

e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.

e|m|w.trends

Performance neu gedacht

Von **Arne Sievert**, Senior Expert, Kienbaum Consultants International

Performance neu gedacht

wie sich die Welt der Leistungssteuerung verändert

Die Besorgnis vieler Vorstände und Geschäftsführer über künftige Entwicklungen in der Energiebranche hält an. Niedrige beziehungsweise sinkende Margen aus dem klassischen Geschäft können vielerorts noch nicht durch neue Dienstleistungen und Produkte kompensiert werden. Insofern nimmt der Veränderungsdruck zu, sich weiteren neuen Feldern zu öffnen und flexibler in der Vermarktung und Umsetzung zu werden.

✦ Von **Arne Sievert**, Senior Expert, Kienbaum Consultants International

Durch das digitale Business entstehen vollkommen neue Geschäftsmodelle mit neuen Formen der Arbeitsorganisation, die alte Verfahren und eingeübte Praxis teils buchstäblich über den Haufen werfen. Viele EVUs betrachten diese Neuerungen aber auch als Chance, um sich gegenüber dem möglichen Markteintritt Dritter besser zu positionieren. Neben den marktbezogenen Treibern verändern gesamtgesellschaftliche Trends die Arbeit in Unternehmen zusehends: Dazu zählen zum Beispiel neue Ansprüche – gerade jüngerer Beschäftigter – an Zusammenarbeit, Feedback und den Wert von Arbeit.

Beeinflusst durch diese Veränderungen steht auch das in der Praxis stehende Performance Management mit den Instrumenten der Zielvereinbarung, Leistungs- und Kompetenzbeurteilung auf dem Prüfstand. Einige Unternehmen sehen Aufwand und Nutzen nicht mehr im richtigen Verhältnis zueinander und der Wirkungszusammenhang Geld gegen (individuelle) Leistung wird zunehmend 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 Unternehmen aktuell und was verspricht den größten Mehrwert?

Performance Management 4.0

Die Diskussion um Performance Management 4.0 resultiert primär aus der Entwicklung unseres aktuellen und künftigen Umfelds (Stichwort „Arbeitswelt 4.0“). Digitalisierung, Vernetzung und allgegenwärtiger Umgang mit Informationstechnologien bedingen, dass die Abläufe und Prozesse schneller und dynamischer werden. Dies verlangt in der Arbeitswelt 4.0 mehr Flexi-

bilität, eine kürzere Taktung und individuelle Kompetenzen, die für die Leistungsbeurteilung des Einzelnen wichtiger werden. Diese Entwicklungen sowie ein zunehmend verändertes Werteverständnis gerade auch von jüngeren Beschäftigten verlangen ein anderes 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 Trends. Insbesondere die jüngere Generation erwartet immer häufiger Aussagen zu Entwicklungsperspektiven und fordert Feedback aktiv ein. In einer beschleunigten Arbeitswelt gilt es daher, schnelles 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. Andere entwickeln sie weiter, indem das Team – statt des Individuums – im Rahmen der Performance in den Mittelpunkt rückt und damit gemeinsamer Erfolg belohnt wird. Darüber hinaus verfeinern einige Unternehmen ihre Instrumente und Abläufe und integrieren die neueren Ansätze in bewährte Abläufe. Insgesamt zeigt sich jedoch keine einheitliche Praxis. Vielmehr sind diese Entwicklungen auch vom Reifegrad der jeweiligen Organisation abhängig.

Modeerscheinung oder nachhaltige Veränderung?

Gerade die Energiewirtschaft ist und wird auch zukünftig von einem starken Umbruch durch die Digitalisierung betroffen sein. Insofern werden sich auch in dieser

Branche die oben skizzierten, personalwirtschaftlichen Entwicklungen abzeichnen. Es ist nicht zu erwarten, dass die genannten Veränderungen hin zur Arbeitswelt 4.0 zu linearen Strukturen zurückkehren werden. Stattdessen ist mit einem langfristigen und dauerhaften Wandel zu rechnen, dem auch die Unternehmen der Energiewirtschaft begegnen sollten. In Abhängigkeit vom jeweiligen Reifegrad der Organisation bedeutet dies für den einen Energieversorger größere Veränderungen, für den anderen kleinere Schritte.

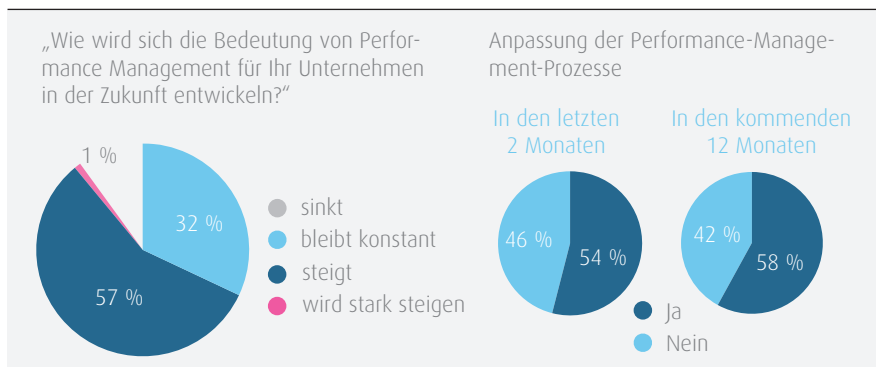
Dass dies einige Unternehmen der Branche für sich erkannt haben, zeigen die Ergebnisse einer von Kienbaum durchgeführten Schwerpunktbefragung im Rahmen des letztjährigen Gehaltsvergleichs Energie + Wasser + Entsorgung mit dem Thema Performance Management 4.0. Hiernach sieht die Mehrheit der Befragten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

„Peer-to-peer“: die Zauberwaffe?

Welche Vorteile hat ein verändertes Vorgehen in der Leistungssteuerung? Um diese Frage zu beantworten, sollte sich ein Unternehmen darüber im Klaren sein, welche Funktion Performance Management eigentlich erfüllen soll.

In überwiegendem Maße sehen die Unternehmen dabei die Steuerungsfunktion im Vordergrund. 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 an erster Stelle Partnerschaftlichkeit im Füh-

01 Bedeutung von Performance Management (Quelle: Kienbaum-Gehaltsvergleich Energie + Wasser + Entsorgung)



rungsverständnis, eine kurzfristigere Frequenz von Leistungsrückmeldungen sowie Freiräume in der Selbststeuerung stehen.

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 (Peer-Rating, Abb. 2). 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 diese Impulse zu geben, verfolgen derzeit einige Unternehmen auch definierte Aufgabenschwerpunkte bis auf die individuelle Ebene. Entkoppelt vom individuellen Bonus werden diese für viele Beschäftigte transparent gemacht. Dabei sollen in kürzeren Abständen, beispielsweise quartalsweise, ambitionierte Zielsetzungen verfolgt werden, die auch durch die Mitarbeiter mitentwickelt werden (Bottom-up-Prinzip). So wird die Akzeptanz und Verbindlichkeit erhöht. Ohne Kopplung an ein Appraisal-

System wird ein unbelasteter Austausch über das Erreichte beziehungsweise Nichterreichte ebenso möglich, wie ein ehrlicher Blick auf die Verwirklichung individueller Ziele. Die Steuerung entlang sogenannter Objective-Key-Results (OKR) ersetzt damit umständliche jährliche Zielvereinbarungen und ermöglicht schnelle Anpassungen. OKR zielen damit auch auf Ausrichtung, Transparenz und mehr Motivation.

One size fits all?

Mit der dynamischen Veränderung unserer Arbeitswelt und ihren sich entwickelnden Organisationsformen wird deutlich, dass eine neue Orientierung in der Leistungssteuerung nicht überall gleichermaßen passt. Die Organisationseinheiten werden in der Zukunft stärker von Unterschieden geprägt sein und sich vor allem hinsichtlich ihrer Komplexität und Flexibilität differenzieren. Jede Organisationsform treibt ihre eigene Logik des Performance Managements, sodass auch künftige Systemgestaltungen zunehmend flexibler sein werden – bis hin zu Wahlmodellen, die die Mitarbeitersicht stärker berücksichtigen. Aber schon jetzt ergeben sich Veränderungen in der oben genannten Form.

Gehversuche in traditionellen Organisationen

Die Entwicklung des Performance Managements bewegt sich dabei in einem Span-

nungsfeld, 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 ihres Führungs- und Steuerungssystems mehrere Perspektiven im Blick haben müssen.

Auch wenn Führungskräfte die klassischen Systeme wie Zielvereinbarungen in ihrer Grundidee überwiegend schätzen, sehen immer mehr darin keine effiziente, zukunftsorientierte Führungsunterstützung mehr. Häufig werden sie als „zu starr und zu bürokratisch“ wahrgenommen, und zudem defizitorientiert, rechtfertigend und zu bewertend. Die Führungspraxis hat sich in diesen Fällen bereits erkennbar am Instrument „vorbei entwickelt“. Die neuen Formen der Leistungssteuerung sind jedoch in ihrer Reinform mit Blick auf traditionelle Organisationen kein unmittelbarer Ersatz. Sie zeigen aber Wege auf, von denen traditionelle Organisationsformen lernen können. Die Entwicklung bestehender Führungs- und Steuerungssysteme werden beispielweise mit Ziel- und Maßnahmen-Workshops im Team oder Steuerungsdialogen zum zeitnahen Austausch vorangetrieben.

Fazit

Insgesamt bieten die aktuellen Entwicklungen im Performance Management viele Chancen, der sich abzeichnenden, dynamischen Entwicklung mit einer Justierung oder Neuausrichtung der Führungs- und Steuerungsinstrumente zu begegnen. Denn so technisiert die Zukunft auch sein mag: die Mitarbeiter sind weiterhin das bedeutendste Kapital jedes Unternehmens – ihre Performance und Motivation ist und bleibt der entscheidende Faktor für künftigen, geschäftlichen Erfolg. ◀

02 Peer-Rating-Modelle



ARNE SIEVERT

Jahrgang 1969

- Diplom-Kaufmann
- Studium der Betriebswirtschaftslehre
- 2002–2007 Berater, Kienbaum
- seit 2008 Senior Expert/Principal bei Kienbaum
- arne.sievert@kienbaum.de

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

