

Performance Management in einer agilen Welt

Ein Gastbeitrag von
Maximilian Rahn

Das Performance Management ist derzeit eines der meistdiskutierten Themen in der HR-Welt. Doch wieso ist das so? Was hat Agilität damit zu tun? Was ist bei der Neugestaltung des derzeitigen Systems zu beachten und welche Veränderungen werden im Kern diskutiert?

Performance Management wird in vielen Unternehmen auf den Kopf gestellt. Unternehmen wie Adobe, Microsoft, Juniper, Atlassian und sogar General Electric – als Paradebeispiel für die alte Performance Welt – haben ihre Systeme in den letzten Jahren umgestellt. Bereits im Jahr 2015 nannte GE in Person von Susan P. Peters, Senior Vice President, HR die Gründe für die Kursänderung:

“This world isn’t really on an annual cycle anymore for anything. Command and control is what Jack [Jack Welch, ehemaliger CEO] was famous for. Now it’s about connection and inspiration“.

Dass die klassischen Performance Management Ansätze auch in Deutschland momentan äußerst kontrovers diskutiert werden, zeigen die Ergebnisse der Studie des Beratungsunternehmens Lurze „Trends in der Vergütung 2017“. Hier gaben 80 Prozent der Teilnehmer an, dass sie Veränderungen planen oder bereits erste Schritte eingeleitet haben, um ihr bestehendes System anzupassen.

Vier Hauptgründe für das Umdenken lassen sich identifizieren: Die negativen Erfahrungen der Unternehmen mit diesen Systemen, eine breite Diskussion in den Unternehmen über Führungsverständnis und Menschenbild, zusätzliche wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Themen Motivation und Leistung und: die zunehmend agilen Formen der Arbeitsorganisationen als Reaktion auf eine komplexer werdende Wirtschaftswelt.

Was sind agile Formen der Arbeitsorganisation, und wann hilft mir agiles Arbeiten?

Bei der Antwort auf die Frage fallen die unterschiedlichsten Schlagwörter, von flexiblen Arbeitszeiten und Home Office bis zur Abschaffung von Linienstrukturen und Führungskräften. Grundsätzlich definiert Agilität die Fähigkeit

von Unternehmen, sich schnell an veränderte externe sowie interne Rahmenbedingungen anzupassen. Auf welche Art und Weise diese schnellere Anpassungsfähigkeit gewährleistet werden kann, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Studien zeigen lediglich, dass bereits heute, aber insbesondere in Zukunft, deutlich mehr Menschen in agilen Formen der Arbeitsorganisation tätig sein werden (u.a. Detecon 2016 & Haufe 2016/2017).

Agilität als Stein der Weisen?

Fälschlicherweise wird Agilität oft als Allheilmittel für die Lösung jedes Problems der Unternehmen verstanden. Jedoch braucht es nicht für jede Art von Problemen agiles Arbeiten – vielmehr zeigt sich, dass ein höherer Grad an Agilität vor allem in komplexen Situationen mit unsicheren Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen sinnvoll ist.

Die Lurze AG hat in ihrer Studie „Agile Formen der Arbeitsorganisation und ihre Auswirkungen auf klassische Personalinstrumente“ nachstehendes Modell zur genaueren Differenzierung zwischen agilen und klassischen Unternehmen entwickelt.

Hierbei werden sechs organisationale Kennzeichen inklusive Subkategorien untersucht, anhand derer die größten Unterschiede zwischen agilen und klassischen Unternehmen sichtbar werden. Je Kategorie sind Extremausprägungen formuliert und durch die „Verortung“ der eigenen Organisation kann der agile Reifegrad des Unternehmens bestimmt werden.

Welche Aspekte sind bei der Gestaltung des eigenen Per-



Abb. Organisatorische Kennzeichen und ihre Extremausprägungen (Lurse)

formance Managements zu beachten? Wir unterscheiden drei Analyseebenen, die bei der Weiterentwicklung bzw. Neugestaltung eines Performance-Management-Systems beachtet werden sollten.

Ebenen des Performance Managements

Die erste Ebene betrachtet übergreifende, interne und externe organisationale Einflussfaktoren. Hierbei spielen innerhalb des Unternehmens unter anderem das Organisationsmodell, die technische Infrastruktur oder das vorherrschende Führungsverständnis eine Rolle. Bei der Analyse externer Faktoren empfiehlt sich der Blick auf die Unternehmensumwelt – dazu gehören Wettbewerber, Marktentwicklungen und Kundenerwartungen. Zu Beginn des Gestaltungsprozesses gilt es, die wesentlichen Einflussgrößen zu identifizieren und deren Wechselwirkungen zu analysieren.

Die zweite Ebene untersucht das Zusammenspiel der einzelnen Personalinstrumente. Wechselwirkungen von Performance Management auf Recruiting, Personalentwicklungskonzepte und Vergütungssysteme sind Gegenstand der Betrachtung. Die dritte Ebene betrifft das Instrument an sich. Hier kommt es zur Frage, welche konkreten Veränderungen in Bezug auf die Zielsetzung des Performance Managements, seine Inhalte und die damit verbundenen Prozesse vorgenommen werden sollen. Bei der Neugestaltung ist es empfehlenswert mit der Definition der eigentlichen Zielsetzungen sowie der Priorisierung dieser zu beginnen. Der Beratungsalltag zeigt, dass in den wenigsten Unternehmen ein

klares Zielbild zum Performance Management besteht oder die Meinungen hierzu zwischen Personalverantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitern zumindest sehr weit auseinander gehen. Sind die Ziele klar formuliert, können Veränderungen in Bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung und die erforderliche Anpassung der Prozesse diskutiert werden. Alle drei Kategorien beeinflussen sich hierbei gegenseitig – deren Wechselwirkungen aufzuzeigen und Widersprüche aufzulösen, ist eine wichtige Aufgabe im Gestaltungsprozess. Ein einfaches Beispiel macht das deutlich: Steht bei der Neugestaltung die Verbesserung der Zusammenarbeit im Vordergrund, wären individuellen Zielvereinbarungen mit einer Kopplung an variable Gehaltsbestandteile kontraproduktiv und der ausschließliche Einsatz von top-down Feedback nicht zielführend.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Agilität ist sicher mehr als ein Trend - aber nicht in jeder Situation und für jedes Unternehmen gleich sinnvoll. Geschäftsmodell, Wettbewerbumfeld und weitere Faktoren sind ausschlaggebend dafür, ob agiles Arbeiten in einem Unternehmen der richtige Ansatz ist. Sicher ist jedoch, dass agile Formen der Arbeitsorganisation große Auswirkungen auf die bisherigen Performance -Management-Ansätze haben und deren Neugestaltung erfordern. Werden die verschiedenen organisationalen und personalwirtschaftlichen Ebenen jedoch berücksichtigt, kann das Performance Managements unterstützend wirken und sogar selbst zum Treiber der agilen Unternehmensentwicklung werden sowie ganz nebenbei den Wertbeitrag von HR steigern.

Maximilian Rahn, Mitglied von Students@BPM und Consultant Talent & Performance Management bei der Lurse AG