

PPM – People Performance Management System

Achim Thannheiser // Rechtsanwaltskanzlei Thannheiser u. Koll., Hannover

HIER LESEN SIE:

- wie mit einer PPM-Software der gesamte arbeitende Mensch durchleuchtet werden kann
- wie Interessenvertretungen ein komplexes PPM-System praktikabel überwachen können
- wie eine Betriebsvereinbarung zum People Performance Management aussehen könnte



Der Versuch, den Menschen als Ganzes zu erfassen, seine Leistungen und sein künftiges Potenzial zu beschreiben, tritt in eine neue Phase ein. Mit PPM-Software wird im Dienstleistungsbereich ein fast vollständiges Abbild des arbeitenden Menschen möglich. Damit entstehen unwahrscheinlich viele Auswertungs- und Verknüpfungsmöglichkeiten der erhobenen oder vom Beschäftigten eingegebenen Daten. Wer ist der Beste, wer der Schlechteste? Wen wollen wir fördern, wen fordern oder gar feuern? Ein Knopfdruck und scheinbar objektive Ergebnisse werden präsentiert. Ob dabei 100 oder 10 000 Daten ausgewertet werden müssen, spielt keine Rolle. Ein umfangreiches Arbeitsfeld für Betriebsräte und Datenschützer.

PPM ist im Einzelnen nicht neu. Es ist die Kombination von bekannten personalpolitischen Instrumenten plus ergänzender Mittel. PPM verbindet die bekannten Personalprozesse wie Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Personalentwicklungsgespräche, 360-Grad-Feedback, Mitarbeiterbefragungen, Personalakte, Personalhistorie (Tätigkeiten und Qualifizierungen).

Der Sinn von PPM-Systemen

Der eigentliche Kern von PPM-Systemen liegt in der Steigerung der Profitabilität des Unternehmens. Jeder Beschäftigte soll sein

Optimum beitragen zum Unternehmenserfolg. Die Leistungen der Einzelnen zu erkennen und im besten Fall zu fördern ist ein Ziel. Das Potenzial der Mitarbeiter einschätzen zu können und zu entwickeln ist ein anderes. Neu ist dabei, dass das konkrete Engagement jedes Einzelnen erfasst werden kann. Im schlechtesten Fall wird aber auch die mangelnde Leistung, das fehlende Potenzial für die aktuelle Aufgabe erkannt. Damit werden Versetzungen oder gar Kündigungen begründbar.

Zielfindung

Unternehmensziele und -strategien sind die Basis für die persönlichen Ziele. Der

eigene Beitrag zum Unternehmensergebnis soll und wird erkennbar. Es werden die Kompetenzen beschrieben, die nötig sind um die Ziele zu erreichen. Auch Entwicklungsmaßnahmen und Nachfolgeplanung für Führungspositionen können automatisiert werden.

Kosten reduzieren

Die personellen Ressourcen werden optimiert. Fehleinsätze sind zügig korrigierbar. Die Personalsuche für Führungspositionen und die damit verbundenen Kosten verringern sich. Einarbeitungszeiten sollen kürzer und effizienter gestaltbar sein. Die Personalführung wird konsequenter, klarer und profes-

sioneller. Das Klima wird noch kälter, da der menschliche Faktor hinter die Maschine zurücktritt.

Zu Beginn des 12-monatigen Zyklus legen der Mitarbeiter und die Führungskraft gemeinsam die Ziele für ein Jahr fest. Diese Ziele müssen bestimmte Kriterien erfüllen, sie müssen SMART sein: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Relevant und Termingebunden. Die zu fordernden Leistungen hängen vom jeweiligen Aufgabengebiet ab. Dies können sein: Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Ergebnisorientierung, Mut zu – auch kleinen – Entscheidungen sowie Lernbereitschaft. Die Zielvereinbarung ist auch die Grundlage für den individuellen Karriereplan, indem Entwicklungsziele bestimmt werden. Wie z. B.:

- Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen weiterentwickelt werden um die gesteckten Ziele zu erreichen?
- Mit welchen Maßnahmen und Trainings kann der Mitarbeiter darin unterstützt werden?

PPM-Review

Im Laufe des Jahres soll der Beschäftigte einen ständigen Dialog mit der Führungskraft führen. Die Führungskraft soll diesem wiederum die notwendige Unterstützung gewähren. Mindestens einmal im Zyklus

gibt es ein sogenanntes Review-Gespräch, eine Zwischenbeurteilung. Je nachdem, welche Fortschritte geschafft sind oder welche äußeren Veränderungen eingetreten sind, wird hierbei die Zielvereinbarung aktualisiert. Der Zyklus endet nach einem Jahr. Die erbrachten Leistungen werden in einem neuen Gespräch beurteilt. Es wird schriftlich dokumentiert, bis zu welchem Grad das Erreichte mit der Zielvereinbarung übereinstimmt.

PPM-Konferenz

Die Führungskräfte eines Bereichs oder Abteilung nehmen auf Basis der Ergebniseinschätzungen für jeden Mitarbeiter eine Potenzialeinschätzung („was schlummt noch in ihm“) vor und identifizieren so die Leistungsträger. Sie schlagen die fähigsten Leistungsträger für einen sogenannten „Talent-Pool“ vor. Aus diesen potenziellen Nachfolgern sollen die zukünftigen Schlüsselpositionen besetzt werden. Sie erhalten in den nächsten Jahren eine besondere Förderung.

Anbieter von PPM-Software

Dieses Verfahren wäre in Handarbeit kaum leistbar. Hilfe kommt von verschiedenen

spezialisierten Softwareanbietern. Zum einen als Teil von bekannten SAP-Programmen, zum anderen von spezialisierten Firmen wie Stepstone mit ihrem ETWeb oder Umantis. Dies sind Datenbanken, die mit ihren einfachen Aufnahme- und Ausgabestrukturen für eine leichte Handhabbarkeit sorgen.

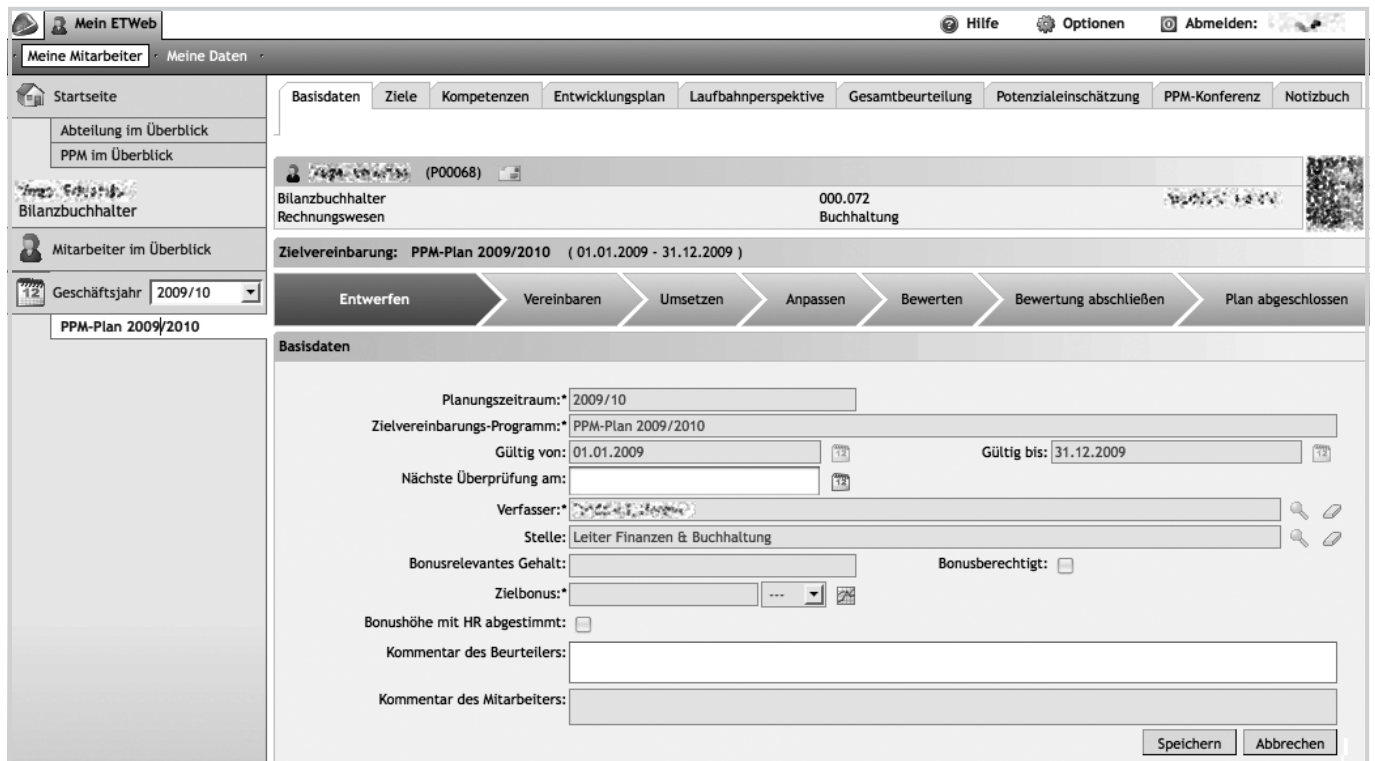
Beispiel StepStone

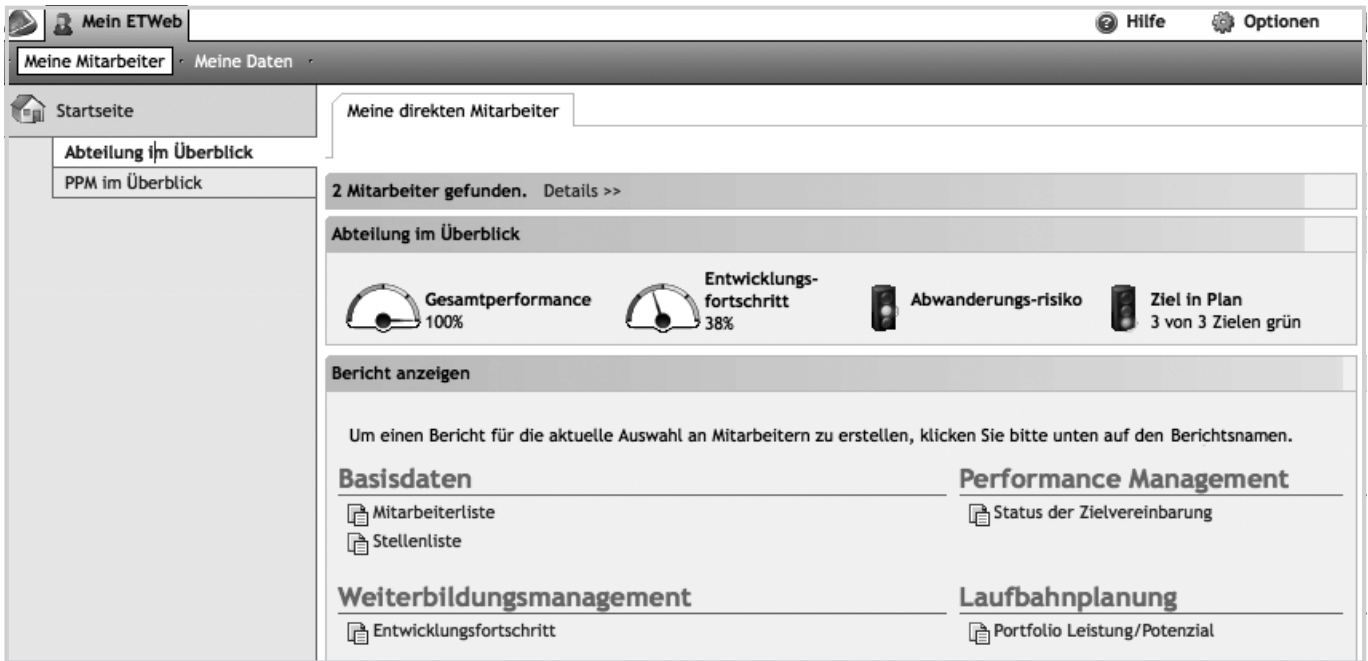
Die Firma StepStone beschreibt ihr System wie folgt: StepStone i-GRasp (Datenbanksystem) basiert auf dem Drei-Tier-Modell, also einem dreischichtigen Modell. Der erste Tier oder Client kann jedes System sein, das das TCP/IP Netzwerk-Protokoll nutzt und über einen Webbrowser verfügt. Es kann jeder gängige Browser verwendet werden, falls er Javascript unterstützt. Der mittlere Tier ist ein Webserver, auf dem die Applikationssoftware betrieben wird. Der dritte Tier ist der Datenbankserver.

Aufnahmemaske

Die Beschäftigten sehen von der eingesetzten Software nur wenig. Ihnen wird im Wesentlichen eine Eingabemaske präsentiert, in die sie ihre Angaben machen müssen (siehe Abbildung unten).

Die Software Stepstone bietet Unternehmen sehr umfassende Möglichkeiten





um Daten der Beschäftigten aufzunehmen. Über die Personaldaten, die Gehaltsdaten, die Stellendaten, Zielvereinbarungen und Zielhistorie hinaus können auch alle vorhandenen Zeugnisse, Bescheinigungen über Qualifikationsmaßnahmen usw. von den Beschäftigten selbst eingegeben werden. Alles, was irgendwie im Zusammenhang mit dem Job steht, nimmt die Datenbank auf.

Hier gilt es mit dem Unternehmen zu vereinbaren, was wirklich nötig und sinnvoll ist. Wer keinen völlig transparenten Mitarbeiter will, muss ganz viele Möglichkeiten wieder versperren.

Wer die Konkurrenz auf allen Ebenen mit allen möglichen Kenntnissen nicht möchte, muss diese Felder ausschließen. Dies geht

auf der Admin-Ebene durch einfaches „wegklicken“ mit dem Button „nicht sichtbar“. Oder auch auf der Entwicklerebene durch tatsächliches vollständiges Herausnehmen.

Verschiedene Ebenen

Die Führungskräfte sehen schon mehr als die „einfachen“ Beschäftigten. Sie haben ihre gesamte Abteilung oder ihren Bereich im Überblick. Daneben können sie die Daten jedes Einzelnen aufrufen. Diese Ebenen lassen sich auch durch das gesamte Unternehmen transparent darstellen. Dann könnte die Geschäftsleitung sämtliche Daten aller Beschäftigten sehen, auswerten und bis zum Einzelnen zurückverfolgen und die Personalabteilung ebenso. Die Aus-

wertungen erfolgen in Echtzeit. Es ist sofort und jederzeit erkennbar, wo der jeweilige Mitarbeiter steht.

Dies wird in Ampeln oder Skalen erkennbar abgebildet (siehe Abbildung oben). Leicht ersichtlich ist auch, ob die Beschäftigten im PPM-System mitmachen, ob sie ihre Pflichten abgearbeitet haben.

Bewertungen

Die Bewertungen von Zielerreichungen, von Kompetenzen und Potenzialen ist jederzeit auch als Zwischenergebnis möglich. Die Zielbewertung erfolgt in vorgefertigten, aber inhaltlich einfach anpassbaren Boxen (siehe Abbildung unten). Diese sind die Zulieferer für die Abbildung der Gesamtpformance – also der Leistungsfähigkeit

	Bewertung	Zwischenbewertung						
		Keine Angabe	Keine Kompetenz	Sehr schwach	Schwach	Gut	Sehr gut	Exzellent
Management		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kernkompetenzen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmerische Kompetenz		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenorientierung		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamführung		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisches Denken		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderungsbereitschaft		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative und Engagement		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verfügbare Aktionen

Anzahl Ziele OK?

Gewichtungen der Ziele OK?

Summe Gewichtungen = 100%?

der Beschäftigten und ihres vermeintlichen Potenzials.

Herzstück „Berichte“

Die Verknüpfung aller Daten ist grundsätzlich möglich. Gibt es einen Bericht – also eine Auswertung von Daten – nicht, so kann er selbst erzeugt werden.

Die Software hilft dem Personalbereich in „allen Lebenslagen“, so z.B. beim Skill- und Kompetenz-Management: Sie

Und schließlich unterstützt die Software auch noch Metriken und Kennzahlenanalysen (Key Performance Indicators).

Kontrolle ist nötig ...

Die Interessenvertretung steht bei der Frage, wie ein IT-System kontrolliert werden kann, grundsätzlich vor zwei Möglichkeiten. Sie kann eine Negativliste aufstellen,

Die Berichte, die in den einzelnen Modulen zur Verfügung gestellt werden, sind in der Anlage 2 aufgeführt. Etwaige Änderungen, Ergänzungen oder Erweiterungen im Hinblick auf die zur Verfügung gestellten Berichte sind ebenfalls mit dem zuständigen Betriebsrat zu vereinbaren und in der Anlage 3 zu dokumentieren.

Die personenbezogenen Daten, die im System gespeichert werden, sind in der Anlage 4 hinterlegt.

„Die Kehrseite ist jedoch, dass auch die vermeintlich schlechtesten Kollegen auf Knopfdruck herauszufinden sind.“

beinhaltet einen flexibel konfigurierbaren Skill-Katalog und enthält ein vordefiniertes Kompetenzmodell mit 400 Kompetenzen in 18 Kategorien.

Darüber hinaus erstellt sie Kompetenzprofile für Mitarbeiter, Stellen und Job Families. Sie ermöglicht auch einen Profilagegleich und Potenzialanalysen. Außerdem bietet sie einen internen Stellenmarkt und Project-Staffing, unterstützt die Gelben Seiten und die Expertensuche mit Fuzzy Logic, erstellt Rankings geeigneter Kandidaten. Des Weiteren verdichtet und analysiert sie Kompetenzen nach Abteilungen, Standorten usw.

In den Präsentationen der Firmen wird an erster Stelle auf die Nachfolgeplanung im Unternehmen abgestellt. Motto: Finden Sie die besten internen Kandidaten!

Die Kehrseite ist jedoch, dass auch die vermeintlich schlechtesten Kollegen auf Knopfdruck herauszufinden sind. Offen bleibt dabei, ob das wirklich so ist oder diese nur nicht alle vorhandenen Daten erfasst haben. Für die Personalabteilung ist ETWeb ein scheinbar objektives Verfahrensinstrument.

Das Programm bietet z.B. Nachfolgeszenarien (wer geht wann und wer könnte Nachfolger sein?), Dominolisten (wenn A Nachfolger wird, wer folgt A dann nach?) und Laufbahnpfade. Es kann auch geeignete Kandidaten vergleichen und Abwanderungsrisiken analysieren. Ebenfalls ist es mit der Software möglich, Laufbahnpläne mit beruflichen Präferenzen der Mitarbeiter abzugleichen.

die beschreibt, was alles nicht erlaubt ist oder eine Positivliste mit den zugelassenen Elementen, Angaben und Auswertungen. Bei der Negativliste besteht das Risiko, dass nicht alles ausgeschlossen wurde, was fragwürdig sein könnte.

Die Positivliste hingegen ist da klarer, weil sie offen festlegt, was zugelassen ist – und damit automatisch alles andere nicht erlaubt ist. In einer Betriebsvereinbarung kann sich das dann wie folgt lesen:

Folgende Module werden mit Einführung des Systems genutzt:

- ETWeb Basismodul
- Performance Management
- Skill & Kompetenzmanagement
- Laufbahn-/Nachfolgeplanung
- Weiterbildungsmanagement (Entwicklungsplan)

Sollten Änderungen, Ergänzungen oder Erweiterungen des Systemumfangs geplant werden, wird der Betriebsrat unverzüglich informiert um in den Prozess der Planung mit einbezogen werden zu können.

Vor der Durchführung von Änderungen, Ergänzungen oder Erweiterungen muss zwischen Arbeitgeber und dem Konzernbetriebsrat Einvernehmen über eine ggf. notwendige Änderung dieser Konzernbetriebsvereinbarung und den Inhalt dieser Änderung erzielt werden. Etwaige Änderungen und Anpassungen werden protokolliert und in Anlage 1 dokumentiert.

Da die PPM-Software sehr umfangreich und schwer überschaubar ist, stellt sich noch die Frage, wie die inhaltliche Ausgestaltung überwacht werden kann. Immerhin 150 Seiten Pflichtenheft gegenzulesen, wie im zugrunde liegenden Fall, erschien undurchführbar.

Daher kam die Idee auf, dass es ein Abbild der besprochenen und zugelassenen „Software-Architektur“ geben sollte. Also eine Null-Version anhand der die arbeitende Version überprüft werden kann. In der Betriebsvereinbarung stand entsprechend:

Ein Abbild des Systems in elektronischer Form wird als Anlage 5 Bestandteil dieser Vereinbarung.

Zusammenfassung

PPM ist eine Möglichkeit den gesamten arbeitenden Menschen zu durchleuchten. Seine Leistungen, Leistungsfähigkeit, sein Potenzial, seine Wünsche und Karriereplanung werden erfassbar und damit untereinander vergleichbar. Die Zahl vereinbarter Ziele ist unbegrenzt, die Einschätzungsvorgaben sind hunderte und die Auswertungsmöglichkeiten lassen keine Wünsche offen. Die Belegschaftsvertretungen haben deshalb durch eine Positivliste genau festzuhalten, was überhaupt alles erlaubt werden soll.

Autor

Achim Thannheiser, Rechtsanwalt und Betriebswirt, Rechtsanwälte Thannheiser u. Koll., Rühmkorfstraße 18, 30163 Hannover, fon 0511 99049-0, thannheiser@thannheiser.de, www.br-anwalte.de