

---

## Vorwort

Performancesteigerung als neue betriebswirtschaftliche Disziplin und als umfassender, systematischer Führungsansatz unter Beachtung der interdisziplinären Anforderungen aus Gehirnforschung, Soziologie, Ökonomie und Philosophie? Ist das machbar und notwendig? Ich darf beide Fragen mit einem klaren Ja beantworten! Unternehmen wandeln sich im Lauf der Zeit oft zu unproduktiven Gebilden. Das ist erstens insbesondere deshalb der Fall, weil operative Aufgaben am Arbeitsplatz zumeist suboptimal durch den dort eingesetzten Mitarbeiter organisiert, gestaltet und ausgeführt werden, ohne dass eine übergeordnete betriebsweite Sichtweise eingenommen wird, und zweitens, weil sich das betriebliche Umfeld sehr schnell wandelt. Allerdings ist das weder vom einzelnen Mitarbeiter zu erwarten, noch hat dieser das entsprechende Know-how dafür. Insofern ist es nur berechtigt, systematische Strukturen und Instrumente durch Change-Leader mit Führungsqualitäten einzusetzen, um im Lauf der Zeit eingetretene Performanceverluste zu eliminieren. Das vorliegende Buch soll die dafür notwendigen Voraussetzungen und einen Überblick über alle verfügbaren Maßnahmen der Performancesteigerung sowie deren Instrumente bieten. Dennoch: Ohne Praxiserfahrung eines professionellen Performancemanagers ist die Umsetzung problematisch, soll aber dennoch alle Interessierten zum Überdenken von Strukturen und Prozessen eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter anregen.

Ich bedanke mich insbesondere bei folgenden mitwirkenden Netzwerkpartnern für die Überblicke zu verschiedenen Themen der Performancesteigerung:

- Herrn Dr. Klaus Stoesser ([www.v-s-o-p.com](http://www.v-s-o-p.com)) als Prozessoptimierer für die Abschn. 10.2–10.5;
- Herrn Gerd Kerkhoff, Herrn Michael Hebel und Frau Valerie Michaelis ([www.kerkhoff-consulting.com](http://www.kerkhoff-consulting.com)) als Einkaufsoptimierer für das Kap. 10. Vielen Dank auch für das Mitwirken von Herrn Dirk Schäfer;
- Meinem Partner Stefan Pecher ([www.san-consult.de](http://www.san-consult.de)) als Restrukturierer für Abschn. 23.1, Kap. 30 und 31;
- Herrn Dr. Klaus Dehner ([www.leadaktiv.de](http://www.leadaktiv.de)) für die Informationen zur Agilen Organisationsentwicklung bei der HEMA Maschinenbau in Abschn. 16.4.4 und nicht zuletzt

- Hellmut Damlachi für die Idee und Initiative zu diesem Werk, die spannenden interdisziplinären Diskussionen und der Dynamik dazu sowie
- Frau Pietras und Herrn Funk vom Springer Gabler Verlag für das entgegengebrachte Vertrauen und die Umsetzung der Publikation.

Naila, im März 2016

Dr. Dr. Stefan Hohberger

Die Frage der Performance und ihrer Steigerung ist ein Thema, das mich schon seit Beginn meiner beruflichen Tätigkeit beschäftigt.

In den Anfangsjahren war meine Aufmerksamkeit darauf gerichtet, den Werkzeugkasten der fachlichen Fertigkeiten auszuprägen und mir die Anwendung der verschiedenen, damit verbundenen Techniken anzugewöhnen. Als diese Phase beendet war, habe ich mich beruflich viele Jahre mit der Überwindung von Krisensituationen befasst. Hier waren die Umstände oft schwierig und von der Notwendigkeit dringender und nachhaltiger Veränderung geprägt. Stets waren bestehende Defizite zu erkennen und diese dann zu verändern.

Ich konnte dabei die systematische Erfahrung machen, dass fundierte Kenntnis und konsequente Anwendung fachlich korrekter Techniken kein Garant für optimale Ergebnisse ist. Es gibt Menschen, die aus unerfindlichen Gründen den Bogen raushaben, die wissen wie es geht, die zu deutlich besseren Ergebnissen gelangen. „Checker“ bezeichnet sie ein befreundeter Unternehmer. Andererseits konnte ich beobachten, dass brillante Köpfe Ergebnisse erzielten, die deutlich unter ihren Fähigkeiten lagen.

Was aber macht den Unterschied aus? Es scheint eine Gabe zu sein, die richtigen Dinge zu Tun, und die Dinge richtig zu machen – leidenschaftlich und authentisch; es scheint etwas mit der Herangehensweise zu tun zu haben, mit der inneren Einstellung, der Gesinnung – und stets mit dem Antrieb, Veränderungen herbeizuführen, den Status quo zu verbessern.

Diese Beobachtungen führten zu dem zentralen Gedanken dieses Buchs:

**PERFORMANCESTEIGERUNG  
= MINDSET + TOOLSET**

Einerseits ist das Toolset der bewährten Techniken fundamental für eine Veränderung hin zu besseren Ergebnissen. Ohne eine klare Vorgehensweise, ohne valide Messtechniken und ohne überprüfbare Kennzahlen lässt sich eine Performancesteigerung nicht bewerkstelligen.

Andererseits, und dieser Punkt ist entscheidend, kommt es auch auf die Gesinnung an, mit der Veränderungen umgesetzt werden – nämlich auf das Mindset.

Während mich die Thematik schon seit vielen Jahre beschäftigt, erfolgte die Umsetzung in ein Buchprojekt eher zufällig: Anlässlich eines Meetings mit Stefan Hohberger im Sommer 2015 in München haben wir über den Umgang mit Veränderungen gesprochen und festgestellt, dass er zu ähnlichen Einsichten gekommen war.

Nach einem Gespräch auf der Buchmesse 2015 mit Frau Anna Pietras und Herrn Andreas Funk von Springer Gabler, mit denen wir schon ein anderes Projekt erfolgreich umgesetzt hatten, wurden uns dann die Möglichkeit und auch die Freiräume gegeben, dieses Buchprojekt zu realisieren. Hierfür bin ich sehr dankbar.

Die dann folgende Phase der intensiven Beschäftigung mit den Wirkursachen, die dem Mindset zugrunde liegen, und der Verknüpfung mit dem Toolset haben meine eigene Sichtweise geschärft und lassen mich annehmen, dass sich diese Sichtweise weiterentwickelt.

Besondere Freude hat mir die Erkenntnis bereitet, dass das Mindset davon abhängt, wie sehr man sich selbst auf eine Aufgabe einlässt und dass der persönliche Einsatz und das Ausmaß der Performancesteigerung damit in engem Zusammenhang stehen. Es würde mich freuen, wenn auch Sie durch die Lektüre dieses Buchs an diesem Prozess teilhaben und Ihre berufliche Perspektive anpassen, verändern, verbessern können.

Ich bedanke mich bei meinen Mandanten, für die Einblicke, die sie mir gewährten, bei meinen Partnern am Frankfurter Standort von SNP, die mir wichtige und vorbildliche Anregungen für die Betrachtungen in diesem Buch ermöglichten, bei meinen SNP-Partnern in München, Düsseldorf, Berlin, Freiburg, Dresden und Leipzig und bei Geschäfts- und Netzwerkpartnern für den steten Austausch. Besonderer Dank gilt meiner Frau, die mir nicht nur ein wichtiger Gesprächspartner ist, sondern mir auch den Freiraum für die Beschäftigung mit diesem Thema ermöglicht hat. Mein Dank geht an die Unterstützer beim Springer Gabler Verlag, ohne die dieses Buch nicht zustande gekommen wäre und ganz besonders an meinen langjährigen Weggefährten Stefan Hohberger, der mit seinem steten und unermüdlichen Einsatz und seiner konsequenten Herangehensweise die Umsetzung maßgeblich geprägt hat und ein geschätzter und wertvoller Partner ist.

Frankfurt am Main, im März 2016

Hellmut Damlachi  
Diplom-Kaufmann, Rechtsanwalt  
SNP Schlawien Partnerschaft  
Burnitzstr. 69 in 60596 Frankfurt am Main  
hellmut.damlachi@performance-steigerung.com

Performancesteigerung im Unternehmen

Innovative Tools und Techniken

Hohberger, S.; Damlachi, H.

2017, XX, 508 S. 252 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-12987-3