

# PERFORMANCE-MANAGEMENT 4.0

## Neue Arbeitswelten zwingen zu einer agilen Leistungsbewertung

Von Rüdiger Booz

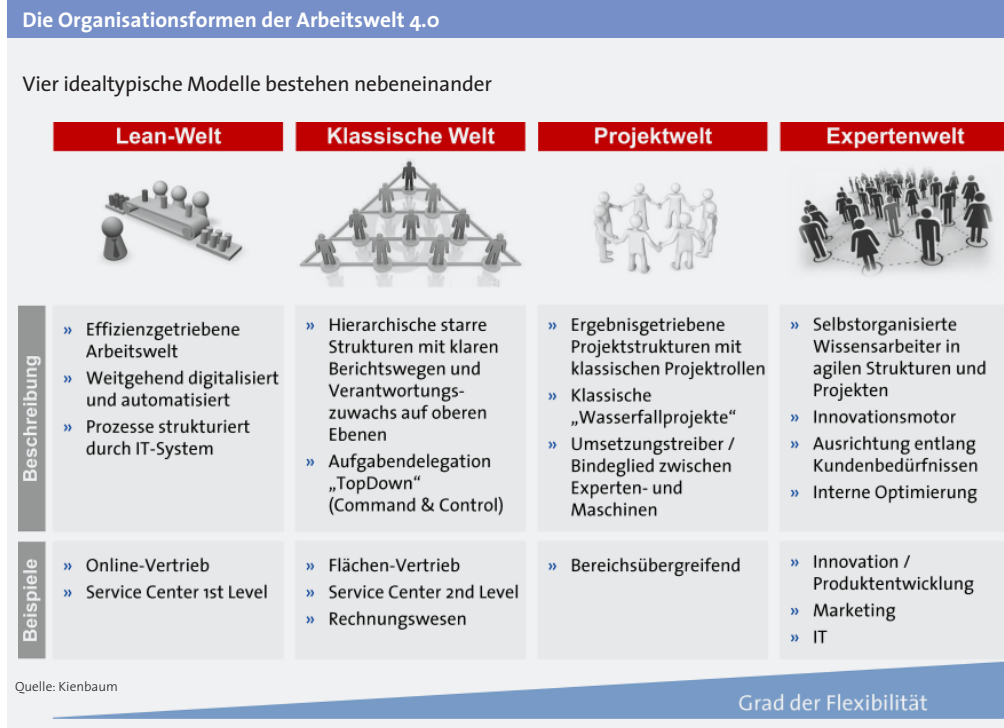
Ein Albtraum treibt Vorstände und Geschäftsführungen in vielen gereiften Branchen um: Durch das digitale Business entstehen vollkommen neue Geschäftsmodelle, die alte Verfahren und eingeübte Praxis buchstäblich über den Haufen werfen. Das gilt für den Einzelhandel genauso wie für die Versicherungsbranche mit ihren gewachsenen, manchmal auch verkrusteten Organisationen. Die Hoffnungen richten sich auf ein neues Führungsverständnis aus dem Silicon Valley, das Strukturen durchlässig und Entscheidungen dezentral sowie schneller machen soll. Doch wie lässt sich eine gewachsene Führungskultur nachhaltig wandeln, um erodierende Umsätze zu verteidigen?

Die Managementlehre der vergangenen 50 Jahre hat das derzeit vorherrschende Führungsmodell kodifiziert und ausgestaltet. Führungsspannen mit sieben bis zehn Mitarbeitern gelten als ideal, weil sie einer Führungskraft die Möglichkeit geben, Arbeitspakete zu schnüren, zu delegieren und die Umsetzung zu kontrollieren. Um die einzelnen Einheiten aufeinander abzustimmen und an der Unternehmensstrategie auszurichten, sind im besten Falle Jahresziele mit Zielkonferenzen getreten, die in stimmigen Kaskaden über die Hierarchieebenen hinweg eine Sichtlinie zwischen der Unternehmensrichtung und den einzelnen individuellen Beiträgen knüpfen. Dieses Modell,

das sich oft mit dem von Peter Drucker in den 1950er Jahren eingeführten Schlagwort „Management by Objectives“ verbindet, wurde zudem mit dem Bonusmodell und dem Jahresgespräch verkettet. Dadurch bildet sich ein konsistenter Ordnungsrahmen, der idealerweise die strategische Planung in ein Jahresbudget überführt und die so definierten und individualisiert aufgefächerten Ziele in die Ebenen der Organisation hineinträgt. Durch eine Bonuszahlung erhalten die Zielvereinbarungen Sanktionskraft.

Das Modell ist ein klassisches Ideal, in dem Generationen von Managementeliten trainiert und eingebunden wurden. Doch es führt nicht in die moderne Arbeitswelt. Es gilt als starr, weil es an eine zentrale Planung gebunden ist. Es ist aufwendig, weil die Zielkaskade in formalisierten Verfahren mit Jahresgesprächen und Zielkonferenzen hergestellt werden muss. Es lässt keine Veränderungen im Jahresverlauf zu, wenn die Ziele festgeschrieben sind. Schließlich

schafft es in den Fällen, in denen es eng an eine Bonuszahlung gekettet wird, zwar Verbindlichkeit, beschneidet aber die Innovationskraft und den Mut, Neues auszuprobieren, weil die Verantwortlichen dieses Risiko oft mit Einbußen beim individuellen Bonus bezahlen. Belohnt wird, wer voraussehbare Zielerreichungen mit stoischer Uner-schütterlichkeit abarbeitet. ➤



Heute werden diese Steuerungsmodelle mit dem Begriff „Control & Command“ stigmatisiert. Sie erlauben eine Steuerung, doch zum Preis eines direktiven Führungsstils, der an Einzelkontrollen gebunden ist. Auf den Vorstandsetagen ist längst klar geworden, dass sich mit diesen Modellen nicht die Herausforderungen beantworten lassen, die Start-ups mit ihren neuen Geschäftsmodellen formulieren. Allein es fehlt die Patentlösung, die Geschwindigkeit verspricht, aber Planung weiterhin erlaubt.

Wir haben Untersuchungen mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen zu diesem Problem durchgeführt. Den Unternehmen war gemein, dass ihr jeweiliges Geschäftsmodell durch das digitale Business dramatisch herausgefordert wird. Das ist besonders greifbar in der Medienbranche, wo Printleistungen durch Onlineangebote substituiert werden, wobei die empfindlichste Konsequenz die Wanderung der Werbeerböse ist. Sichtbar ist die Veränderung auch im Einzelhandel, wo digitale Handelsplattformen das klassische, stationäre Handelsgeschäft herausfordern. Spürbar werden die Fragen in der Energiewirtschaft, die sich auf dezentrale Erzeugung einstellen muss. Auch der Versicherungswirtschaft gelten neue, dezentral entstehende Einzelpolicen als Menetekel, die die klassischen Geschäftsabläufe in Frage stellen.

So unbestritten es heute ist, dass die Arbeitswelten 4.0 eine grundlegende Veränderung der Führung und des Performance-Managements erfordern, so wenig ist heute schon transparent, wie die neuen Arbeitswelten im einzelnen Unternehmen und in den Business-Units ausgestaltet sein werden. Auch bei nachhaltiger Transformation größerer Unternehmen lässt sich keine Struktur plausibel denken, die allein aus agilen Teams besteht. Wir müssen

uns das Unternehmen der Zukunft als heterogene Organisationslandschaft vorstellen, in der unterschiedliche Organisationsprinzipien koexistieren. Wir haben im Kern vier Organisationsprinzipien identifiziert, die wir „Lean-Welt“, „Klassische Welt“, „Projektwelt“ und „Expertenwelt“ nennen. Damit verbindet sich zunächst die Herausforderung, formalisierte Steuerungsmodelle zu finden, die sich für eine dynamische „Expertenwelt“ eignen.

Die „Expertenwelt“ ist dadurch charakterisiert, dass sich innovative Wissensträger in netzwerkartigen Strukturen zusammenfinden und dynamische, veränderliche Teams bilden. Diese werden vermutlich Experten innerhalb des Unternehmens und Experten außerhalb des Unternehmens einbinden. Solche Strukturen erwarten wir grundsätzlich in der Produktentwicklung (unabhängig von der Branche), in Marketingeinheiten oder in „Centers of Expertise“, die in den meisten HR-Organisationen schon eingerichtet wurden. Wir erwarten, dass diese „Agilen Inseln“ ein vollkommen neues Führungsverständnis ausbilden, bei dem die Führungskraft nicht mehr in erster Linie die Ergebnisse managt, sondern die Kommunikationswege zwischen den Experten steuert. Dies wird mit einem neuen Verständnis der Fehlerwertschätzung einhergehen, weil die Start-up-Prinzipien des „Fake it till you make it“ in den Expertenzirkeln als innovationstreibende Grundsätze verstanden werden.

In den „Agilen Inseln“ sehen wir daher eine Leistungskultur, bei der individuelle Boni stören und Jahresziele keine Orientierung bieten. Dagegen wird sich die Leistungsbewertung typischerweise in Quartalszyklen ergeben und stark durch das Expertenteam selbst getrieben – beispielsweise als „Peer Review“ und im Zuge von transparenten

„Objectives & Key Results (OKR)“. Diese Zielmodelle erzeugen ihre Dynamik, indem sie jedes Quartal neu definiert werden. Obwohl die formulierten Zielergebnisse messbar sein sollen, ist die Zielerreichung mit stark diskretionären Einschätzungen verbunden, weil sie nicht an zentrale Controllingssysteme gebunden sind. Dafür sorgt eine bedingungslose, unternehmensweite Transparenz über Zielstellung und -erreichung dafür, dass Fehleinschätzungen korrigiert werden. Zudem gilt eine durchgängig 100-prozentige Zielerreichung als Hinweis darauf, dass die Ziele selbst zu bequem waren. In der Expertenwelt hat die Vergütungsstruktur hohe Fixanteile, und Tantiemen werden – soweit vorhanden – nach dem Gesamterfolg der Einheit modelliert. Alternativ nimmt das Team selbst nachhaltigen Einfluss auf die Zumessung individueller Boni.

Viele Unternehmen experimentieren mit diesen neuen Steuerungsmodellen. Die meisten begrenzen sie auf „Agile Inseln“, einzelne haben begonnen, die Gesamtorganisation durch die Einführung dynamischer Quartalsziele und netzwerkstärkender Meeting- und Abstimmungszirkel aus dem starren Steuerungskorsett zu lösen. Die beteiligten Geschäftsführungen führen die gewachsene Gesamtorganisation beharrlich an die neue Entscheidungsgeschwindigkeit heran, die die Digitalisierung der Branche aufzwingt. ◀



**Rüdiger Booz,**  
Director  
Kienbaum Management Consultants GmbH

[ruediger.booz@kienbaum.de](mailto:ruediger.booz@kienbaum.de)  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)