

# Die neue Welt der Leistungssteuerung von Mitarbeitern: Sind wir alle Google?

Arne Sievert

*Entwicklungen wie der Fachkräftemangel, die zunehmende Digitalisierung und die immer älteren Mitarbeiter vieler Unternehmen der Energiewirtschaft haben uns längst erreicht. Darüber hinaus verändern gesamtgesellschaftliche Trends die Arbeit in Unternehmen: Dazu zählen z. B. neue Ansprüche an Zusammenarbeit, Feedback und Wert von Arbeit oder auch neue Formen der Arbeit in agilen Teams oder netzwerkartigen Strukturen. Ferner beeinflussen uns Internet, soziale Medien und die Vernetzung der Produktion und ermöglichen unmittelbares Feedback. Unternehmen verändern sich daher nicht nur marktgetrieben, sondern auch aus ihrem Inneren heraus massiv.*

So steht auch das in der Praxis stehende Performance Management mit den Instrumenten der Zielvereinbarung, Leistungs- und Kompetenzbeurteilung – beeinflusst durch diese Veränderungen – auf dem Prüfstand. Viele Unternehmen sehen Aufwand und Nutzen nicht mehr im richtigen Verhältnis zueinander und der Wirkungszusammenhang Geld gegen (individuelle) Leistung wird regelmäßig und teilweise medienwirksam in Frage gestellt.

Müssen wir tatsächlich davon ausgehen, dass veränderte Feedbackkulturen, agile Formen der Arbeitsorganisation und die Digitalisierung in den Performance-Management-Prozessen massive Veränderungen für die Leistungssteuerung mit sich

bringen? Welche Maßnahmen ergreifen die Unternehmen aktuell und was verspricht den größten Mehrwert?

## Wie und wohin entwickelt sich das Performance Management 4.0?

Der Ansatz zur Diskussion um Performance Management 4.0 resultiert primär aus der Entwicklung innerhalb unserer aktuellen und künftigen Arbeitswelt (Stichwort „Arbeitswelt 4.0“). Insbesondere die Digitalisierung, die Vernetzung und der allgegenwärtige Umgang mit der Technik bedingen, dass die Abläufe und Prozesse schneller und dynamischer werden. Dies verlangt in der Arbeitswelt 4.0 mehr Flexibilität, eine kürzere

Taktung und individuellere Kompetenzen, die für die Leistungsbewertung des Einzelnen wichtiger werden. Diese Entwicklungen und ein zunehmend verändertes Werteverständnis, gerade von jüngeren Beschäftigten, verlangen einen anderen Umgang im Verhältnis von Performance Management und variabler Vergütung. Die klassischen, eher linearen Formen der variablen Vergütung, die sich im Sinne von Leistungsmessung an Jahreszielen ausrichten und mit einem Mitarbeiterjahresgespräch verbunden sind, passen nicht mehr zu diesen neuen Entwicklungen. Gerade die jüngere Generation verlangt immer häufiger Aussagen zu Entwicklungsperspektiven und fordert Feedback aktiv ein. In einer beschleunigten Arbeitswelt gilt es daher schnelleres Feedback und kontinuierlichen Dialog zu pflegen, um den Mitarbeiteranforderungen zu begegnen, sowohl top-down als auch bottom-up.

Einige Unternehmen entkoppeln dazu die variable Vergütung vom Performance-Management, wenn die Vergütung keine befriedigenden Ergebnisse zeigt. Einige entwickeln sie weiter, indem das Team – statt dem Individuum – im Rahmen der Performance in den Mittelpunkt rückt und damit der gemeinsame Erfolg belohnt wird. Insgesamt zeigt sich jedoch keine einheitliche Praxis. Vielmehr sind diese Entwicklungen auch von Reifegrad der jeweiligen Organisation abhängig.

## Sind die neuen Ansätze für die Energiewirtschaft relevant?

Gerade die Energiewirtschaft ist und wird auch noch von einem starken Umbruch durch die Digitalisierung betroffen (sein). Insofern werden sich auch in dieser Branche gleiche personalwirtschaftliche Entwicklun-

### „Wie wird sich die Bedeutung von Performance Management für Ihr Unternehmen in der Zukunft entwickeln?“

	sinkt	bleibt konstant	steigt	wird stark steigen
relativ	0%	32%	57%	1%

### Anpassung der Performance-Management-Prozesse

	In den letzten 12 Monaten		In den kommenden 12 Monaten	
Ja	54%	Ja	58%	
Nein	46%	Nein	42%	

Abb. 1 Bedeutung von Performance Management (Quelle: Kienbaum-Gehaltsvergleich Energie + Wasser + Entsorgung)

gen, wie oben aufgezeigt, abzeichnen. Es ist auch nicht zu erwarten, dass die beeinflussenden Faktoren der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen auf die Arbeitswelt und auch das sich verändernde Werteverständnis der Gesellschaft zu eher linearen Strukturen zurückkehren werden. Insofern ist mit einer langfristigen und dauerhaften Veränderung zu rechnen, denen auch die Unternehmen der Energiewirtschaft mit dem jeweils gebotenen Maß begegnen sollten.

Dass dies einige Unternehmen der Branche für sich erkannt haben, zeigen auch die Ergebnisse einer von Kienbaum durchgeführten Schwerpunktbefragung im Rahmen des Gehaltsvergleichs Energie + Wasser + Entsorgung mit dem Thema Performance Management 4.0. Hiernach sieht die Mehrheit der Befragten (58 %) eine steigende Bedeutung bei diesem Thema. Ebenso viele Befragte beabsichtigen ihre Performance-Management-Prozesse in den kommenden zwölf Monaten anzupassen (siehe Abb. 1).

### Ist eine „Peer-to-peer“-Orientierung die Zauberwaffe?

Bei der Frage, welche Vorteile ein verändertes Vorgehen in der Leistungssteuerung hat, ist es von Bedeutung sich als Unternehmen darüber Klarheit zu verschaffen, welche Funktion überhaupt das Performance Management erfüllen soll. In überwiegendem Maße sehen die Unternehmen dabei die Steuerungsfunktion im Vordergrund (siehe Abb. 2). Gemeint ist damit die Ausrichtung der Beschäftigten (Mitarbeiter/Teams) an den Zielen und Ergebnissen der Organisation.

Darüber hinaus zeigte die Untersuchung bei der Frage, welche Schwerpunkte eines idealen Performance Managements gesehen werden, dass das Thema Partnerschaftlichkeit im Führungsverständnis, eine kurzfristigere Frequenz von Leistungsrückmeldungen und auch Freiräume in der Selbststeuerung an erster Stelle stehen (siehe Abb. 3).

Gerade die Selbststeuerung bringt die Frage mit sich, wie ein Leistungsabbild in angemessener Weise geschaffen werden kann. Dabei wird sichtbar, dass differenzierte Leistungsbewertungen zunehmend auch durch die Team-Mitglieder selbst erfolgen (sog. Peer-Rating-Modelle) (siehe Abb. 4).

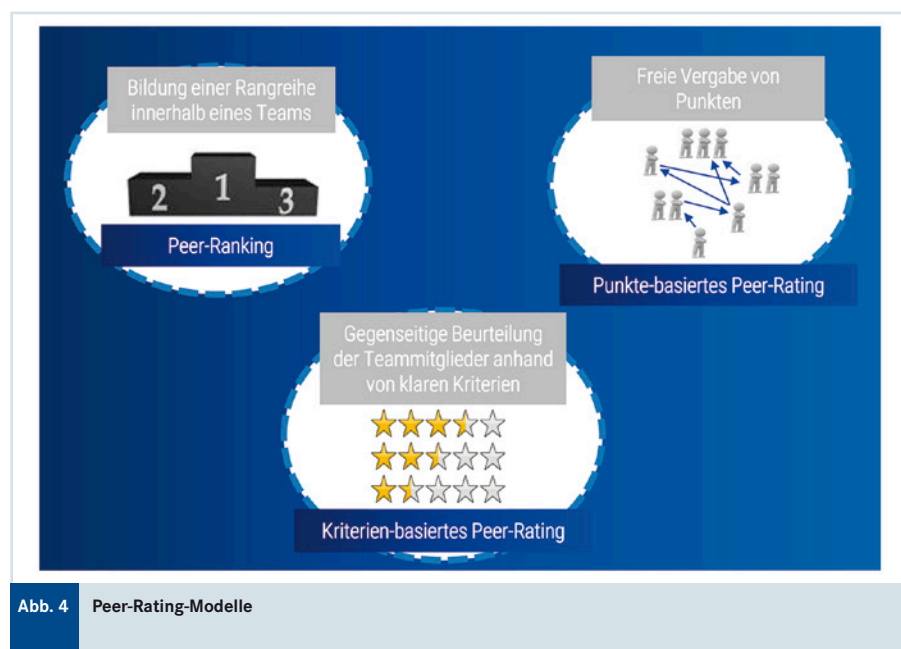
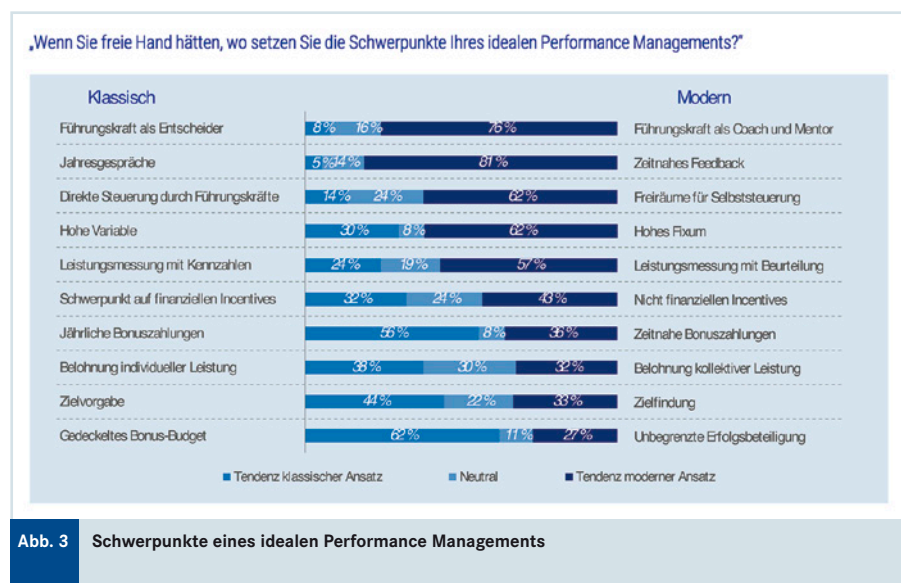
Dabei wird der individuelle Bonus aus einem Team-Bonustopf gespeist und anhand definierter Bewertungskriterien nach der Team-Bewertung verteilt. In Bereichen, wo ein hoher Grad der Selbstorganisation erwünscht ist, kann diese Form der Steuerung als Alternative oder in Ergänzung zu anderen Formen ein überdurchschnittliches Maß an Dynamik entfalten. In starren Strukturen ist sie hingegen ein weniger geeignetes Mittel, um Steuerungsimpulse zu setzen.

Um Steuerungsimpulse zu setzen, überlegen derzeit einige Unternehmen auch definierte Aufgabenschwerpunkte bis auf die individuelle Ebene zu verfolgen, die

Die Beantworter haben fünf Funktionen des Performance Managements idealtypisch nach ihrer Wichtigkeit in eine Rangfolge gebracht!

1. STEUERFUNKTION
2. ENTWICKLUNGSFUNKTION
3. MOTIVATIONSFUNKTION
4. VERTEILUNGSFUNKTION
5. MESSFUNKTION

**Abb. 2** Performance Management soll in erster Linie Steuerungsinstrument sein  
Schwerpunkte eines idealen Performance Managements



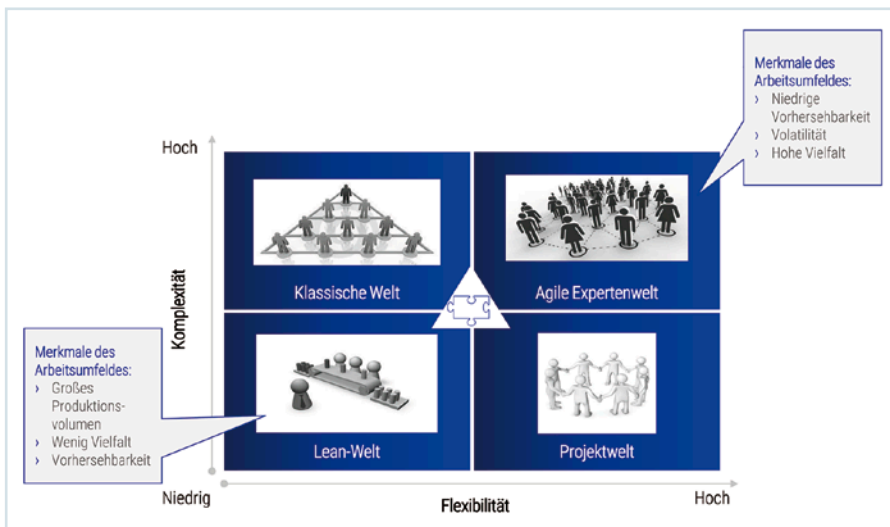


Abb. 5 Vier mögliche Organisationsformen der Zukunft

entkoppelt vom individuellen Bonus aber für viele Beschäftigte transparent gemacht werden. Dabei sollen in kürzeren Abständen, bspw. quartalsweise, ambitionierte Zielsetzungen verfolgt werden, die auch durch die Mitarbeiter mitentwickelt werden (Bottom-up-Prinzip), um die Akzeptanz und Verbindlichkeit zu erhöhen. Ohne Kopplung zu einem Appraisal-System wird so ein unbelasteter Austausch über das Erreichte bzw. Nichterreichte ebenso möglich wie ein ehrlicherer Blick auf die Verwirklichung individueller Ziele. Die Steuerung entlang von sog. Objektiv-Key-Results (OKR) ersetzt damit umständliche jährliche Zielvereinbarungen und ermöglicht schnelle Anpassungen. OKR zielen damit auch auf Ausrichtung, Transparenz und mehr Motivation.

### Unterschiedliche Organisationsformen ticken unterschiedlich

Mit der dynamischen Veränderung unserer Arbeitswelt und ihren sich (neu) entwickelnden Organisationsformen wird deutlich, dass eine neue Orientierung in der Leistungssteuerung nicht überall gleichermaßen greift bzw. passend ist. Die Organisationseinheiten werden in der Zukunft stärker von Unterschieden geprägt sein und sich vor allem hinsichtlich ihrer Komplexität und Flexibilität differenzieren (siehe Abb. 5). So treibt jede Organisationsform zunehmend eine eigene Logik des Performance Managements, so dass auch künftige Systemgestaltungen zunehmend flexibler sein werden – bis hin zu Wahlmodellen, die die Mitarbeitersicht stär-

ker berücksichtigen. Aber schon in der „klassischen Welt“ werden sich Veränderungen in der oben genannten Form ergeben.

### Gehversuche in traditionellen Organisationen

Die Entwicklung des Performance Managements bewegt sich dabei in einem Spannungsfeld, in dem viele Interessenlagen von Unternehmensleitung, Betriebs-/Personalrat, Führungskräften und Mitarbeitern aufeinandertreffen. Insbesondere die Führungskräfte sehen sich dabei häufig einer Sandwich-Position ausgesetzt, in der sie im Rahmen des anzuwendenden Führungs- und Steuerungssystems (häufig in Form von Zielvereinbarungen) mehrere Perspektiven im Blick haben müssen.

Auch wenn Führungskräfte klassische Systeme wie Zielvereinbarungen in ihrer Grundidee dabei überwiegend schätzen, sehen zunehmend viele darin keine effiziente, zukunftsorientierte Führungsunterstützung mehr. Häufig wird es als „zu starr und zu bürokratisch“ und zudem defizitorientiert, rechtfertigend und zu bewertend wahrgenommen. Die Führungspraxis hat sich in diesen Fällen bereits erkennbar am Instrument „vorbeentwickelt“.

Die neuen Formen der Leistungssteuerung sind in ihrer Reinform mit Blick auf eher traditionelle Organisationsformen aber auch kein unmittelbarer Ersatz. Jedoch zeigen diese Ansätze, von denen traditionelle Organisationsformen lernen können und die Entwicklung ihrer bestehenden Führungs- und Steuerungssysteme, beispielweise mit Ziel-/Maßnahmen-Workshops im Team und Steuerungsdialogen zum zeitnahen Austausch, vorantreiben können (siehe Abb. 6).

Insgesamt bieten die aktuellen Entwicklungen viele Chancen, der sich abzeichnenden dynamischeren Entwicklung mit einer Justierung oder Neuausrichtung der Führungs- und Steuerungsinstrumente zu begegnen. Denn die Mitarbeiter sind weiterhin das bedeutendste Kapital des Unternehmens – deren Performance und Motivation ist der entscheidende Faktor für künftigen geschäftlichen Erfolg.

A. Sievert, Senior Expert Vergütungsberatung, Kienbaum Consultants International, Köln  
arne.sievert@kienbaum.de

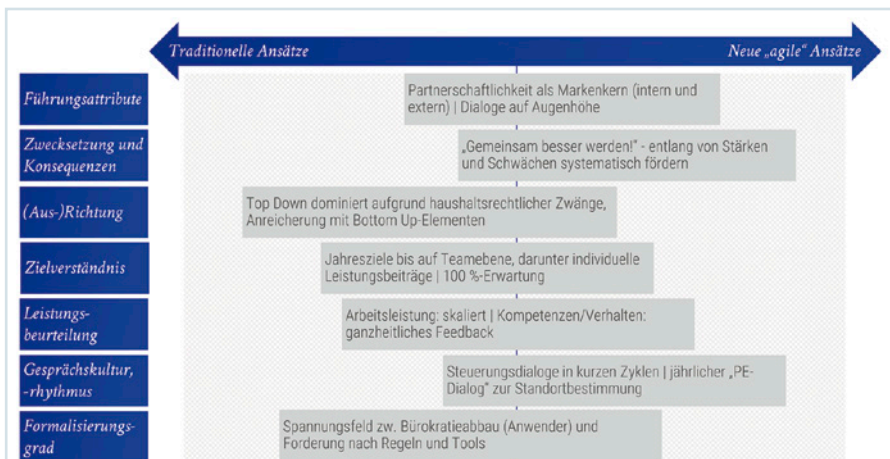


Abb. 6 Projektbeispiel: Das neue Instrument treibt den kulturellen Wandel voran, aber: Wir sind nicht Google!