb. 41:	Kommunikations- und Informationskanäle zum Austausch der PMS-Ergebnisse	60
Abb. 42:	Methoden zur Unterstützung des eigenverantwortlichen PMS-Umgangs ...	60
Abb. 43:	Methoden zur Förderung der PMS-Intensität	61
Abb. 44:	Instrumente zur Leistungskontrolle	63
Abb. 45:	Standards zum Vorgehen bei Leistungsabweichungen	63
Abb. 46:	Zusammenhang von erfolgreicher Mitarbeiterintegration und Leistungssteigerungen	64
Abb. 47:	Leistungssteigerungspotenziale bei besserer Integration der Mitarbeiter ...	65
Abb. 48:	Maßnahmen zur Realisierung der Leistungssteigerungspotenziale	65
Abb. 49:	Ablauf des Motivationsvorgangs	71
Abb. 50:	Kernaspekte der Inhaltstheorien	78
Abb. 51:	Motivationsmodell von Porter / Lawler	81
Abb. 52:	High Performance Cycle von Locke / Latham	84
Abb. 53:	Kernaspekte der Prozesstheorien	87
Abb. 54:	Modell des motivischen Verhaltens in der Organisation	89
Abb. 55:	Funktionskreis Leistungsförderung	90
Abb. 56:	Überblicksmodell zu Determinanten und Verlauf motivierten Handelns	92
Abb. 57:	Leistungsdeterminanten-Konzept	94
Abb. 58:	Kernaspekte fortentwickelter Verhaltenskonzepte	95
Abb. 59:	Erkenntnisbeiträge verhaltenstheoretischer Ansätze für PMS-Gestaltung ...	98
Abb. 60:	Kernaspekte der Neuen Institutionenökonomik – insbesondere Principal- Agent-Theorie	106
Abb. 61:	Erkenntnisbeiträge neoinstitutionalistischer Ansätze für PMS-Gestaltung ...	110
Abb. 62:	Kernaspekte der psychologischen Ökonomik	115
Abb. 63:	PMS-Verhaltenskonzept	119
Abb. 64:	PMS-Verhaltenskonzept mit ökonomietheoretischen Empfehlungen	123
Abb. 65:	Human Performance Modell	125
Abb. 66:	Zentrale Faktoren im Human Performance Modell	128
Abb. 67:	Hypothesen und Wirkungszusammenhänge	132
Abb. 68:	Clustering nach PMS-Typ	169
Abb. 69:	Verteilung der Studienteilnehmer nach Anwender-Typ	171
Abb. 70:	Verteilung der Studienteilnehmer nach Anwender- und PMS-Typ	173
Abb. 71:	Überblick des Ablaufs der Datenauswertung zur PMS-Studie 2005/06	174
Abb. 72:	Grenzwerte für Signifikanzniveaus	176
Abb. 73:	Wirkung des PMS-Einsatzes auf Anstrengung	178
Abb. 74:	Wirkung des PMS-Einsatzes auf Leistung	179
Abb. 75:	Empfindungen gegenüber dem PMS	179
Abb. 76:	Mittelwertvergleich zwischen „PMS-Typen“ (PMS-Einsatz)	180
Abb. 77:	Mittelwertvergleich nach „Stellung“ (PMS-Einsatz)	181
Abb. 78:	Wirkung von Zielklarheit auf Anstrengung und Leistung	183

Abb. 79:	Ausmaß an individueller Zielklarheit	183
Abb. 80:	Mittelwertvergleich zwischen „PMS-Typen“ (Zielklarheit)	184
Abb. 81:	Mittelwertvergleich nach „Stellung“ (Zielklarheit)	184
Abb. 82:	Wirkung von Gruppenzielen auf Anstrengung	186
Abb. 83:	Wirkung von Gruppenzielen auf Zufriedenheit	187
Abb. 84:	Individual- vs. Gruppenziele	187
Abb. 85:	Mittelwertvergleich zwischen „PMS-Typen“ (Gruppenziele)	188
Abb. 86:	Mittelwertvergleich nach „Stellung“ (Gruppenziele)	188
Abb. 87:	Empfundene Belohnungsgerechtigkeit	190
Abb. 88:	Wirkung von Belohnung auf Zufriedenheit	191
Abb. 89:	Wirkung von Leistung auf Zufriedenheit	191
Abb. 90:	Mittelwertvergleich zwischen „PMS-Typen“ (Belohnungsgerechtigkeit)	192
Abb. 91:	Mittelwertvergleich nach „Stellung“ (Belohnungsgerechtigkeit)	193
Abb. 92:	Intensität der PMS-Kommunikation	195
Abb. 93:	PMS-Akzeptanz der Mitarbeiter	196
Abb. 94:	Abbau von Informationsasymmetrien durch PMS	196
Abb. 95:	Mittelwertvergleich zwischen „PMS-Typen“ (Kommunikation)	198
Abb. 96:	Mittelwertvergleich nach „Stellung“ (Kommunikation)	198
Abb. 97:	Ausmaß der Mitarbeiterpartizipation am PMS	200
Abb. 98:	Mittelwertvergleich zwischen „PMS-Typen“ (Partizipation)	201
Abb. 99:	Mittelwertvergleich nach „Stellung“ (Partizipation)	202
Abb. 100:	Korrelationsmatrix zum Zusammenhang der verschiedenen Einflussfaktoren	204
Abb. 101:	Ansätze zur Steigerung der Zufriedenheit mit dem PMS	207
Abb. 102:	Gesamtauswertung nach PMS-Typ	210
Abb. 103:	Gesamtauswertung nach Anwender-Typ (Stellung)	211
Abb. 104:	Ergebnisse der Hypothesentestung	212

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abschn.	Abschnitt
Ang.	Angestellte
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
AS	Anreizsystem
AT-Mitarbeiter	außertarifliche Mitarbeiter
AZ	Arbeitszufriedenheit
Bd.	Band
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
dzt.	derzeit
EFQM	European Foundation for Quality Management
engl.	englisch
et al.	et alii (lat.) = und andere
etc.	et cetera (lat.) = und so weiter
e. v. v.	et vice versa (lat.) = und umgekehrt
evtl.	eventuell
F&E	Forschung & Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FK	Führungskraft
Forts.	Fortsetzung
gem.	gemäß
GF	Geschäftsführung / Vorstand
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. S. v.	im Sinne von
i. w. S.	im weiteren Sinne
inkl.	inklusive

insbes.	insbesondere
IPMS	Integrated Performance Measurement System
Jg.	Jahrgang
k. A.	keine Angabe
KMUs	kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator (engl.) = strategischer Leistungs- indikator / Kernkennziffer
lat.	lateinisch
LB	Leistungsbeurteilung
lt.	laut
LT-Angestellte	leitende Angestellte
MA	Mitarbeiter
MAG	Mitarbeitergespräch
MbO	Management by Objectives
MW	Mittelwert (arithmetisches Mittel)
NPO	Non-Profit-Organisationen
o. ä.	oder ähnliches
PM	Performance Measurement
PMS	Performance Measurement System
ProMES	Productivity Measurement and Enhancement System
S.	Seite
s. o.	siehe oben
SD	Standardabweichung
Sign.	Signifikanz(niveau)
SMEs	small and medium-sized enterprises (engl.) = kleine und mittlere Unternehmen
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Product and Service Solutions (in den Sozialwissen- schaften weit verbreitetes Statistik-Softwareprogramm)
TAT	Thematischer Apperzeptionstest
TIME	Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment
TQM	Total Quality Management
u.	und
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliches
u. v. a. m.	und viele(s) andere mehr
URL	Uniform Resource Locator

usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie
Vol.	Volume (engl.) = Band
vs.	versus (lat.) = gegen(über)
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
z. Zt.	zur Zeit
ZV	Zielvereinbarung