

PERFORMANCE MANAGEMENT NEU GEDACHT

Agile Ansätze für ein dynamisches Unternehmensumfeld

Traditionelle Top-Down-Praktiken im Performance Management sind leider immer noch verbreitet. Dabei beweisen innovative Unternehmen seit Jahrzehnten, dass es auch anders geht. Doch was gewinnen sie, wenn sie auf ein agiles Performance Management setzen? Ein Erfahrungsbericht.

Neue Führung ...

Das Performance Management wird bei vielen Unternehmen noch als ein von der HR-Organisation gesteuerter Personalprozess und nicht als Führungsinstrument verstanden. Dabei sollte ein wirksames Performance Management nichts anderes, als der Führung des Unternehmens dienen. Das Verständnis darüber, welche Art von Führung in der heutigen Arbeitswelt erforderlich ist, unterliegt seit Jahren einem Wandel. Den neuen Führungsansätzen liegt oftmals ein Paradigmenwechsel zugrunde: weg von Hierarchien und hin zu Netzwerken, weg vom Steuern und hin zum Ermächtigen, weg vom Planen und hin zum Experimentieren.

... trifft auf veraltetes Instrument

Zweifel sind angebracht, ob die Anforderungen an ein zeitgemäßes Performance Management mit klassischen und immer noch weit verbreiteten Ansätzen wie „Management by Objectives“ erfüllt werden können, zumal viele Ansätze in der Praxis von Führungskräften und Personalverantwortlichen als zu wenig flexibel, nicht entwicklungsorientiert und weder stärkenorientiert noch zukunftsgerichtet beurteilt werden – alles Anforderungen, die in der neuen Arbeitswelt essenziell sind.

Erfahrungen mit neuen, agilen Ansätzen

Seit mehreren Jahren wenden sich immer mehr Unternehmen ab vom jährlichen Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsprozess und suchen ihr Heil oft in agilen Ansätzen, wie z. B. OKR. OKR steht für „Objectives &

Key Results“, wurde bereits 1999 bei Google eingeführt und seither insbesondere von innovativen und wachstumsorientierten Unternehmen praktiziert. OKR reklamiert für sich Eigenschaften wie konsequente Zielausrichtung, Fokussierung auf Wirkung und Mehrwert, Messbarkeit des Erfolgs, hohe Transparenz über alle Hierarchiestufen hinweg sowie Empowerment mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Beteiligten. Eine Wunderwaffe im täglichen betrieblichen Überlebenskampf? Unser Beratungsunternehmen hat den Selbstversuch gewagt und vor zwei Jahren OKR eingeführt.

Radikaler Schnitt und stetige Weiterentwicklung

Am Anfang des Wandels stand eine Umfrage bei allen Mitarbeitenden und die daraus gewonnene Erkenntnis, dass die Unzufriedenheit hinsichtlich des bestehenden, klassischen Performance Management-Ansatzes groß ist. Entsprechend war die Bereitschaft zur Veränderung weitläufig vorhanden – eine gute Voraussetzung für den Paradigmenwechsel.

Der OKR-Ansatz ermöglichte tatsächlich einen radikalen Schnitt:

- Weg vom Jahresprozess hin zu 4-monatlichen Zyklen mit integrierten Feedbackprozessen
- Weg von individueller Belohnung mit Bonus und hin zu einer vom individuellen Leistungsbeitrag entkoppelten Gewinnbeteiligung
- Weg von einer Top-down-Ziel-Kaskadierung hin zur Bestimmung von Leistungszielen, bei der alle Mitarbeitenden involviert werden
- Weg von der Bewertung vergangener Leistungsbeiträge hin zu einer zukunftsgerichteten Orientierung an Entwicklungschancen

Das Resultat? Unser Performance Management zeichnet sich durch eine spürbar höhere Dynamik aus: Wir erreichen auch ohne Bonusanreize mehr und die Mitarbeitenden sind auch ohne individuelle Ziele motivierter, weil sie verstehen, wie sie weitgehend selbstbestimmt einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Zudem wird dieser Unternehmenserfolg als Gemeinschaftsleistung verstanden, was das Wir-Gefühl stärkt.

Martina Mika, M.A., Senior Consultant bei Avenir Consulting AG
Beraterin und Projektleiterin mit Schwerpunkt HR-Strategie und -Organisation, Performance- und Kompetenz-Management und Transformation, Assessorin. Davor Führungskraft in der Bau- und Immobilienbranche.

lic.oec.publ. Markus Thoma, Betriebsökonom lic.oec.publ., Senior Manager bei Avenir Consulting AG
Berater und Projektleiter im HR-Management mit Schwerpunkt in HR-Strategie und -Organisation, Performance- und Talent Management; Trainer, Dozent und Coach.