AKTUELLER BEGRIFF

Mischa Seiter

Performance Measurement

Jede Bewertung bedarf einer soliden Datengrundlage. Nur eine solide Leistungsbemessung macht es möglich, Stärken und Defizite einer Organisation belastbar festzustellen.

Foto: Martin Magunia/JOKER

Grundlage für die Steuerung von Organisationen ist die Leistungsmessung. Nur durch die Bestimmung der Leistung der Mitglieder einer Organisation und der Organisation als Ganzes können Defizite erkannt und Maßnahmen ergriffen werden. Daneben wird der Leistungsmessung – oder auch Performance Measurement – ein motivatorischer(??) Effekt zugeschrieben.

Ziel dieses Beitrags ist es, einen Überblick über das Performance Measurement zu geben. Hierzu werden, ausgehend von der Definition, weiterverbreitete Instrumente des Performance Measurement vorgestellt. Abschließend werden auch die potenziellen Dysfunktionen des Performance Measurement diskutiert.

Performance Measurement – eine Definition

Dieser Beitrag befasst sich mit dem Begriff Performance Measurement. In der Literatur liegen verschiedene Definitionen vor. Konsens dieser Definitionen ist dabei, dass Performance Measurement ein Prozess zur Messung der Effizienz und Effektivität von Akteuren (einzelnen Mitarbeitern, Abteilungen, Organisationen etc.) ist (vgl. zum Beispiel Gleich 2001 und Neely 1995). Dabei steht Performance Measurement für einen konzeptionellen Neuanfang (vgl. Eccles 1991). Vor dieser Neuorientierung wurde die Performance zumeist rein monetär gemessen. Zunehmend zeigte sich allerdings, dass sich die Leistung nicht nur in monetären Größen ausdrücken lässt. Für Unternehmen spielen verschiedene andere Dimensionen ebenfalls eine gewichtige Rolle. Beispiele hierfür sind die Kundenzufriedenheit, die Schnelligkeit interner Prozesse, die Flexibilität oder die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität. Diese mehrdimensionale Leistungsmessung wird im Konzept des Performance Measurement verfolgt.

Die Erweiterung der Leistungsmessung auf nichtmonetäre Größen hat auch motivatorische Effekte. So ist Mitabeitern einer Organisation dadurch besser ersichtlich, welchen Beitrag sie konkret leisten können, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Eine abstrakte monetäre Kennzahl ist dazu nur eingeschränkt geeignet.

Instrumente des Performance Measurement

In Literatur und Praxis wurde eine Vielzahl von Instrumenten für das Performance Measurement entwickelt. Beispiele hierfür sind das Tableau de Bord, das Quantum Performance Measurement Concept oder die Performance Pyramid (vgl. für einen Überblick Gleich 2001). Als prominentestes Beispiel hat sich allerdings die Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis durchgesetzt (vgl. Kaplan/Norton 1992). Die klassische Form misst die Leistungen in vier Dimensionen: die finanzielle Dimension, die Kundendimension, die interne Prozessdimension und die Lern- und Entwicklungsdimension.

Die Finanzperspektive repräsentiert die Interessen der Eigentümer des Unternehmens. Typische Performance Measures sind der Gewinn oder wertorientierte Größen wie der Economic Value Added (EVA). Die Kundendimension konzentriert sich auf die Ziele der Kunden. Beispiele für Performance Measures sind dabei die Anzahl der Neuprodukte oder die Pünktlichkeit der Lieferungen. Die interne Prozessdimension bezieht sich auf die Prozesse des Unternehmens, die notwendig sind, um die Kunden zufrieden zu stellen. Beispielhaft kann hier die Durchlaufzeit oder die Qualität des Produkts als Performance Measure angeführt werden. Schließlich repräsentiert die Lern- und Entwicklungsperspektive die Fähigkeiten einer Organisation, sich weiter zu entwickeln. Eine typische Performance Measure ist die Zeit, die benötigt wird, um neue Produkte zur Marktreife zu entwickeln.

Neben den positiven Effekten kann Performance Measurement auch dysfunktionale Effekte haben. Ein typisches Beispiel hierfür ist das Validitätsproblem. Dieses tritt dann auf, wenn die Kennzahlen (in der Literatur werden Kennzahl, Key Performance Indicator und Performance Measure oft synonym verwendet) nicht den Sachverhalt messen, den sie messen sollen. Wenn ein Mitarbeiter anhand dieser nicht validen Kennzahl beurteilt wird, dann wird er sein Handeln daran ausrichten, diese Kennzahl zu optimieren.

Potenzielle Dysfunktionen des Performance Measurement

Neben den positiven Effekten kann Performance Measurement auch dysfunktionale Effekte haben. Ein typisches Beispiel hierfür ist das Validitätsproblem. Dieses tritt dann auf, wenn die Kennzahlen (in der Literatur werden Kennzahl, Key Performance Indicator und Performance Measure oft synonym verwendet) nicht den Sachverhalt messen, den sie messen sollen. Wenn ein Mitarbeiter anhand dieser nicht validen Kennzahl beurteilt wird, dann wird er sein Handeln daran ausrichten, diese Kennzahl zu optimieren. Wenn aber die Kennzahl nicht den von der Organisation gewollten Sachverhalt korrekt widerspiegelt, so arbeitet der Mitarbeiter nicht im Sinne der Organisation. Die Kennzahl zeigt dann an, dass die Performance positiv ist, tatsächlich ist sie dies aber nicht (siehe Abbildung 1).

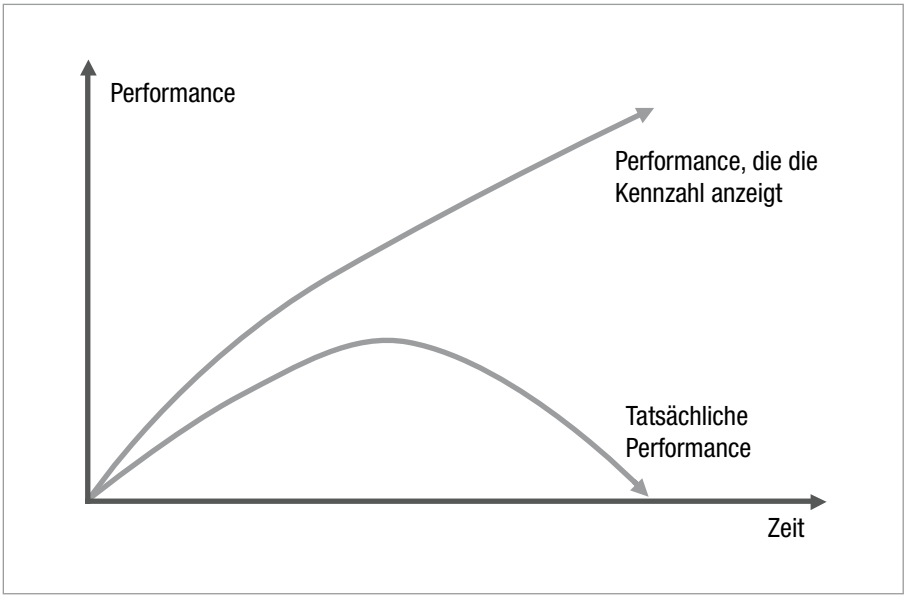

Abb. 1: Dysfunktionale Wirkung von Performance Measurement (vgl. Austin 1996, S. 16).

Ein praktisches Beispiel soll dies verdeutlichen: Der Bonus eines Vertriebsmitarbeiters wird nach den Verkaufszahlen von Produkt A festgelegt. Im Laufe der Zeit muss der Preis für Produkt A gesenkt werden, so dass es einen negativen Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Die Performance Measure „Verkaufte Einheiten von A“ zur Beurteilung des Vertriebsmitarbeiters wird allerdings nicht verändert. Der Mitarbeiter wird konsequenterweise zur Optimierung seines Gehalts weiterhin den Absatz von Produkt A vorantreiben, obwohl dies für das Unternehmen dysfunktional ist.

Literatur:

Austin, R. D., Measuring and Managing Performance in Organizations, New York 1996.

Eccles, R. G., The Performance Measurement Manifesto, in: Harvard Business, Review 69 (1991) 1, S. 131-137.

Gleich, R., Das System des Performance Measurement – Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München 2001.

Kaplan, R. S./Norton, D. P., The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review 70 (1992) 1, S. 71-79.

Klingebiel, N., Performance Measurement – Grundlagen – Ansätze – Fallstudien, Wiesbaden 1999.

Neely, A./Gregory, M./Platts, K., Performance measurement system design – A literature review and research agenda, in: International Journal of Operations and Production Management 15 (1995) 4, S. 80-116.

Seiter, M./Stirzel, M., Messung von Forschungsleistungen – State-of-the-Art, in: Wissenschaftsmanagement 11 (2005) 3, S. 13-17.

Dr. Mischa Seiter ist Mitarbeiter am International Performance Research Institute in Stuttgart. Seine Forschungsschwerpunkte sind Risikomanagement in Kooperationen und Verhaltenseffekte des Performance Measurement.

Ein Beispiel aus dem Wissenschaftsumfeld ist die Messung der Forschungsleistung. So wird diese u.a. auch durch die Anzahl der Publikationen gemessen (vgl. Seiter/Stirzel 2005). Wird dabei nicht nach der Qualität der Publikationen differenziert, kann dies dazu führen, dass einige Forscher ihre Ergebnisse in Zeitschriften veröffentlichen, in denen der Veröffentlichungsprozess einfach ist – sprich: in Zeitschrift von niedrigerer Qualität als die der Top-Zeitschriften. Forscher mit wenigen, aber hochwertigen Veröffentlichungen wären somit im Nachteil.

Diese Beispiele zeigen, dass der Fehler im Design des Performance Measure liegt. Eine Anpassung hätte hier den Fehler vermieden, d.h. Performance Measures können nicht statisch beibehalten werden, sondern müssen an Veränderungen in der Organisation und dem Marktumfeld angepasst werden.

Performance Measurement – ein Konzept für alle Arten von Organisationen

Performance Measurement ist in der Unternehmenspraxis etabliert, allerdings zumeist mit dem Fokus auf monetären Kennzahlen. Nicht-monetäre Kennzahlen werden vernachlässigt. Eine Steuerung der Performance benötigt allerdings beide Arten von Performance Measures. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben hier Nachholbedarf.

Es zeichnet sich der Trend ab, dass Performance Measurement zunehmend auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen eingesetzt wird. Hierzu muss das Performance Measurement insofern angepasst werden, als dass zum Beispiel kein Gewinnmaximierungsziel herrscht und deshalb auch keine solche Performance Measures eingeführt werden können. In solchen Organisationen stehen die Ziele anderer Stakeholder im Vordergrund, so zum Beispiel der Kunden.

Abschließend ist anzuführen, dass in jüngster Zeit in Wissenschaft und Praxis die Forderung aufkommt, dass die Messung von Performance kein Selbstzweck sein kann, sondern das Management von Performance zum Ziel hat. Aus diesem Grund wird unter dem Begriff Performance Management eine Vielzahl sehr diverser Verfahren und Konzepte subsumiert, die dazu dienen sollen, die Performance zu steigern. Eine einheitliche Definition oder dominante Instrumente sind allerdings noch nicht sichtbar.