

# PERFORMANCE-MANAGEMENT IM AGILEN UMFELD

Einmal im Jahr Führen mit Zielen oder kontinuierliches Performance-Management mit Objectives & Key Results

Von Frank Hoyck und Kai Zacharides

Spätestens seit Beginn dieses Jahrtausends regt sich Unzufriedenheit mit der Art, wie Performance-Management in den Unternehmen praktiziert wird. Oft münden Jahresgespräche im Rahmen des Performance-Managements in ein bestimmtes Rating, das dazu dient, Vergütungsentscheidungen zu treffen, Beförderungen vorzunehmen oder bestimmte Entwicklungsschritte einzuleiten.

Viele Mitarbeiter lehnen Ratings ab, und wissenschaftliche Untersuchungen ergaben sogar, dass sie schlechter performen, wenn Beurteilungsergebnisse untereinander verglichen werden. Auch wurde festgestellt, dass Ratings im Ergebnis mit der Performance des Beurteilten genauso viel zu tun haben wie mit der Frage, wer diese Ratings vergibt. 2011 hat sich Adobe als eines der ersten Unternehmen von den aufwendigen Jahresreviews mit Ratings verabschiedet, für die Führungskräfte, insbesondere vor dem Hintergrund breiterer Führungsspannen, laut Untersuchungen durchschnittlich 200 Stunden und mehr im Jahr aufbringen. Technologiefirmen und große Consultinggesellschaften schlossen sich in den folgenden Jahren dem Schritt von Adobe an. Kritisiert wurde auch, dass der Fokus des Performance-Managements nicht auf Jahresgesprächen liegen kann, sondern dass vielmehr laufendes Feedback ein mindestens ebenso elementarer Bestandteil einer fortschrittlichen Managementkultur ist.



In Feedbackgesprächen sind Diskussionen zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter auf der Tagesordnung.

© Antonio\_Diaz/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Statt formeller Jahresrückblicke führte Adobe sogenannte Check-ins ein. General Electric nennt diese Gespräche Touchpoints. Dabei erhalten Mitarbeiter zeitnahes und konkretes Feedback, so dass Führungskräfte ihre Coachingrolle besser wahrnehmen und Mitarbeiter dabei unterstützen können, ihren Kurs zu korrigieren,

Arbeitsweisen, Verhalten etc. entsprechend anzupassen und Entwicklungen einzuleiten. Natürlich ist auch der zunehmend engere Arbeitsmarkt ausschlaggebend dafür, dass Arbeitgeber sich eher bemühen, unliebsame Prozesse zu eliminieren und Mitarbeiter zu unterstützen, die Potenzial haben und sich entwickeln, als ►

nur rückblickend zu beurteilen, zu sanktionieren und zu vergüten.

### Innovationsdruck erfordert völlig neues Performance-Management

Manche Unternehmen profitieren lange von ihren Pionier Vorteilen. Aber die Dynamik der Märkte fordert von den meisten Firmen, laufend mit Innovationen aufzuwarten. Sie müssen agile Techniken einsetzen, um auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Prioritäten können sich verändern und Projekte wechseln, eine genaue Planung ist mit einem Horizont über ein Jahr hinweg oft nicht möglich. Kontinuierliches Performance-Management mit fortlaufendem Feedback und der Anpassung von Erwartungen an veränderte Rahmenbedingungen ist hier gefragt. Das kann eine Abkehr – oder zumindest eine Ergänzung – von der Jahresbetrachtung im Performance-Management bedeuten.

Ergänzend zum Feedback des Managers gibt es Peer-to-Peer-Feedback von den Kollegen. Dies kann unmittelbar und zeitnah abgegeben werden, wenn beispielsweise bestimmte Meilensteine in einem Projekt genommen worden sind oder wenn sich abzeichnende Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden. So können Kollegen an Erfolgen teilhaben bzw. Mitarbeiter auch wichtige Hinweise auf notwendige Kurskorrekturen erhalten. Gute Zusammenarbeit in – interdisziplinären – Teams ist ein bedeutender Erfolgsfaktor agiler Unternehmen. Performance-Management muss hierauf ausgerichtet sein, und es ist fraglich, ob Systeme mit Ratings und Rankings die Teamarbeit fördern.

Alles in allem müssen Reviewprozesse zum Jahreswechsel nicht zwangsläufig abgeschafft werden, wenn ein kontinuierliches Performance-Management etabliert ist und wenn statt der vergangenen Performance die Zukunft, Stärken und Entwicklungen im Vordergrund stehen. In den deutschen Unternehmenseinheiten sind hierzu natürlich entsprechende Vereinbarungen mit den Mitarbeitervertretungen zu treffen.

### Management by Objectives

Aber wie sieht es mit Zielen und den aufwendigen Kaskadierungs- und Vereinbarungsprozessen im Rahmen des Performance-Managements aus? Führen mit Zielen oder Management by Objectives ist in vielen Unternehmen seit Jahrzehnten etabliert und in nahezu allen Betrieben irgendwann einmal in der Diskussion gewesen. Durch Peter F. Drucker erblickte diese Managementmethode schon in den fünfziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts das Licht der Welt. Dabei geht es um die Vorgabe von smarten Zielen – specific, measurable, accepted, realistic, time bound – oder deren Vereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern am Anfang und um die Beurteilung von deren Erreichen am Ende einer festgelegten Periode, in der Regel zum Ende eines Jahres. Darüber hinaus werden zahlreiche Rahmenbedingungen wie Budgets, Mitarbeiterinsatz, Kontrollpunkte und die Messlatte zur Feststellung der Zielerreichung diskutiert und geregelt.

Mit der Zielerreichung wird häufig der individuelle Teil des Bonus bestimmt. Bisweilen wird auch die Performance-Kategorie in der klassischen 9-Box-Performance-Potential-Matrix festgelegt. Die Bewertung von indivi-

duellen Zielen und deren Verknüpfung mit individuellen Boni werden von einigen Unternehmen in Frage gestellt, da die Verbindung konstruktives Feedback mit dem Ziel einer Entwicklung oder Verhaltensänderung des Mitarbeiters kaum unbefangen erlaubt. Einige Unternehmen wie Bosch, Deutsche Bahn, Deutsche Lufthansa und Infineon haben in Deutschland individuelle Boni gestrichen und sammeln erste Erfahrungen mit den Auswirkungen dieses Schrittes. Auch nach Einführung von Zielstandardisierungen, Zielkonferenzen, straffen Prozessen und HR-Tools erachten viele Führungskräfte Führen mit Zielen als ein bürokratisches Monster.

Ziele sind dennoch unverändert erforderlich. Individuell erzeugen sie die bekannte Sogwirkung und richten die Mitglieder einer Gesellschaft wie etwa eines Unternehmens darauf aus, eine bestimmte Strategie unbeirrt zu verfolgen. Doch Mitarbeiter wollen spätestens seit der Generation Y die Zusammenhänge zwischen ihren Zielen und der Geschäftsstrategie verstehen und stellen die Sinnfrage.

### Objectives and Key Results (OKRs)

Des Weiteren erfordert ein dynamisches Unternehmensumfeld häufige Anpassungen von Zielen. Eine Antwort hierauf sind Objectives and Key Results (OKRs), die Andrew Grove von Intel ins Leben gerufen hat. Bekannt geworden ist der Managementansatz bei Google, das OKRs seit 1999 anwendet. Dabei geht es weiterhin um Ziele, der fokussierte Ansatz zeitigt jedoch ein weitaus höheres Maß an Wirksamkeit. Die Anzahl der Ziele ist auf maximal fünf begrenzt. Jedes Ziel muss mit maximal vier Key Results konkretisiert und möglichst messbar werden. Der ►

Jahreshorizont wird um Ziele auf Vierteljahresbasis oder sogar mit kürzeren Bezugszeiträumen ergänzt. Ziele können angepasst, aber auch fallengelassen werden, wenn eine Weiterverfolgung sinnlos erscheint.

Eine wesentliche Neuerung liegt in der Transparenz. Nicht nur Unternehmensziele sind bekannt und schaffen den Rahmen für individuelles Engagement, auch die OKRs von Mitarbeitern und Teams sind wie E-Mail-Adresse oder Telefonnummer auffindbar. So kann sich ein Mitarbeiter beispielsweise vor einer Besprechung über die OKRs eines Kollegen informieren, um im Vorfeld besser einschätzen zu können, wie realistisch es ist, dass sein Anliegen auf ein offenes Ohr trifft, oder inwieweit er es passend gestalten muss.

Aber viel wichtiger ist, dass der Kern des Performance-Managements angepackt wird. Heute versteht nur ein geringer Teil der Mitarbeiter die Strategie ihres Unternehmens. Sie kritisieren, dass das Management Ziele nicht klar kommuniziert, mit der Folge, dass das Engagement-Level sehr niedrig ist, worunter die allgemeine Performance und die Produktivität im Unternehmen leiden. Genau dem wirken OKRs entgegen. Die Methodik kann sowohl in Konzernen wie auch in kleinen Start-ups angewandt werden. Dabei muss pragmatisch vorgegangen werden, aber einige Besonderheiten sind bei der Einführung zu beachten.

### Resümee

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die vollständige Abschaffung von Jahresgesprächen viele Unternehmen vor schwer lösbare Herausforderungen stellt. Denn wie sollen Gehaltserhöhungen festgelegt,

Beförderungen begründet oder gar Trennungsmaßnahmen fundiert werden? Dennoch ist eine Verkürzung des Zeitbezugs dringend erforderlich. Mitarbeiter müssen gut vernetzt sein, sie arbeiten heute vermehrt in Teamstrukturen, und Ziele und Prioritäten ändern sich in vielen Unternehmen schnell. Ziele sollten durch Bezug auf überschaubare Zeiträume greifbar und damit realitätsnah vereinbart werden, und die Rahmenbedingungen für zeitnahes Feedback sollten geschaffen werden. In die Jahresgespräche können die Zielerreichung aus OKRs, die Feedbacks aus den regelmäßigen Check-in-Gesprächen sowie aus Peer-to-Peer-Feedbacks der Kollegen einfließen. So kann statt Konzentration auf ein einmaliges unliebsames Führungsevent kontinuierliches und wirkungsvolles Performance-Management geschaffen werden. Die Kultur eines Performance-Managements, das seinen Namen verdient, muss in vielen Unternehmen von Grund auf neu geschaffen werden mit einer echten Chance auf durchgreifende Stärkung des geschäftlichen Erfolgs. ◀



**Frank E. Hoyck,**  
Managing Partner  
Hoyck Management Consultants GmbH

f.hoyck@hoyck.com  
www.hoyck.com



**Kai Zacharides,**  
Senior Manager  
Hoyck Management Consultants GmbH

k.zacharides@hoyck.com  
www.hoyck.com

ANZEIGE

## Der Lotse in die neue Welt der Finanzberatung

- neue Geschäftsmodelle
- neue Technologien
- neue Werte

Wertvolle Informationen für unabhängige Finanzberater und für Vermittler von Finanz- und Versicherungsprodukten.

Als E-Magazin viermal im Jahr direkt in Ihren Posteingang, als SPEZIAL zweimal im Jahr auf Ihren Schreibtisch.



Jetzt kostenfrei registrieren:  
[www.derneuefinanzberater.de/e-magazin](http://www.derneuefinanzberater.de/e-magazin)