

Performance Management der dritten Generation (Teil 2)

Im ersten Teil des Artikels haben wir die Entwicklung des Performance Managements beschrieben und die Schlüsselthemen skizziert, bei denen sich gegenwärtig ein Paradigmawechsel abzeichnet. In diesem zweiten Teil behandeln wir die Themen: strategischer Einsatz von Analysewerkzeugen, offenes Modell der Innovation und Unternehmensenergie. Die dritte Generation des Performance Managements betrachtet ein Unternehmen als komplexes adaptives System. Die entscheidende Frage ist, wie die Führung die Rahmenbedingungen für das Entstehen von Hochleistungen verbessern kann. Parallel dazu gilt es, das Risikobewusstsein zu schärfen.

Keywords

Performance management, high performance business, complex adaptive system, lean solutions, business process platform, crisis prevention, IT support of decisions, business intelligence, analytics, open model of innovation, organizational energy

Stichworte

Leistungssteigerung, Hochleistungsunternehmen, komplexes adaptives System, schlanke Problemlösungen, Geschäftsprozessplattform, Krisenprävention, IT-Unterstützung von Entscheidungen, Business Intelligence, Analysewerkzeuge, offenes Modell der Innovation, Unternehmensenergie.

5. Strategische Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von Analysewerkzeugen

Neue IT-Technologien erreichen allmählich auch die oberen Führungsebenen. In der zweiten Generation des Performance Managements erfolgte die Ablösung von einfachen Tabellenkalkulationsprogrammen durch Business Intelligence- und CPM-Softwareanwendungen. Dies reicht vielen Managern aber nicht und sie wollen mehr, wie das folgende Zitat zeigt: „Die CPM- und BI-Software muss näher an die Führungskräfte heranrücken. Wir brauchen bessere Informationsgrundlagen für wichtige Entscheidungen.“

Analysewerkzeuge nutzen Daten und quantitative Methoden zur Modellbildung, Prognose und Optimierung. Unternehmen erzielen Wettbewerbsvorteile, indem sie diese Werkzeuge einsetzen, um ihre spezifischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Am Anfang steht daher die Frage, welche Prozesse und Kompetenzen durch die Anwendung von Analytics so verbessert werden können, dass eine nachhaltige strategische Differenzierung erreicht wird. Analytischer Wettbewerb, wie ihn Unternehmen wie Google erfolgreich praktizieren, basiert auf vier Kriterien:[43]

- der Anwendung von Analytics zur Verbesserung von spezifischen strategischen Fähigkeiten,
- einem unternehmensweiten Einsatz dieser Werkzeuge,
- einem klaren Commitment der obersten Führungsebene und
- einer erheblichen Anstrengung bei der Umsetzung dieses Konzeptes.

Die Ausprägung dieser Kriterien unterscheidet Analytical Competitors von Unternehmen, bei denen zwar schon seit langem isolierte Business Intelligence-Projekte durchgeführt wurden, die jedoch keine strategische Bedeutung erlangt haben.

Erste empirische Untersuchungen zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen dem strategischen Einsatz von Analysewerkzeugen und einer guten finanziellen Performance.[44] Als Anwendungsgebiete eignen sich sowohl interne Aktivitäten, wie Kosten- und Qualitätsmanagement, als auch Kunden- und Lieferantenprozesse. Entscheidend ist, dass die erzielten Vorteile schwer nachzuahmen sind und diese dem Unternehmen eine gewisse Alleinstellung ermöglichen.

Die Entwicklung von analytischen Fähigkeiten sollte nach einem klaren Fahrplan ablaufen. In einem ersten Schritt erfolgt die Auswahl der Prozesse und Kompetenzen, bei denen eine verstärkte Nutzung von Analytics sinnvoll erscheint. Es ist zu klären, welche Voraussetzungen hierzu in den Feldern Organisation, Personal und IT geschaffen werden müssen. Ein in Schritt zwei erfolgreich durchgeführtes Projekt verdeutlicht die Chancen eines strategischen Einsatzes von Analysewerkzeugen. Auf dieser Grundlage wird in den Schritten drei und vier ein umfassendes Konzept für den analytischen Wettbewerb entwickelt und umgesetzt. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die Verbesserung der vorhandenen

Leistungsmessgrößen. In Schritt fünf erreicht das Unternehmen schließlich eine auf Analysewerkzeugen basierende echte strategische Differenzierung.[45]

Eine Entwicklung, die sich bereits heute abzeichnet, ist die stärkere Integration von Analysewerkzeugen in Entscheidungsprozesse, die zum Teil automatisiert ablaufen werden. Eine wichtige Rolle spielen dabei Alarmsignale, die größere Abweichungen bei Leistungsmessgrößen graphisch anzeigen. Dies ermöglicht eine Verbesserung des Reporting und genauere Prognosen.

6. Erfolgreiches Wachstum mit einem offenen Modell der Innovation

In der Vergangenheit dominierte ein geschlossenes Modell der Innovation, bei dem man vor allem auf den eigenen Forschungs- und Entwicklungsbereich setzte. Dieses Modell stößt zunehmend an seine Grenzen, wie das folgende Zitat zeigt: „Wir können uns nicht länger darauf verlassen, die notwendigen Innovationen alle selbst zu entwickeln, sondern müssen das Ideenpotenzial von Kunden, Partnerunternehmen und anderen Branchen besser nutzen.“ Erfolgreiches Wachstum ergibt sich somit immer häufiger mit einem offenen Modell der Innovation.

Das offene Modell der Innovation durchdringt nicht nur das ganze Unternehmen, sondern es bezieht auch Kunden und Wertschöpfungspartner ein (vgl. Abb. 6). Der Kunde agiert zunehmend als „Co-Produzent“ von Problemlösungen und wirkt aktiv bei der Schaffung neuer Märkte mit.[46] Die engere Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern basiert auf Vertrauen in Netzwerken.[47] Das Thema Innovation ist tief in den Strategien des Unternehmens verankert. Es werden entsprechende Innovationsziele, Maßnahmen und Messgrößen abgeleitet. Außerdem existiert ein leistungsfähiges Innovationscontrolling. Von der Führung wird eine Innovationskultur vorgelebt, die von kompetenten Mitarbeitern getragen wird. Es gibt eine innovationsfördernde Organisation mit einem leistungsfähigen Projektmanagement. Und schließlich betrachtet man die Verbesserung der Innovationsprozesse, des Wissensmanagement und der entsprechenden IT-Systeme als kontinuierliche Aufgabe.

Die Schaffung neuer Märkte erfolgt im Rahmen des offenen Modells der Innovation auf der Grundlage von bewusst aus Kundensicht gestalteten Wertkurven. Dabei stellt sich das Unternehmen die folgenden vier Fragen:[48]

- Welche bislang nicht vorhandenen Faktoren können für den Kunden neu geschaffen werden?
- Welche Faktoren sollten über den vorhandenen Industriestandard angehoben werden?
- Gibt es daneben Faktoren, die unter den Industriestandard gesenkt werden können und schließlich
- welche von Kunden als selbstverständlich angenommenen Faktoren können beseitigt werden?

Aus den vier Handlungselementen Kreation, Anhebung, Redukti-



Abbildung 6: Offenes Modell der Innovation

on und Beseitigung lassen sich nun Wertkurven ableiten. Das Ziel muss dabei nicht immer in der Hochleistungsinnovation liegen. Erfolgreiche Angriffe mit Low Cost-Modellen, z.B. in der Airline, Reise- und Telekommunikationsbranche, verdeutlichen die Chancen, wenn dem Kunden bei niedrigeren Preisen ein als ausreichend empfundener Wert geboten wird. Die Grundlage hierfür bildet eine genaue Kenntnis der wirklichen Bedürfnisse einzelner Zielgruppen. Diese zu kennen, erfordert eine bessere Interaktion mit dem Kunden.

Als Mittler zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld etabliert sich ein neuer Typ von Innovationsdienstleistern. Diese so genannten Innovation Capitalists stellen kein Wagniskapital zur Verfügung, sondern unterstützen etablierte Unternehmen mit Technologie- und Marktkenntnis, Designkompetenz und Erfahrung in der Gestaltung von internationalen Netzwerken. Auf diese Weise stellen sie einen stetigen Strom an Innovationen sicher.[49]

7. Positive Beeinflussung der Unternehmensenergie als Basis für Hochleistungen

Das Performance Management hat sich lange Zeit der Illusion hingeeben, man könne Wandel durch eine Entwertung des Bestehenden herbeiführen. Viele Change-Programme sind jedoch gerade an den Widerständen gescheitert, die Sie ausgelöst haben. Die Frage lautet daher eher: Was ist gut, und wie können wir diese Stärke ausbauen? Und nicht: Was müssen wir ändern? Ein Manager sagte hierzu: „Wir sollten weniger gegeneinander arbeiten, sondern versuchen, die Energie unserer Mitarbeiter in eine positive Richtung zu lenken.“ Daher sieht die dritte Generation des Performance Managements in der positiven Beeinflussung der Unternehmensenergie eine wichtige Basis für Hochleistungen.

Die am meisten bewunderten Unternehmen unterscheiden sich von anderen nicht zuletzt durch ihre Führung. So nimmt z.B. General Electric eine Spitzenposition beim Kriterium Qualität des Managements ein. Jack Welch führt die Erfolge des Unternehmens auf vier Schlüsseleigenschaften seiner Manager zurück:[50]

- eine positive Energie,
- die Fähigkeit, andere zu elektrisieren,
- Entschlusskraft und
- Ergebnisorientierung.

Zu seinem 4E+1P-Konzept kommt als fünfter Faktor Passion, d.h. Leidenschaft.

Das Konzept der Unternehmensenergie liefert einen interessanten Erklärungsrahmen für gute Führung und dauerhaften Erfolg. Im Unterschied zum traditionellen Change Management, das häufig mit großen Reibungsverlusten verbunden ist, betont es stärker die Entwicklung und Ausschöpfung von Potenzialen. Die Wurzeln dieses neuen Ansatzes liegen in der positiven Organisationspsychologie.[51]

Die Entstehung des Begriffs „positive Psychologie“ geht auf eine Initiative des Präsidenten der American Psychological Association Martin Seligman im Jahr 1998 zurück, der konstatiert, dass sich Wissenschaft und Praxis in der Vergangenheit zu sehr mit psychischen Problemen und zu wenig mit psychischer Gesundheit beschäftigt haben. Die positive Psychologie möchte ein Gegengewicht zu dieser Entwicklung bilden. Im Mittelpunkt stehen dabei die Untersuchung von positiven persönlichen Merkmalen und Erfahrungen sowie die Gestaltung von positiv wirkenden Kontextbedingungen in Organisationen. Ein wichtiges Ziel ist die Integration der Vielzahl von nebeneinander existierenden Theorieansätzen unter einem verbindenden Oberbegriff.[52]

In Gesprächen mit Managern hört man häufig Aussagen wie die folgenden:

- „Wir sind mit dem Erreichten sehr zufrieden und sehen keinen Veränderungsbedarf.“
- „Die Programme der letzten Zeit haben nichts gebracht. So macht das alles keinen Sinn mehr.“
- „Hier kämpft jeder gegen jeden, und die Führung gießt auch noch Öl ins Feuer.“
- „Trotz unserer Erfolge müssen wir extrem wachsam bleiben. Die nächsten Jahre werden hart.“

Wenn eine dieser Aussagen die Situation in Ihrem Unternehmen beschreibt, so befindet sich dieses vermutlich in einem der in Abbildung 7 dargestellten Energiezustände. Je nach Intensität und Qualität der Energie unterscheidet man zwischen[53]

- angenehmer Trägheit,
- resignativer Trägheit,
- destruktiver Energie und
- produktiver Energie.

Angenehme Trägheit entsteht häufig nach einer Phase lang anhaltenden Erfolgs. Sie ist gekennzeichnet durch Selbstzufriedenheit, Sicherheit, Verkrustung und Erstarrung. Die Ursache für resignative Trägheit liegt oft in nicht erfolgreichen Veränderungsinitiativen. Die Mitarbeiter sind enttäuscht, frustriert, zynisch und perspektivlos bis zum „Burnout“. Destruktive Energie ist negativ. Sie äußert sich in Aggression, Abgrenzung, Machtkämpfen und Intrigen. Nicht selten liegen die Ursachen in einem unfairen Verhalten der Führungskräfte, das zu den schlechten Arbeitsbedingungen beigetragen hat. Produktive Energie hingegen ist gekennzeichnet durch erhöhte Anstrengungen, Eile und Dringlichkeit, Begeisterung und Stolz. Die ganze Organisation befindet sich im Flow-Zustand und ist erfolgreich auf die gemeinsamen Ziele ausgerichtet.

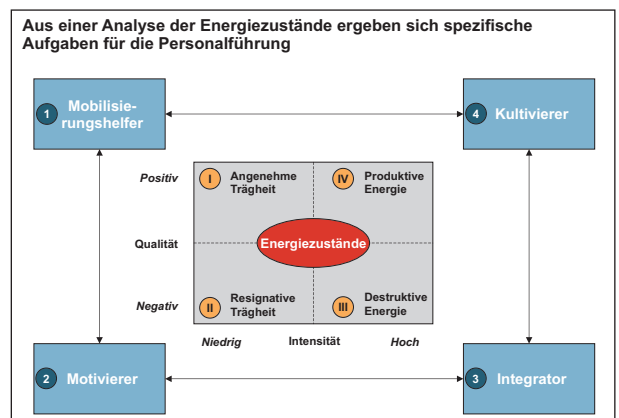


Abbildung 7: Energiezustände und Aufgaben für die Personalführung

Die Qualität der Personalführung trägt entscheidend zum jeweiligen Energiezustand des Unternehmens bei. Und dieser ist wiederum für den Erfolg oder Misserfolg mit verantwortlich. Dabei beschreibt der Begriff Unternehmensenergie, in welchem Maße eine Organisation emotionale, mentale und verhaltensbezogene Potenziale auf die Verfolgung ihrer Ziele ausrichten kann.

Zur Überwindung von angenehmer Trägheit bedarf es eines Mobilisierungshelfers, der die Mitarbeiter in die Bewältigung von externen Bedrohungen oder in die Nutzung von Zukunftschancen einbindet. Da resignative Trägheit unterschiedliche Ursachen haben kann, sind Motivierer erforderlich, die den situativ richtigen Weg finden, um die Organisation aus ihrem Tief zu führen. Hierzu kann sowohl die Priorisierung von Aufgaben als auch die Schaffung von Stabilität beitragen. Destruktive Energie baut man ab, wenn es gelingt, die Konfliktherde zu beseitigen und die Organisation wieder auf gemeinsame Ziele auszurichten. Erfolgreiche Integratoren beginnen in der Regel mit einer Deeskalation und Beruhigung und schaffen so die Grundlage für die anschließende Reaktivierung von positiver Energie.[54]

Wenn ein produktiver Energiezustand erreicht ist, stellt sich die Aufgabe, diesen zu erhalten. Hierzu braucht man Kultivierer, die die Fähigkeit eines Unternehmens zur Revitalisierung stärken. Eine nach innen gerichtete Frühaufklärung hilft, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Initiativen zu ergreifen, die Innovation, Kooperation und Vertrauen wiederherstellen. Die positive Beeinflussung der Unternehmensenergie ist also eine Aufgabe, die spezifische Führungsfähigkeiten erfordert, die in einer klassischen Managementausbildung nur am Rande vermittelt werden.

8. Performance Management in komplexen adaptiven Systemen

Das Performance Management der ersten beiden Generationen orientierte sich an einem Maschinenmodell der Organisation und glaubte, man könne Probleme mit einer mechanistischen Steuerungsphilosophie in den Griff bekommen. Hingegen betrachtet die dritte Generation ein Unternehmen als komplexes adaptives Sys-

tem. Hieraus ergeben sich weitreichende Implikationen für die Leistungssteigerung, deren Erforschung erst am Anfang steht.[56]

Ein komplexes adaptives System entsteht aus dem Zusammenwirken von elementaren Mustern, die man Building Blocks nennt.[57] Die beschriebenen Schlüsselemente eines Performance Managements der dritten Generation stellen derartige, temporär bedeutsame Building Blocks dar. Ihre Relevanz ergibt sich aus der jeweiligen Situation und ihrem Potenzial zur Verbesserung der Fitness der Organisation. Es stellt sich die Frage, von welchen Designprinzipien man bei der Gestaltung dieser Schlüsselemente ausgeht.

Die grundlegenden Unterschiede zwischen einem Performance Management der ersten beiden Generationen und dem der dritten Generation zeigen sich unter anderem beim Strategieverständnis und der Personalführung. Das traditionelle Strategieverständnis basiert auf der Annahme, die Entwicklung einer einzigen jeweils gültigen Strategie, die dann auf die verschiedenen Bereiche heruntergebrochen wird, führe zum größtmöglichen Erfolg. Dabei werden jedoch die Risiken einer solchen strategischen Rigidität unterschätzt. Mit dem Ausmaß des Commitments und der Ressourcenbindung für eine einmal realisierte Strategie steigt nämlich auch die Wahrscheinlichkeit eines Fehlschlags, wenn z.B. unvorhersehbare Ereignisse auftreten oder sich die Planungsprämissen als falsch erweisen. Auch eine starre Steuerung der Strategieumsetzung in Form von längerfristig gültigen Zielen und Messgrößen ist problematisch, da hierdurch das „Einrasten“ auf dem gewählten strategischen Pfad zementiert wird. [58]

Im Performance Management der dritten Generation wird hingegen die Formulierung von mehreren strategischen Optionen präferiert. Dieser Ansatz erhöht die strategische Flexibilität und ermöglicht eine bessere Bewältigung der untrennbar mit Strategien verbundenen Unsicherheiten. [59] Wichtig ist dabei allerdings eine klare Arbeitsteilung zwischen dem Durchdenken der verschiedenen Optionen und der konsequenten Verfolgung der einzelnen Optionen im Rahmen von Projekten. An die Stelle einer starren Steuerung der Strategieumsetzung z.B. mit Balanced Scorecards tritt eine adaptive Koordination der Handlungsoptionen. Dies ist für die meisten Unternehmen mit einem Umdenkprozess verbunden. „Wir mussten den richtigen Umgang mit strategischen Optionen erst lernen“, sagte hierzu der Finanzvorstand eines Telekommunikationsanbieters. „Für unsere Strategiearbeit kam dies einem Paradigmawechsel gleich, der neue Instrumente und eine veränderte Form der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten erforderte.“ Er bringt damit zum Ausdruck, dass das Performance Management in komplexen adaptiven Systemen ein neues Managementverständnis erfordert. An die Stelle von Scheinsicherheiten, die sich häufig als Illusion erweisen, tritt das bewusste Denken und Handeln in Optionen. Für manche stärker intuitiv agierende Praktiker ist das zwar nicht neu, [60] in den BWL-Lehrbüchern nimmt dieses Kapitel allerdings noch nicht den ihm gebührenden Raum ein.

Wenn das Ziel des Performance Managements die Gestaltung von Hochleistungsunternehmen ist, so ist die Personalführung der Motor dazu. [61] Das Management von strategischen Optionen erfordert ein spezifisches Führungsverständnis, das man als „dienende Führung“ bezeichnen kann. [62] Dem Führungsaspekt kommt dabei die Aufgabe zu, den strategischen Rahmen aufzuzeigen und verschiedene Optionen abzuleiten. Erfolgsentscheidend ist jedoch der dienende Aspekt – nicht unbedingt die stärkste Eigenschaft vieler Manager. Hierunter verstehen wir die Unterstützung der für die operative Umsetzung der Optionen verantwortlichen Projektleiter gemäß der Devise: „Ich möchte Dir helfen zu gewinnen und Deine Ziele zu erreichen.“ Eine empirische Studie zeigt, dass Mitarbeiter Führung dann als besonders positiv empfinden, wenn sie hilft, konkrete Fortschritte bei der Arbeit zu erzielen und Probleme zu lösen.[63]

Anders als seine Vorgängergenerationen ist das Performance Management der dritten Generation demnach mehr als eine Art Software unterstütztes Controlling. Es ist eine Führungsphilosophie für Hochleistungsunternehmen, die sich in dynamischen Umfeldern bewegen, in denen es entscheidend auf Experimentierfreude und Innovationsfähigkeit ankommt. Hochleistungen können aber nicht angeordnet werden. Sie entstehen, wenn die richtigen Rahmenbedingungen vorliegen. Die Führung hat die Aufgabe, diese Rahmenbedingungen zu verbessern. Hierzu zählen: [64]

- eine kooperative Grundhaltung
- die Zusammenarbeit über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg
- eine begeisternde Vision oder motivierende Fragen und Aufgaben sowie
- die relevanten materiellen und immateriellen Ressourcen.

Im Mittelpunkt der Komplexitätsforschung steht die Beschäftigung mit Emergenzphänomenen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Hochleistungen entstehen, lässt sich durch entsprechendes Führungsverhalten erhöhen. Dies macht den Kern von Leadership Performance aus.

Daneben kommt es auf die Schärfung des Risikobewusstseins an. Die jüngste Krise der Finanzmärkte verdeutlicht, dass diese einen Komplexitätsgrad erreicht haben, der Unfälle unvermeidbar zu machen scheint.[65] Die Komplexitätstheorie lehrt, dass Märkte turbulent sind und sehr viel riskanter, als es die klassischen Finanztheorien, die auf dem Modell eines vollkommenen Marktes basieren, vorgaukeln. Auf diesen turbulenten Finanzmärkten spielt der richtige Zeitpunkt eine bedeutende Rolle. Große Gewinne und Verluste konzentrieren sich innerhalb schmaler Zeitpakete. Kurse springen oft, anstatt zu gleiten. Das erhöht das Risiko. Großen Kurssprüngen folgen tendenziell weitere große Änderungen, und Volatilität versammelt sich zu Clustern. Allerdings ist diese fraktale Theorie der Finanzmärkte noch nicht so weit entwickelt, dass sich klare Gestaltungsregeln zur Performance-Steigerung formulieren lassen.[66]

Klar ist jedoch, dass Unternehmenskrisen meist aus einem Zusammenspiel verschiedener interner und externer Faktoren resultieren. Die Modellierung eines solchen dynamischen, nicht linearen Systems ermöglicht es, diese Wechselwirkungen besser zu verstehen. Unternehmen sollten handeln, bevor es zu spät ist.[67] So birgt z.B. die traditionell hohe Abhängigkeit deutscher Unternehmen von Hausbanken, die sich immer häufiger von ihren Kreditportfolios trennen, erhebliche Gefahren. Bei nicht optimierter Performance bietet die Passivseite der Bilanz eine offene Flanke, die es Finanzinvestoren leicht macht, die Macht im Unternehmen zu übernehmen. Aber auch neue Finanzierungsinstrumente sind nicht ohne Risiken, wie das Scheitern einiger Mezzanine-Fonds belegt. [68] Die Komplexitätswissenschaft kann die Zusammenhänge zwischen möglichen Chancen und Risiken und der Performance transparenter machen. Dies ist auch bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien und der Bewertung möglicher Finanzierungsoptionen von entscheidender Bedeutung.

Insgesamt korrigiert die Theorie komplexer adaptiver Systeme somit die mechanistische Verengung der ersten beiden Generationen des Performance Managements. Um Hochleistungen zu erbringen, reicht es wie bereits erläutert nicht aus, Ziele zu formulieren, Messgrößen zu definieren und Maßnahmen abzuleiten. Im Sport weiß das jeder, in der Betriebswirtschaftslehre offenbar nicht. Hochleistungen von Unternehmen sind das Ergebnis von komplexen energiegeladenen Interaktionsprozessen zwischen Menschen. Konzepte und IT-Systeme können diese Prozesse bestenfalls unterstützen. Die Komplexitätswissenschaft trägt dazu bei, ein realitätsnäheres Bild davon zu gewinnen, wie Unternehmen ihre Performance steigern. Eine solche Perspektive kann in Reifegradmodelle einfließen, wie sie ursprünglich für das Software Engineering konzipiert[69] und später zur Bewertung von Internen Kontrollsystemen und Geschäftsprozessen angewendet wurden. Auf der Grundlage von Erkenntnissen aus der Komplexitätswissenschaft hat z.B. die Citibank ein Reifegradmodell erprobt, das zwischen verschiedenen Fitness Levels unterscheidet.[70] Die stärkere Betonung der Qualität von Interaktionsprozessen kann einen Beitrag zur Verbesserung traditioneller Reifegradmodelle leisten. Das Ziel ist die Konzeption und Umsetzung von praxistauglichen Diagnosewerkzeugen für das Performance Management.

9. Ausblick

Die beschriebenen Schlüsselthemen eines Performance Managements der dritten Generation werden sich in der Praxis ebenso weiterentwickeln wie das Konzept der Leistungssteigerung in komplexen adaptiven Systemen. Manche Lösungsansätze werden sich nicht durchsetzen, und neue Herausforderungen werden zu neuen Themen führen. Die skizzierten Erfahrungen aus Beratungsprojekten bedürfen sicherlich einer wissenschaftlichen Vertiefung. Es bleibt daher noch viel zu tun. Neben der Projektarbeit besteht unser Beitrag darin, die vorhandenen Ansätze und Leading Practices gemeinsam mit unseren Kunden in „Themenschmieden“

zu diskutieren. Interessierte Unternehmen sind herzlich eingeladen, sich an diesem Prozess zu beteiligen.

Literatur

- [43] Davenport, T.H./Harris, J.G., *Competing on Analytics - The New Science of Winning*, Boston 2007
- [44] Davenport/Harris, a.a.O., S. 44 ff.
- [45] Davenport/Harris, a.a.O., S. 107 ff.
- [46] Prahalad, C.K./Ramaswamy, V., *The Future of Competition - Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston 2004
- Servatius, H.G., *Next Practice des Innovationsmanagements*, in: *IM Information Management & Consulting*, 19. Jg., 2004, Sonderausgabe, S. 53-60
- [47] Chesbrough, H., *Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston 2003
- Hargadon, A., *How Breakthroughs Happen - The Surprising Truth How Companies Innovate*, Boston 2003
- [48] Kim, W.C./Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston 2005
- [49] Nambisan, S./Sawhney, M., *Marktreife Erfindungen*, in: *Harvard Business Manager*, 29. Jg., Juni 2007, S. 19-20
- [50] Welch, J./Welch, S., *Winning - Das ist Management*, Frankfurt 2005, S. 96 ff.
- [51] Seligman, M.E.P./Csikszentmihalyi, M., *Positive Psychology - An Introduction*, in: *American Psychologist*, 2000, S. 5-14
- Snyder, C.R./Lopez, S.J. (Hrsg.), *Handbook of Positive Psychology*, New York 2002
- Cameron, K.S./Dutton, J.E./Quinn, R.E. (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship - Foundations of a New Discipline*, San Francisco 2003
- Auhagen, A.E. (Hrsg.), *Positive Psychologie - Anleitung zum „besseren“ Leben*, Weinheim 2004
- Servatius, H.G., *Positive Organisationspsychologie als Grundlage für Energie-Programme*, in: *SEM-Radar - Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management*, 4. Jg., 2005, Nr. 5, S. 73-98
- [52] Peterson, C.M./Seligman, M.E.P., *Positive Organizational Studies - Lessons From Positive Psychology*, in: *Cameron./Dutton/Quinn (Hrsg.), a.a.O., S. 14-27*
- [53] Bruch, H./Vogel, B., *Organisationale Energie - Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*, Wiesbaden 2005
- [54] Bruch, H./Vogel, B./Drack, S., *Organisationale Energie als HR-Aufgabe*, in: *Harbig, A.J./Klug, T./ Bröcker, M. (Hrsg.) Führung*

neu verorten – Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2007, S. 137-162

[55] Kelly, S./Allison, M., The Complexity Advantage – How the Science of Complexity Can Help Your Business Achieve Peak Performance, New York 1999

Servatius, H.G., Führungsorganisation als komplexes adaptives System, in: IM Information Management & Consulting, 19. Jg., 2004, Nr. 2, S. 37-45

Tilebein, M., Nachhaltiger Unternehmenserfolg in turbulenten Umfeldern – Die Komplexitätsforschung und ihre Implikationen für die Gestaltung wandlungsfähiger Unternehmen, Frankfurt 2005

Mandelbrot, B.B./Hudson, R.L., Fraktale und Finanzen – Märkte zwischen Risiko, Rendite und Ruin, München 2005

Beinhocker, E.D., The Origin of Wealth – Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics, Boston 2006

[56] Holland, J.H., Hidden Order – How Adaptation Builds Complexity, Reading 1995

Tilebein, a.a.O., S. 90 ff.

[57] Dievernich, F.E.P., Pfadabhängigkeit im Management, Stuttgart 2007

[58] Raynor, M.E., The Strategy Paradox – Why Committing to Success Leads to Failure, New York 2007, S. 177 ff.

[59] Traufetter, G., Intuition – Die Weisheit der Gefühle, Reinbek bei Hamburg 2007

[60] Blanchard, K. (Hrsg.), Leading at a Higher Level – Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organisations, Harlow 2007

[61] Greenleaf, R., The Power of Servant Leadership, San Francisco 1998

Blanchard, K./Blanchard, S./Zigarmi, D., Servant Leadership, in: Blanchard (Hrsg.), a.a.O., S. 247-274

[62] Amabile, T.M./Kramer, S.J., Was Mitarbeiter wirklich denken, in: Harvard Business Manager, 29. Jg., September 2007, S. 48-62

[63] Gratton, L., Hot Spots – Why some Companies Buzz with Energy and Innovation – and Others Don't, Harlow 2007

[64] Bookstaber, R., A Demon of Our Own Design – Markets, Hedge Funds and the Perils of Financial Innovation, Weinheim 2007

[65] Mandelbrot/Hudson, a.a.O., S. 309 ff.

[66] Sterman, J.D., Business Dynamics – Systems Thinking and Modeling for a Complex World, Boston 2000

Servatius, H.G., Agieren, bevor es zu spät ist, in: Business Intelligence Magazine, 2007, Nr. 2, S. 36-37

68 Dentz, M./Frien, B., Licht und Schatten – Mit moderner Finanzierung gewinnen – oder alles verlieren, in: Finance, März 2007, S. 12-18

Denz, M., Mezzanine – Balance in Gefahr, in: Finance, März 2007, S. 46-49

69 Carnegie Mellon University Software Engineering Institute (Hrsg.), The Capability Maturity Model – Guidelines for Improving the Software Process, Reading 1995

70 Kelly/Allison, a.a.O., S. 115ff.

Autor

Prof. Dr. Hans Gerd Servatius
 avantum consult GmbH & Co. KG
 Alt Niederkassel 67
 40547 Düsseldorf
 Tel: 0211/ 687838-0
 Fax: 0211/687838-88
 Mobil: 0170 7914626
 E-Mail: hans-gerd.servatius@avantum.de
 Internet: www.avantum.de



Prof. Dr. rer. pol. habil. Dipl.-Ing. Hans-Gerd Servatius ist Partner des auf Performance Management spezialisierten Beratungsunternehmens avantum consult in Düsseldorf und Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Komplexitätsforschung. Daneben lehrt er Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.

Third Generation of Performance Management

Complexity science offers new possibilities for improving performance management. Based on the deficits of the first and second performance management generation, we describe key elements of a third generation. High performing companies have started to implement these leading practices. More research is required to better understand the foundations of high performance.