

PERFORMANCE-MANAGEMENT RELOADED

Um die Leistung der Mitarbeiter zu steigern, bieten sich viele Wege an

Von Frank Gierschmann und Kathrin Lemmes

Der traditionelle Performance-Management-Ansatz steht zur Debatte: Er sei zu starr, zu aufwendig und trage zu wenig zur organisationalen Leistungssteigerung bei. Wir zeigen im Folgenden auf, welche Gestaltungsansätze Unternehmen zur Verfügung stehen, um den Kritikpunkten zu begegnen und das passende System für die eigene Organisation und Zielsetzung zu entwickeln.

Die meisten Unternehmen nutzen einen standardisierten, jährlichen Performance-Management-Prozess. Dieser besteht aus einem Gespräch zur Vereinbarung von Zielen und Verhalten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter am Jahresanfang sowie einer Zielüberprüfung mit Zwischenfeedback in der Jahresmitte. Am Jahresende werden die Leistung des Mitarbeiters anhand seiner Zielerreichung und seines Verhaltens beurteilt und ein Feedbackgespräch geführt. Im Anschluss dient die Leistungsbeurteilung meist als Grundlage für die Ermittlung der individuellen Bonuskomponente und/oder für die Auswahl geeigneter Entwicklungsmaßnahmen.

Die Kritikpunkte an diesem Vorgehen sind vielfältig: mangelnde Flexibilität, zu wenige Momentaufnahmen der Mitarbeiterleistung, zu ausführliche Formulare und dadurch ein zu hoher Aufwand sowie zu wenig Eigenver-

antwortung des Mitarbeiters. Vor diesem Hintergrund haben sich im Markt zahlreiche alternative Ansätze im Performance-Management herauskristallisiert und zum Teil bereits etabliert. Dabei verfolgen alle Ansätze das gleiche Ziel einer Steigerung der Mitarbeiterleistung. Nur der Weg zum Ziel wird neu gedacht.

Mehr Eigenverantwortung und Transparenz in der Zielsetzung

Im Performance-Management werden Ziele klassischerweise von der Unternehmensstrategie über die Divisions-, Bereichs- und Teamebene auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Über diesen Weg soll sichergestellt werden, dass die individuelle Leistung des Einzelnen mit der des Unternehmens korreliert. Leider ist dies nur in den seltensten Fällen gegeben.

Eine Methode, die mehr Transparenz und Eigenverantwortung in den Zielsetzungsprozess bringt, sind die sogenannten Objectives and Key Results (OKRs). Dahinter verbirgt sich eine Planungs- und Zielsetzungstechnik, die bekannte Unternehmen bereits anwenden, darunter Google, Oracle, Intel oder LinkedIn. Mitarbeiter definieren übergeordnete Ziele mit untergeordneten Kernergebnissen, die als Indikatoren dafür dienen, ob Erstere erreicht werden.

Freedom within a Frame – mehr Freiheiten im Performance-Management

Definiert Standards, die jede Führungskraft einhalten muss.

Bietet Führungskräften die maximale Freiheit, Performance-Management entsprechend der Bedarfe in ihrer Einheit zu gestalten.

Konzernweiter Rahmen

Flexibilität für Individuen & Teams, z.B.:

- Zielsetzungsprozess
- Feedback
- Timelines
- Meetingformate
- Prozesse und Workflows
- Individuelle Entwicklung etc.

z.B. das „Wie“ der Leistung, Kalibrierung und jährliche Gesamtleistungsbeurteilung

© hkp Group.

Wichtige Voraussetzungen für OKRs sind, dass diese selbst gesetzt, ambitioniert und quantitativ messbar formuliert, auf Unternehmens-, Team- und Mitarbeiter-ebene abgestimmt werden und ihr Erreichungsgrad in relativ kurzen Zeitabständen – zum Beispiel quartalsweise – gemessen wird. ➤

Alternative Feedbackzyklen

Im Rahmen des traditionellen Performance-Management-Ansatzes tritt die Führungskraft in der Regel dreimal jährlich in Aktion: zur Leistungsvereinbarung am Jahresanfang, zur Zielüberprüfung in der Jahresmitte und zur finalen Leistungsbeurteilung am Jahresende. Eine Alternative zum jährlichen Zyklus stellen mehrere Feedbackpunkte im Jahr dar, zum Beispiel in Form vierteljährlicher Performance-Check-ins.

Daneben verkörpert das sogenannte Multi-Source-Feedback einen weiteren innovativen Ansatz. Neben der eigenen Führungskraft geben auch andere Führungskräfte, direkte Kollegen oder eigene Mitarbeiter ihre Einschätzung zu einer individuellen Leistung ab. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf die Leistung des Bewerteten und liefert diesem mehr Ansatzpunkte zur Verbesserung. In diesem Zusammenhang kommen vermehrt IT-Tools wie Feedback-Apps zum Einsatz, die das Einfordern und Geben von direkten Rückmeldungen erleichtern und somit kontinuierliches Feedback ermöglichen, das in den Alltag integriert ist.

Reduziert auf die Leitplanken – mehr Freiheiten für das Individuum

Traditionell folgt Performance-Management einem – zumindest aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter – stark standardisierten Ablauf. Führungskräfte haben feste Prozessschritte und Terminvorgaben im Jahresverlauf einzuhalten. Abweichungen davon sind in der Regel nicht möglich.

Aktuell ist hingegen eine zunehmende Flexibilisierung des Performance-Managements zu beobachten,

wobei die standardisierten Elemente des Prozesses auf das Nötigste reduziert werden. Innerhalb dieses verschlankten Rahmens wird Mitarbeitern und Führungskräften mehr Freiheit gegeben, Performance-Management entsprechend ihren individuellen Bedarfen zu gestalten (siehe Grafik „Freedom within a Frame“ auf der vorhergehenden Seite). Insbesondere der Zielsetzungsprozess wird flexibilisiert, um unterschiedlichen Rahmenbedingungen, zum Beispiel dem Projektgeschäft, Rechnung zu tragen.

Reduzierung der Dokumentation

Im traditionellen Performance-Management sind Feedbackgespräche geprägt durch umfangreiche und aufwendige Dokumentationsvorschriften. Dies wird insbesondere anhand der umfangreichen und oft unübersichtlichen Formulare deutlich, durch die sich Führungskräfte am Jahresende arbeiten müssen. Dem steht der Trend zu minimalistischen Performance-Management-Formularen und geringen Dokumentationspflichten entgegen. Formulare werden radikal vereinfacht. Diese Reduzierung hilft dabei, sich auf das Wesentliche im Performance-Management zu konzentrieren: auf den offenen Dialog über die Leistung des Mitarbeiters und die Möglichkeiten, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung unterstützen können.

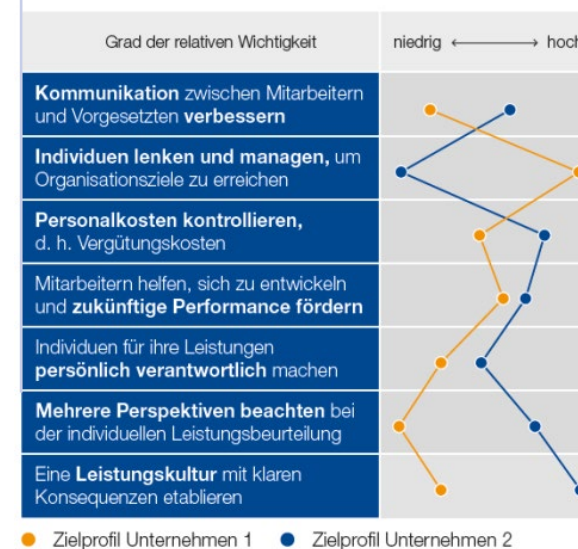
Empfehlungen für die Einführung innovativer Performance-Management-Ansätze

Generell gilt, dass Unternehmen einem Trend nicht blind folgen sollten. Jedes Unternehmen ist individuell

und verlangt daher auch und gerade im Performance-Management einen Ansatz, der auf den eigenen spezifischen Kontext zugeschnitten ist. Daher sollten vor einer Umgestaltung des Performance-Managements idealerweise die folgenden Schritte durchgeführt werden:

1. **Identifizierung der übergeordneten Zielsetzung von Performance-Management:** Performance-Management kann je nach Ausgestaltung unterschiedliche Ziele verfolgen, wobei häufig ein bestimmtes Ziel nur auf Kosten eines anderen erreicht werden kann. Am Beginn einer Umgestaltung des Performance-Managements sollte daher eine Analyse stehen, ►

Performance-Management-Zielprofile zweier Beispielunternehmen



in deren Kontext HR die gegebenen Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten untersucht und daraus die Performance-Management-Ziele ableitet. Auf dieser Basis lässt sich anschließend definieren und priorisieren, welche Ziele das eigene Performance-Management schwerpunktmäßig verfolgen soll.

2. **Untersuchung der Passung zum Zielbild:** Wenn Klarheit über die Ziele des Performance-Managements herrscht, kann im nächsten Schritt untersucht werden, ob der aktuelle Ansatz positiv auf die priorisierten Ziele einwirkt. Falls dies nicht der Fall ist, sollten alternative Ansätze systematisch dahingehend untersucht werden, ob sie grundsätzlich dazu geeignet sind, die eigenen Ziele zu erreichen. Unternehmen sollten sich allerdings nicht nur auf innovative Performance-Management-Ansätze fokussieren. Auch Altbewährtes kann sich durchaus als passend erweisen.
3. **Untersuchung der Passung zum Unternehmenskontext:** Sollte ein potenziell ziieldienlicher Performance-Management-Ansatz gefunden worden sein, sollte dieser auch hinsichtlich seiner Passung zum Unternehmenskontext untersucht werden. Dabei wird empfohlen, insbesondere die folgenden Faktoren zu beachten:
 - Passt der anvisierte Ansatz zur Unternehmenskultur? Diese Frage ist essentiell, da Performance-Management-Systeme auf bestimmten Werten, Normen und Grundannahmen aufbauen.

- Passt der neue Ansatz in die bestehende HR-Landschaft? Bei jeder Systemanpassung sollte berücksichtigt werden, welche Konsequenzen bestimmte Veränderungen im Performance-Management für Folgeprozesse haben, zum Beispiel den Bonus- oder Nachfolge- und Besetzungsprozess.
- Wie ausgeprägt ist der digitale Reifegrad der Organisation? Insbesondere innovative Performance-Management-Ansätze basieren häufig auf dem Einsatz moderner Technologien, wie zum Beispiel Feedback-Apps. Wollen Unternehmen die Vorteile dieser Technologien nutzen, müssen sie über die entsprechende digitale Infrastruktur einschließlich der entsprechenden Qualität bei HR-Daten verfügen. Auch braucht es die entsprechenden Qualifikationen und Kompetenzen auf Mitarbeiterseite, um mit diesen Technologien arbeiten zu können.
- Übersteigt der erwartete Nutzen den erwarteten Aufwand? Insbesondere in den Anfängen des Veränderungsprozesses bedarf es erheblicher Ressourcen. Dazu zählt ein entsprechendes finanzielles Budget, zum Beispiel für die Anschaffung unterstützender Technik oder die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Darüber hinaus bedarf es personeller und zeitlicher Ressourcen, um adäquates Stakeholdermanagement betreiben und die Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden zu können.

Fazit

Die aktuelle Diskussion um das Thema Performance-Management zeigt, dass es den einen richtigen Ansatz nicht gibt. Bei seiner Ausgestaltung handelt es sich immer um ein unternehmensspezifisches Thema. Damit ist auch evident, dass es kein „One size fits all“ und keine dauerhaft in Stein gemeißelten Lösungen geben kann – genauso wenig, wie die oben beschriebenen Trends in jede Unternehmenswelt passen. Dennoch lohnt es sich grundsätzlich, den eigenen Performance-Management-Ansatz im Unternehmen in regelmäßigen Abständen auf Aktualität und seine Zielführung hin zu überprüfen und die eigene maßgeschneiderte Lösung permanent aktuell zu halten. Insgesamt geht der Trend hin zu maßgeschneiderten Lösungen. Für diese bedarf es insbesondere eines klaren Zielbildes, eines starken Willens zur Umsetzung sowie guter Führung. ◀



Frank Gierschmann,
Partner,
hkp Group

frank.gierschmann@hkp.com
www.hkp.com/de



Kathrin Lemmes,
Senior Analyst
hkp Group

kathrin.lemmes@hkp.com
www.hkp.com/de