

WIE KONZERNE IHR PERFORMANCE-MANAGEMENT MODERNISIEREN KÖNNEN

Interview mit Dieter Kern und Martin Haep, Mercer Deutschland



Um Hochfrequenzfeedback zu geben, nutzen Führungskräfte und Mitarbeiter moderne IT-Tools.

Herr Kern, lange haben Großunternehmen die variable Vergütung eng an das Performance-Management gehängt. Wo stehen wir heute?

Dieter Kern: Seit mehreren Jahren funktioniert das alte Modell des Performance-Managements nicht mehr richtig. Viele US-amerikanische Unternehmen haben schon vor einiger Zeit begonnen, Performance-Management öffentlich abzukanzeln. Hierzulande hat vor allem Bosch im vergangenen Jahr aufhorchen lassen, als der Konzern mitgeteilt hat, die Kopplung der variablen Ver-

gütung an individuelle Ziele abzuschaffen. So manches Unternehmen versucht inzwischen, komplett auf ein integriertes, Reward- und Talentmanagement steuerndes Performance-Management zu verzichten. Nicht zuletzt deshalb, weil die Input-Output-Relation des Prozesses nicht stimmig ist. Einmal ganz davon abgesehen, dass der tatsächliche Wertbeitrag von Performance-Management zur ökonomischen und sonstigen Unternehmensleistung – vorsichtig formuliert – eher beschränkt ist. Ähnlich wie Bosch nutzen viele mittelständische Fami-

lienunternehmen vergleichsweise einfache und robuste Compensation & Benefits-Pläne. Anstatt komplizierter, mechanistisch und Multi-KPI-getriebener Systeme lebte und lebt man hier mit Varianten von Tantiemesystemen wohl recht gut. Auch so lässt sich Mitarbeiterengagement über die Reward-Dimension erzeugen.

Martin Haep: Ein globaler Trend ist, dass das Business den Beitrag von HR zur Wertschöpfung fortlaufend kritisch bzw. konstruktiv hinterfragt. Das liegt auch daran, dass sich das geschäftliche Umfeld der Unterneh- ➤



„In Zeiten enger Talentmärkte müssen wir aus der Führungsperspektive und aus HR-Service-Delivery-Perspektive Mitarbeiterinteressen wieder stärker in den Blick nehmen.“

Dieter Kern,
Mercer Deutschland

© Mercer Deutschland

men immer schneller verändert. Dadurch ergeben sich Anforderungen an die Ausgestaltung von Arbeitsprozessen und -strukturen, die schnelleren Änderungen unterliegen. Viele Konzerne fahren derzeit Projekte mit den Namen „Simplify HR“, „Digitize HR“ oder „Increase Efficiency“. Dabei liegt der Fokus immer auf der Organisation eines Unternehmens, auf seinen zentralen oder dezentralen Steuerungsprozessen und auf einer Matrix. Natürlich unterscheiden sich die einzelnen Unternehmen aufgrund von Tradition, Kultur und künftiger Ausrichtung. Kapitalmarktgetriebene, internationale Organisationen unterliegen anderen Anforderungen und funktionieren auch anders als Familienunternehmen.

Was bedeutet das für die Mitarbeiter?

Dieter Kern: Vielleicht haben wir mit dem Anspruch der Service-, Prozess- und IT-Standardisierung in HR in den letzten Jahren etwas zu sehr gegen den Individualisierungstrend gearbeitet. In Zeiten enger und veränderter Talentmärkte und -erwartungen müssen wir sowohl aus der Führungsperspektive als auch aus HR-Service-De-

livery-Perspektive Mitarbeiterinteressen wieder stärker in den Blick nehmen. Auch eine unserer aktuellen Untersuchungen legt nahe, dass Mitarbeitererwartungen und Arbeitgeberangebote auseinanderfallen. Nicht für jedes Unternehmen und Talentsegment ist das gleich kritisch. Aber angesichts und trotz des Wandels der Arbeitswelt sollten Arbeitgeber ihren Mitarbeitern Perspektiven über die nächsten sechs Monate hinaus aufzeigen, nicht nur formalisiert im Halbjahresturnus des Performance-Managements. Dabei können etablierte HR-Tools wie Karrierepfade, Rollenmodelle und Trainingsformate – mit etwas Facelifting attraktiver und individueller gemacht – auch tatsächlich helfen. Um kürzere Interaktionszeiten zu erreichen, bieten sich beispielsweise Applications auf dem Handy an, damit die Führungskraft quasi im Vorbeigehen dem Mitarbeiter Feedback geben kann. Ideal ist, solches Hochfrequenzfeedback nicht einfach mal so rauszuhauen, sondern in eine reflektierte, mittel- und langfristige Perspektive eines Mitarbeiters einfließen zu lassen.

Martin Haep: Die Unternehmen bewegen sich hier in einem Spannungsfeld. Einerseits hat sich der Jahresrhythmus für Feedback, angesichts der kürzeren Taktung der Arbeitswelt, als nicht ausreichend erwiesen. Andererseits stellt sich die Frage, ob die gegenwärtig handelnden Führungskräfte in der Lage sind, dieses Hochgeschwindigkeitsfeedback zu geben. Viele von ihnen tun sich schon jetzt damit schwer, die zweimaligen Gespräche im Jahr sinnvoll vorzubereiten und zu führen. Die Unternehmen müssen segmentieren, vielfach haben sich Bereiche ausgebildet, in denen sich Projektorganisationen etabliert haben und Hierarchien abgebaut

werden. In solchen agilen Bereichen und Unternehmen ist ein schnelleres Feedback einfach notwendig. Doch wie lässt sich ein großer Industriekonzern mit auf eine solche Reise nehmen? Angesichts der hohen Mitarbeiterzahl sollten wir hier Teilorganisationen analysieren, um die richtige Vorgehensweise zu finden. Die Automobilindustrie lernt hier meines Erachtens derzeit von der Pharmaindustrie, die immer schon Innovations-Hubs als Teil der Forschung, aber außerhalb der eigentlichen Unternehmensorganisation, geführt hat. Diese externen Bereiche werden anders gesteuert als integrierte Konzernbereiche. Nehmen Sie High-Tech-Innovationsbereiche in der Automobilindustrie. Diese Einheiten ticken ähnlich wie IT- oder Hightech-Start-ups. Für Konzerne stellt sich dabei die Herausforderung, die Menschen und Ergebnisse solcher Einheiten in den Konzern zu integrieren, ohne dass Subwelten geschaffen werden, die später nicht integrierbar sind. Die Unternehmen müssen also das Spannungsfeld im Blick behalten und darauf achten, dass Teile der Organisation sich nicht zu stark auseinanderentwickeln.

Hochfrequenzfeedback in einem Konzern erfordert passende IT-Tools.

Martin Haep: Bislang gibt es noch kein IT-Tool, das Prozesse in der tatsächlichen Flexibilität unterstützt. Zwar wächst die Verfügbarkeit von immer mehr Daten rapide, doch die Unternehmen stehen dort oft vor der Frage, wie sich daraus sinnvolle Rückschlüsse ziehen lassen, um Mitarbeitern Feedback zu geben oder richtige Entscheidungen zu treffen. Deshalb ist es wichtig, Führungskräfte in die Lage zu versetzen, mit den Da- ➤

ten richtig umzugehen, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und den Mitarbeitern die richtigen Antworten und Führungsimpulse zu geben. Manche fordern zum Beispiel, die LinkedIn-Welt stärker in die Betriebe zu integrieren, weil darüber bereits das Feedbackverhalten geübt wird, etwa durch das Bestätigen von Skills und Kompetenzen. Andererseits stellt sich jedem kritischen Betrachter sofort die Frage nach der Validität dieser Instrumente und damit nach der Nutzbarkeit für Entscheidungen.

Dieter Kern: Die IT-Diskussion ist nicht ungefährlich, weil sie individuelle Leistungsvereinbarung, -förderung und -bewertung trivialisiert und gleichzeitig unnötig verkomplizieren kann. In der Vergangenheit haben wir in der IT den Hebel gesehen, um Prozesse zu vereinfachen und zu standardisieren. Heute geht es vielen darum, Apps für alle Anwendungen mit einer hübschen Oberfläche zu bekommen. Nur sollten wir sich rasch verändernde User-Verhalten und -Möglichkeiten nicht mit den vergleichsweise stabilen ökonomischen Wertschätzungs- und Entwicklungserwartungen von Mitarbeitern verwechseln. Viele Unternehmen und Entscheider weichen auf Apps aus, scheuen sich aber beispielsweise davor, Fragen im Zusammenhang mit organisatorischem Wandel oder der Führung von Menschen mit unterschiedlichen Sozialisationen anzupacken. Solche Themen lassen sich freilich nicht allein durch Wegwischen auf dem Smartphone angehen.

Ist eine variable Vergütung heute verzichtbar?

Martin Haep: Nein, auch wenn bei der Verknüpfung der variablen Vergütung mit dem Performance-Ma-



„Ein globaler Trend ist, dass das Business den Beitrag von HR zur Wertschöpfung fortlaufend kritisch bzw. konstruktiv hinterfragt.“

Martin Haep,
Mercer Deutschland

© Mercer Deutschland

agement-Instrument Fehler gemacht wurden. Häufig waren bis zu 50 Prozent der variablen Vergütung an finanziellen Organisationszielen festgemacht und der Rest an individuellen Zielen. Vor dem Hintergrund der vorher genannten Änderungen in den Unternehmen sind insbesondere die Ableitung individueller Ziele und die eindeutige Verknüpfung ihrer Erreichung mit der individuellen Leistung des Mitarbeiters reichlich kompliziert und aufwendig. Häufig stechen zwei Dinge negativ hervor: einmal die Zuordnung von Ergebnissen zur Leistung, da zu viele beeinflussende Faktoren eine Rolle spielen. Ein anderes Mal ändern sich die Zielsetzungen, beispielsweise aufgrund einer Vielzahl von Projekten. Hier ist eine Priorisierung erforderlich. Es fällt schwer, beide Dinge zu vereinbaren. Viele Unternehmen fragen sich heute, wie Führung hier direkter und einfacher erfolgen kann.

Dieter Kern: In dieser Diskussion kommt oft die Frage, wie viel gewollte Differenzierung über die mit individuellen Zielen verknüpfte variable Vergütung geschaffen wird. In Großunternehmen ist die Differenzierung oft

sehr begrenzt. Performance-Ratings streuen nicht breit, sondern liegen um den Normwert. In Zeiten knapper Vergütungsbudgets bedeutet dies dann: lieber für alle ein bisschen was als für viele gar nichts und für wenige viel. Man umgeht so den im gängigen Performance-Management-Modell angelegten Verteilungskonflikt. Künftig erwarte ich beim Performance-Management eine Verlagerung weg von einem kompetitiven Modell hin zu unterstützenden Varianten. Chefs sind dann weniger Zielvorgeber, Bewerter und Verteiler und mehr Leistungshürdenbeseitiger. Dazu passen aktuelle Themen wie kontinuierliche Führungsdialoge oder eine Trennung von Talentmanagement und Performance-Management-Prozess. Zudem werden bei aller organisatorisch notwendigen Stabilität die Entwicklungen rund um organisatorische Reaktionsfähigkeit, Diversität und Digitalisierung ihren Niederschlag in der praktischen Ausgestaltung eines Performance-Management-Prozesses finden. Spannend dürfte deshalb sein, ob wir in fünf oder zehn Jahren zwar einen sehr anderen, aber auch wieder sehr uniformen Performance-Management-Ansatz haben – oder einen bunten Blumenstrauß an unterschiedlichen Varianten. ◀

Das Gespräch führte Dr. Guido Birkner.