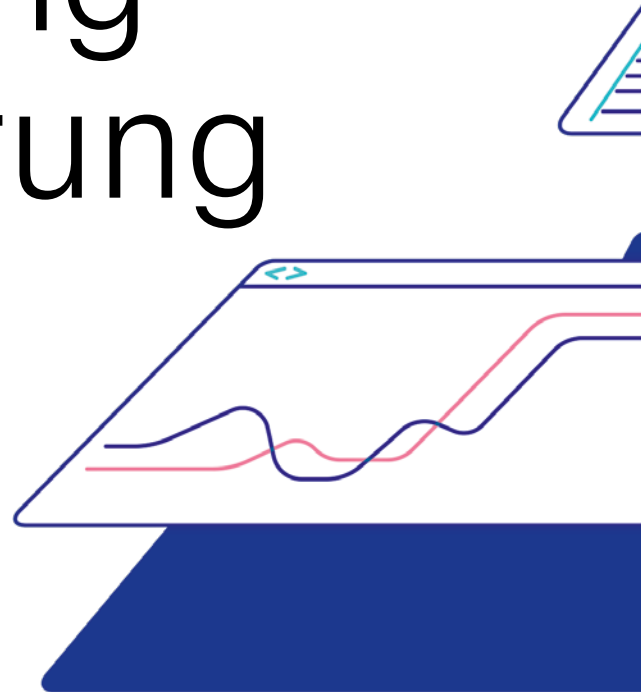


Digitalisierung und Agilisierung

Zwei Trends mit viel Potenzial für das Performance Management, aber auch einigen Widersprüchen

Von Meike Wiemann-Hügler und Simon Schafheitle

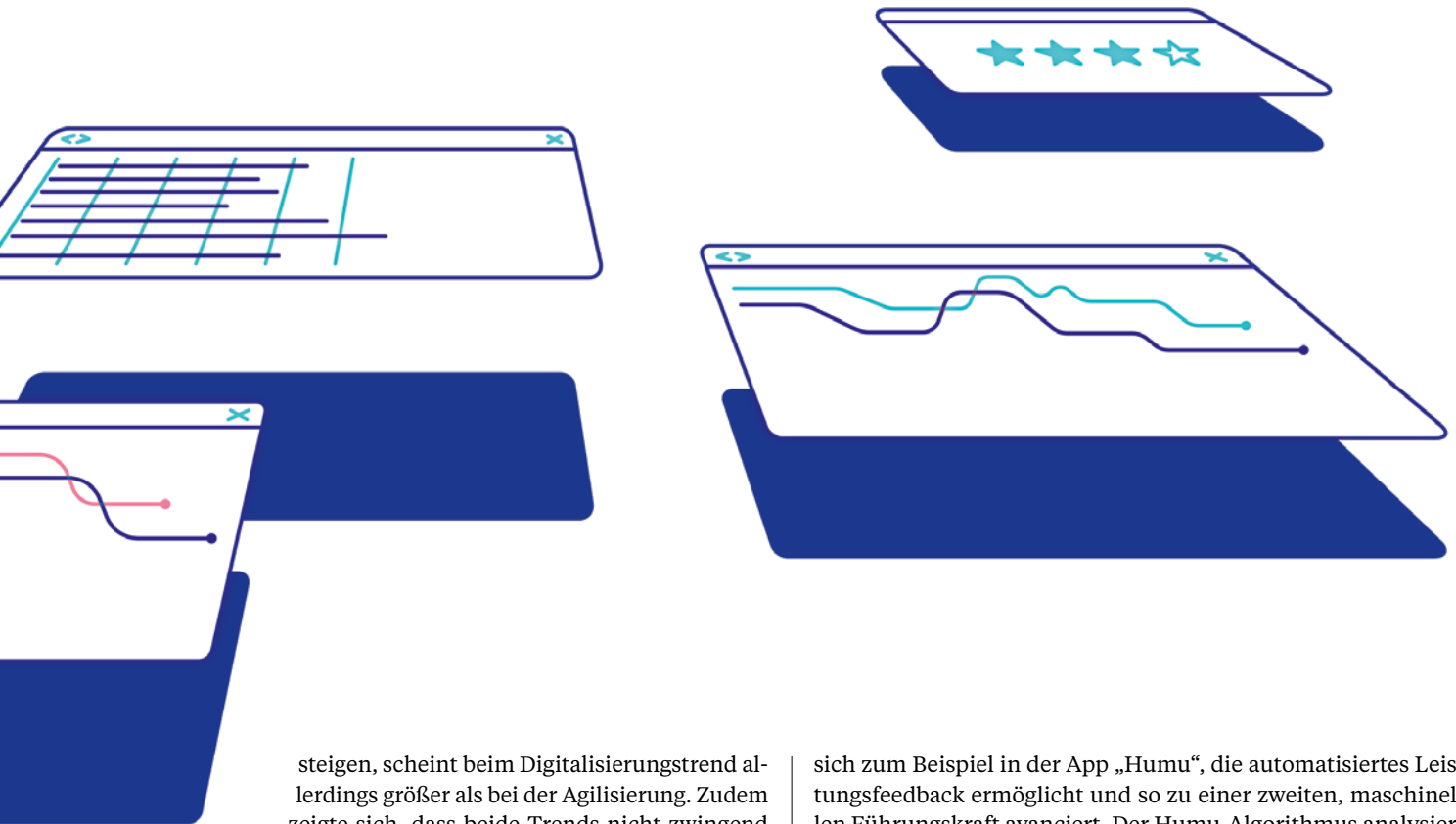


● In vielen Unternehmen befindet sich das Performance Management im Wandel. Aus gutem Grund: Mitarbeitende nehmen zum Beispiel immer häufiger wahr, dass in Quartal 1 festgelegte Jahresziele schon nach wenigen Wochen obsolet sind oder dass Line Manager im jährlichen Mitarbeitergespräch gar nicht recht wissen, wie sie die Leistung ihrer Mitarbeitenden vergleichbar beurteilen sollen. Hinzukommt, dass in Feedback- und Beurteilungsgesprächen oft mit Leistungsindikatoren jongliert wird, die mit dem täglichen Arbeitserfolg der Belegschaft oft herzlich wenig zu tun haben. Offenbar wird das traditionelle Performance Management den Anforderungen der „neuen Arbeitswelt“ nicht mehr gerecht – schließlich wurde es vor über 100 Jahren in Zeiten der Industrialisierung mit einer Top-down-Steuerungslogik entwickelt und seither im Personalmanagement oft weiterhin nach dem „Command-and-Control“-Prinzip, zum Beispiel mittels klassischem „Management by Objectives“ (MbO), praktiziert. Dies entspricht nicht den Erfordernissen der vernetzten und digitalisierten VUCA-Welt. In diesem Umfeld sind schnelle Umsteuerungslogik, lokales Anpassen und Ausprobieren sowie resiliente und teamfähige Mitarbeitende gefragt – Anforderungen, die mit einer „Command-and-Control“-Logik nur schwer unter einen Hut zu bringen sind.

Dass die Grundannahmen des traditionellen Performance Managements mit dieser Arbeitswelt unvereinbar sind, wird schnell deutlich, wenn man sie einander direkt gegenüberstellt:

1. Erfolgsfaktoren sind nicht (mehr) langfristig planbar und ein dafür nötiges, jährliches Budget ist es auch nicht. Im Gegenteil: Flexibilität und Umsteuerungspotenzial sind nun selbst Erfolgsfaktoren.
2. Die Unternehmensleistung kann längst nicht (mehr) durch die einfache Summe von Einzelleistungen abgebildet werden. Im Gegenteil: Heute resultiert Wertschöpfung aus Ko-Kreation.
3. Mitarbeitende müssen zur Leistungserbringung nicht kontrolliert und extrinsisch angetrieben werden. Im Gegenteil: Sie entfalten durch Selbstbestimmung die für Unternehmenserfolg notwendige Kreativität und intrinsische Motivation.
4. Führungserfolg resultiert nicht aus Steuerung und Kontrolle, denn Führungskräfte haben keine Informationshoheit (mehr) darüber, was Erfolg versprechende Ziele und Wege der Aufgabenerfüllung sind. Auch sind sie nicht (mehr) in der Lage, die Leistung von Mitarbeitenden valide, also genau und realitätsgetreu, zu messen und zu evaluieren. Im Gegenteil: Der Erfolg der Führungskraft von heute bemisst sich an ihrer Fähigkeit, selbstbestimmte Mitarbeitende zu koordinieren, zu motivieren, zu befähigen und zu entwickeln.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie ihr Performance Management dringend an die neue Arbeitswelt anpassen müssen. Das erfordert Mut, da dies oft radikale Veränderungen von etablierten Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen notwendig macht. Erfreulicherweise ist jedoch zu beobachten, dass viele Unternehmen diesen Schritt wagen und ihr Performance Management (kurz „PM“) inkrementell oder sogar radikal modernisieren. Dabei zeigen sich vor allem zwei Trends der Modernisierung: einerseits die Digitalisierung durch die Nutzung intelligenter Technologien und andererseits die Agilisierung mit der Verwendung neuer Praktiken, die eine flexible Anpassung von Arbeitsprozessen und Mitbestimmung erlauben und fördern. Beide Trends haben wir in interdisziplinären Forschungsprojekten (NFP75 und Innosuisse, Nr. 41955.1 IP-SBM) unter der akademischen Leitung von Professorin Antoinette Weibel an der Universität St. Gallen eingehend untersucht. Wir konnten feststellen, dass sich jeweils sowohl Nutzenpotenziale als auch Risiken ausmachen lassen. Die Gefahr, dass Risiken das Nutzenpotenzial über-



steigen, scheint beim Digitalisierungstrend allerdings größer als bei der Agilisierung. Zudem zeigte sich, dass beide Trends nicht zwingend vereinbar sind. So widersprechen sich das zugrunde liegende Menschenbild und daraus resultierend, ihre Ziele, Funktions- und Führungslogiken sowie ihre Prozessrationalitäten. Das ist bedauerlich, denn agiles Arbeiten könnte vom Einsatz digitaler PM-Methoden durchaus profitieren. In diesem Beitrag illustrieren wir mithilfe von Praxisbeispielen Potenziale und Risiken beider PM-Trends, zeigen ihre Widersprüche auf und sprechen evidenzbasierte Handlungsempfehlungen aus, wie eine Vereinigung am Ende doch gelingen kann.

Digitalisierung des Performance Managements

Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis beobachten wir, dass sich die Digitalisierung in einer zunehmenden Datafizierung und auch Automatisierung des Performance Managements äußert, die längst auch die Bereiche Kreativ- und Wissensarbeit miteinschließt (Phan, Wright & Lee, 2017). Als Datafizierung begreifen wir die technologiegetriebene Schaffung des gläsernen Mitarbeitenden, sprich seine/ihre allumfassende und feinstoffliche Vermessung inklusive der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Die fortschreitende Automatisierung äußert sich darin, dass intelligente Technologien die Leistung von Mitarbeitenden selbstständig und ohne Einbezug von Führungskräften messen und evaluieren, um so Empfehlungen für Lernen und Verhaltensänderung abzugeben. Beide Trends etablieren sich zunehmend, die Datafizierung vor allem in der Leistungsmessung und -evaluation, die Automatisierung hingegen im Bereich des Leistungsfeedbacks.

Die fortschreitende Datafizierung wird beispielsweise am Einsatz von Gesichtserkennungsalgorithmen spürbar, die zum Zweck der formalen Leistungsmessung in Las Vegas Casinos genutzt werden. Triebfeder ist dabei die Annahme, dass häufig und fröhlich lächelnde Croupiers die Spielfreude der Casinogäste anregen (Solis, 2020). Die fortschreitende Automatisierung zeigt

sich zum Beispiel in der App „Humu“, die automatisiertes Leistungsfeedback ermöglicht und so zu einer zweiten, maschinellen Führungskraft avanciert. Der Humu-Algorithmus analysiert im Vorfeld eines Meetings mögliche Leistungspotenziale und -hemmnisse des Teilnehmerkreises und sendet der Führungskraft vor dem Meeting entsprechende Handlungsempfehlungen, zum Beispiel zu welchen Themen sie welche Fragen stellen sollte oder welche Art von Feedback für gewisse Teilnehmer besonders geeignet wäre (Buck & Morrow, 2018).

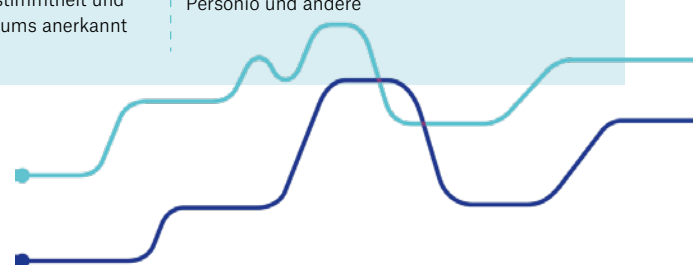
Potenziale und Risiken der Digitalisierung

Die Nutzenpotenziale der Digitalisierung lassen sich aus dem angemessenen Funktionieren intelligenter Technologien sowie aus ihrem vorausschauenden Agieren ableiten (Nilsson, 2014). Angemessen bedeutet, dass sie optimale Lösungen finden können, also komplizierte Berechnungen schneller, präziser und mit viel geringerer Fehlerwahrscheinlichkeit durchführen, als es ein Mensch je könnte. Die Voraussicht basiert auf maschinellem Lernen und ermöglicht intelligenten Technologien, autonom besser zu werden und ihren Einsatzbereich auch auf neuartige Fragestellungen anzuwenden. Aus Managementperspektive bedeutet dies, dass PM-Entscheidungen nun auf der Basis von umfangreicheren Informationen, schneller, passgenauer und effizienter getroffen werden können. Für Mitarbeitende verspricht die Digitalisierung Arbeitserleichterungen durch mehr Transparenz, da diese zur besseren Koordination der Zusammenarbeit, effizientem Wissensmanagement und Lernen beitragen kann. In Bezug auf die Anforderungen der neuen Arbeitswelt bedeutet dies wiederum, dass der Einsatz digitaler PM-Methoden zur Erhöhung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen beitragen kann.

Zeitgleich zeigen Forschung und Praxis, wie schnell Risiken den erwarteten Nutzen übersteigen können – sie reichen, neben erhöhten Stresslevels der Mitarbeitenden von ihrer schlichten Weigerung der Technologienutzung über Gruppenwiderstand, Gaming und Faking-Verhalten bis hin zum teuren Zustand der

Digitale Performance-Management-Methoden

PM-Bereich	Beschreibung und Ziel der Methode	Zentrale Charakteristika	Einsatz in der Praxis
Leistungs-messung	<p>Datafizierung in der Leistungsmessung</p> <p>Einsatz intelligenter Technologien am Arbeitsplatz, die die Ganzheitlichkeit und Einzigartigkeit des Mitarbeitenden in quantifizierbare Daten übersetzen.</p> <p>Ziel ist eine möglichst genaue, allumfassende und feinstoffliche Informationssammlung, -aufzeichnung und -analyse, die auch den sozialen und höchstpersönlichen Lebensbereich des Mitarbeitenden miteinschließt (Kellogg, Valentine & Christin, 2020), um seine/ihre Leistung bewerten zu können.</p>	<p>Akteur: Arbeitgeber</p> <p>Führungsansatz: direktiv, top-down</p> <p>PM-Fokus/Ziel: Effizienz und Effektivität, Leistungssteigerung</p> <p>Zeithorizont: andauernd, zeitlich unbegrenzt</p> <p>Menschenbild: tayloristisch, Mitarbeitende als humane Ressourcen, Befehlsempfänger und verlängerter Arm der Maschine</p>	<p>Die Teramind-Technologie von Palantir sammelt beispielsweise im Hintergrund Informationen zu Log-in-Zeiten, Mauszeigerbewegungen oder URL-/Logfile-Einträgen, um Leistung zu messen und Norm-Compliance sicherzustellen.</p> <p>Internet-of-things-Applikationen können darüber hinaus Augenbewegungen (Smart Glasses), Mimik (Gesichtserkennung), Biodaten (Smart Toilets), Körpergewicht (Smart Chairs), körperliche Ermüdung (Exoskeletons) oder die CO2-Konzentration in der Raumluft (Smart Offices) als Indikatoren für Einzel- oder Teamleistung messen.</p> <p>Weitere Beispiele: Timedoctor, Hubstaff, Activtrack, Helix, ProTime, StarMind, Salesforce, UPS Orion und andere</p>
Leistungs-evaluation	<p>Datafizierung in der Leistungsevaluation</p> <p>Einsatz intelligenter Technologien am Arbeitsplatz, die mittels Analysen auf unterschiedlichen Intelligenzstufen (zum Beispiel prädiktive versus präskriptive Analysen) Leistungsinformationen kategorisieren, interpretieren und autonom Handlungsempfehlungen aussprechen (Schafheitle et al., 2020).</p> <p>Ziel ist eine möglichst effektive Entscheidungsfindung zu ermöglichen, die je nach Intelligenzstufe der Technologie die menschliche Entscheidungsfreiheit mehr oder weniger stark beeinflusst oder vorbestimmt (Leicht-Deobald et al., 2019).</p>	<p>Akteure: Arbeitgeber, teilweise die selbstlernende Technologie selbst</p> <p>Führungsansatz: direktiv, top-down</p> <p>PM-Fokus/Ziel: Effizienz und Effektivität, Leistungssteigerung und -optimierung, Lernen</p> <p>Zeithorizont: andauernd, zeitlich unbegrenzt</p> <p>Menschenbild: tayloristisch, Mitarbeitende als humane Ressourcen, Befehlsempfänger und „verlängerter Arm“ der Maschine</p>	<p>Der StarMind-Algorithmus interpretiert beispielsweise wer, wem zu welchem Thema eine E-Mail mit welchem Inhalt schickt, um Mitarbeitende als Experten zu qualifizieren und sie bei künftigen Fragen oder Problemen vorzuschlagen.</p> <p>Advisor nutzt die algorithmenbasierte Echtzeitanalyse von E-Mail-Texten, um Verbesserungsvorschläge für E-Mails an Kunden zu machen, damit die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsabschlusses steigt.</p> <p>Weitere Beispiele: Keen Corp, Kenelyze, Node-XL, Trust Sphere, UCI-Net, Workday, SAP Successfactors oder Workpath und andere</p>
Leistungs-feedback	<p>Automatisierung des Leistungsfeedbacks</p> <p>Einsatz intelligenter Technologien am Arbeitsplatz, um den Inhalt des Leistungsfeedbacks inhaltlich umfassender sowie den Prozess schneller, einfacher, attraktiver und beteiligungsöffener zu gestalten.</p> <p>Ziel ist es, Feedback als kontinuierlichen und wesentlichen Prozess des Lernens und der leistungssteigernden Verhaltensänderung im Arbeitsalltag zu etablieren (Lechermeier & Fassnacht, 2018).</p>	<p>Akteure: Arbeitgeber, teilweise die selbstlernende Technologie selbst und Mitarbeitende</p> <p>Führungsansatz: sowohl direktiv und top-down als auch interaktiv und lateral</p> <p>PM-Fokus/Ziel: Effizienz und Effektivität, Leistungssteigerung und -optimierung, Lernen</p> <p>Zeithorizont: andauernd, zeitlich unbegrenzt</p> <p>Menschenbild: vornehmlich tayloristisch, in Teilen wird die Selbstbestimmtheit und Einzigartigkeit des Individuums anerkannt</p>	<p>Peakon verspricht beispielsweise einen selbstlernenden Algorithmus, der die Mitarbeitenden nicht nur autonom nach Feedback fragt, sondern das Feedback auch qualitativ analysiert und in Echtzeit Gamification-Anreize für Feedbackart und -inhalt setzt.</p> <p>Weitere Beispiele: Humu, 15 Five, 7 Geese, Betterworks Fuel 50, Glint, Echometer, Engagedly, Leapsome, Haufe Talent Management, Personio und andere</p>



inneren Kündigung. Gründe hierfür sind vor allem die Signalisierung geringen Vertrauens in die Mitarbeitenden, die Zuspitzung des Transparenzparadoxons, das Schüren ungesunden Wettbewerbs sowie die Kontrollillusion.

Vertrauen basiert auf Gegenseitigkeit. Also beobachten Mitarbeitende genau, ob Unternehmen und Führungskräfte ihnen Vertrauen entgegenbringen. Datafizierung und Automatisierung lassen aber häufig vermuten, dass Mitarbeitende Mittel zum Zweck sind und daher zweckgenau funktionieren sollen. Herbe

Vertrauensverluste oder sogar Misstrauen sind häufige Folgen. Das Paradox der Transparenz beschreibt, dass sich Mitarbeitende aufgrund zunehmender Transparenz am Arbeitsplatz immer mehr zur Schau stellen und sich aktionistisch damit beschäftigen, gut dazustehen, statt sich tatsächlichen Arbeitsinhalten und Problemstellungen zuzuwenden. Aus diesem Grund ist ein gewisser Grad an „sich unbeobachtet fühlen“ unbedingt notwendig für tatsächliche Leistungssteigerung (Bernstein, 2017). Durch den Einsatz intelligenter Technologien verschiebt sich

die Wahrnehmung der Transparenz gar von bloßer Sichtbarkeit leicht hin zu panoptischer Überwachung. In der Konsequenz versuchen Mitarbeitende also entweder dem „Big Brother“ mit allen Mitteln zu entkommen oder das Leistungsschauspiel zu perfektionieren – hohe Leistungseinbußen jeweils inklusive.

Die Digitalisierung kann auch ungesunden Wettbewerb schüren, da die Steigerung von Transparenz eine (vermeintliche) Vergleichbarkeit von Leistungsinformationen zulässt und dadurch einen Wettbewerb zwischen Mitarbeitenden anfachen könnte, der schnell in negativen Emotionen wie Neid oder persönlicher Erschöpfung mündet und schließlich auch zu unethischem Verhalten führen kann. Letztlich bleibt noch die Kontrollillusion, das heißt, die vermeintliche Fehlerlosigkeit der maschinellen Beobachtung und die Voraussicht bleiben auf tatsächlich „vermessbare“ Tätigkeiten beschränkt. Sobald Tätigkeiten komplex werden, implizites Wissen erfordern oder echte Teamarbeit im Mittelpunkt steht, muss der Einsatz von Datafizierung und Automatisierung infrage gestellt werden.

Agilisierung des Performance Managements

Ein zweiter aktueller Trend im Performance Management ist die Einführung agiler PM-Methoden. So werden im Rahmen agiler Arbeitsmethoden und Frameworks Ziele definiert, Arbeitsprozesse und -ergebnisse evaluiert sowie vielerlei Feedbackmechanismen eingesetzt. Aber auch außerhalb der Frameworks werden neue Methoden entwickelt, die klassische Performance-Management-Praktiken ablösen sollen und nun viel mehr den Anforderungen der neuen Arbeitswelt Rechnung tragen. Dies geschieht vor allem durch eine Inklusion und zeitliche Flexibilisierung der PM-Bereiche und die Einbindung verschiedener Akteure.

Inklusion und zeitliche Flexibilisierung der PM-Bereiche bedeutet, dass Zieldefinition, Leistungsmessung, -bewertung und Feedback nicht mehr klar voneinander getrennt und in dieser Reihenfolge stattfinden. Viele Praktiken werden in Iterationen oder nach Bedarf eingesetzt und gleichzeitig für Evaluation, Feedback und (wenn nötig) Anpassung von Zielen genutzt. Zudem haben darin enthaltene Leistungsmessungen und Evaluationen nicht das Ziel zu kontrollieren und zu bewerten, sondern streben Koordination, Lernen, Verbesserung sowie Motivationserhöhung an. Die Einbindung verschiedener Akteure zeigt sich durch einen starken Teamfokus sowie den Einbezug weiterer Stakeholder bei der Ausübung der Praktiken.

Anwendungsbeispiele solcher agilen PM-Praktiken sind „Daily Stand-up Meetings“ oder „Check-ins“. In „Daily Stand-up Meetings“ rekapituliert und evaluiert man jeden Morgen gemeinsam im Team den gestrigen Tag, um den neuen erfolgreich zu planen. Bei „Check-ins“ handelt es sich um meist wöchentliche oder monatliche, bottom-up initiierte Gespräche auf Augenhöhe zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft, innerhalb derer gemeinsame Leistungsevaluation, Feedback und Zielanpassungen stattfinden. „Check-ins“ setzen auf Partizipation des Mitarbeitenden und fördern Kompetenzerleben und Eigeninitiative.

Potenziale und Risiken der Agilisierung

Im Gegensatz zu klassischem MbO berücksichtigen agile PM-Praktiken die Gegebenheiten der neuen Arbeitswelt und sind damit grundsätzlich dazu geeignet, die Unternehmensleistung

Unternehmen müssen ihr Performance Management an die VUCA-Welt anpassen. Das erfordert Mut, denn es ist ein radikaler Wandel nötig.

zu steigern. So ermöglicht zum Beispiel die Fokussierung auf kurze Zyklen kurzfristige Zielanpassungen und Umsteuerung. Handelnder Akteur ist nicht mehr die Führungskraft allein. Mitarbeitende, ganze Teams oder sogar andere Stakeholder wie Kunden partizipieren stets am Prozess. Auf diese Weise werden alle Perspektiven einbezogen, sodass Ko-Kreation möglich wird. Zudem erleben Mitarbeitende Autonomie und Selbstbestimmung, die Kreativität und Engagement beflügeln. Schließlich versucht auch Führung nicht mehr zu steuern und zu kontrollieren, sondern nimmt die in der neuen Arbeitswelt Erfolg versprechende Rolle als Impulsgeber oder Sparringspartner ein.

Dennoch bergen auch diese Praktiken Risiken (Weibel, Wiemann, 2021). So setzen agile, ebenso wie digitalisierte PM-Praktiken stark auf Transparenz in der Leistungserbringung und -evaluation, die auch in diesem Fall teure Transparenzvermeidungs- oder Zurschaustellungstaktiken zur Folge haben können. Ebenso kann auch agiles PM ungesunden Wettbewerb oder Gruppendruck fördern, die wiederum leicht zu Burn-out, negativen Emotionen oder gar unethischen Verhaltensweisen führen. Die Geschwindigkeit, die durch agile PM-Praktiken ermöglicht und befördert wird, ist ein weiterer Risikofaktor. Mitarbeitende werden darin trainiert, schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und entsprechend schnell Entscheidungen zu treffen. Die heutige unsichere und komplexe Unternehmensumwelt erfordert jedoch auch Widerstandsfähigkeit, für die es in vielen

Fällen überdachte, abgesicherte Entscheidungen und Achtsamkeit der Mitarbeitenden braucht. In der Konsequenz kann also das gewohnt schnelle und flexible Handeln zu Schnellschüssen und damit fundamentalen Fehlentscheidungen führen.

Außerdem birgt die gleichzeitige Anwendung oder falsche Kombinatorik von agilen und traditionellen PM-Praktiken weitere Risiken. Nutzt man beispielsweise agile Peer-Evaluationen in einem wettbewerbsfördernden MbO-Kontext, so wird die Evaluation durch Kollegen vermutlich nicht fair und den Tatsachen entsprechend ausfallen. Das kann schnell zu Unzufriedenheit führen und damit der Teamleistung schaden.

Digitalisierung und Agilisierung verbinden

Die vertiefte Auseinandersetzung mit den zentralen Charakteristika beider Trends zeigt deutlich, welche vielversprechenden Nutzenpotenziale jeweils vorhanden sind. Es wird aber auch klar, dass beide Trends fundamental anderen Logiken folgen. Die Digitalisierung fußt auf den Grundannahmen des Taylorismus, der – zugespitzt formuliert – Mitarbeitende als humane Ressource begreift, wobei Herz und Gehirn als notwendiges Übel miteinkalkuliert werden. Die Agilisierung basiert auf einem eher humanistischen Ansatz, der die Einzigartigkeit des Individuums mit all seinen Facetten schätzt und es zugleich als unerschöpfliche Quelle von Innovation und Fortschritt begreift.

Trotz ihrer Widersprüchlichkeit können Digitalisierung und Agilisierung im Performance Management gewinnbringend verbunden werden, indem man die Digitalisierung humanistischer gestaltet. Dies kann aus Sicht der Forschung auf zwei Wegen erfolgen: über die Auswahl der Technologie (Stichwort: Human-centered Design) und über eine verantwortliche Anwendung der Technologie zum Wohl der Mitarbeitenden. Bei der Auswahl sollten Führungskräfte als erstes sicherstellen, dass eine Technologie mit der im Unternehmen geltenden „HR Value Proposition“, mit anderen bereits genutzten Praktiken und Tools sowie mit dem geltenden Rechtsrahmen übereinstimmt. Darüber hinaus sollten sie sich vor allem für humanistische Design-Optionen stark machen oder diese maßgeschneidert einfordern. Dabei können folgende Fragen helfen: Bietet die Technologie den Mitarbeitenden ausreichend Möglichkeiten, um den Kontext der Arbeit sowie ihre Einzigartigkeit zu beschreiben? Und: Ermöglicht die Technologie den Mitarbeitenden intuitiv nachzuvollziehen, welche Leistungsdaten mit welcher Begründung gesammelt und analysiert werden? Zudem sollten die Mitarbeitenden idealerweise über das Tool mitentscheiden können und die Tools vorab testen dürfen. So lässt sich die Akzeptanz einer Technologie steigern und die Passung zu Mitarbeitendenbedürfnissen und Kultur sicherstellen. Des Weiteren ist es akzeptanz- und vertrauensförderlich, wenn Mitarbeitende intelligente Technologien in ihrer Tätigkeit selbst ausschalten können.

Bei der Anwendung sollte die Technologie insgesamt stets in den Dienst des Menschen gestellt werden. Wo es um gemeinsames Lernen, Innovation und intrinsische Motivation geht, kann Technologie nur hilfreich wirken, wenn sie Freiräume öffnet, die Zusammenarbeit stärkt und ohne zu strafen Lernen ermöglicht. Das geht zum Beispiel nicht, indem man Daten und Analysen für eine Entscheidung über die Einzigartigkeit der Mitarbeitenden stellt. ■■■

Literatur

- Bernstein, E. S. (2017):** Making transparency transparent: The evolution of observation in management theory. *Academy of Management Annals*, 11(1), 217-266.
- Buck, B.; Morrow, J. (2018):** AI, performance management and engagement: keeping your best their best. *Strategic HR Review*, 17(5), 261-262. doi: 10.1108/SHR-10-2018-145.
- Cappelli, P.; Tavis, A. (2016):** The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Kellogg, K. C.; Valentine, M. A.; Christin, A. (2020):** Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410.
- Kluger, A. N.; Nir, D. (2010):** The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20(3), 235-246.
- Lechermeier, J.; Fassnacht, M. (2018):** How do performance feedback characteristics influence recipients' reactions? A state-of-the-art review on feedback source, timing, and valence effects. *Management Review Quarterly*, 68(2), 145-193.
- Leicht-Deobald, U.; Busch, T.; Schank, C.; Weibel, A.; Schafheitle, S.; Wildhaber, I.; Kasper, G. (2019):** The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. *Journal of Business Ethics*, 160, 377-392. doi: 10.1007/s10551-019-04204-w
- Nilsson, N. J. (2014):** Principles of artificial intelligence. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers.
- Phan, P.; Wright, M.; Lee, S.-H. (2017):** Of robots, artificial intelligence, and work. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 253-255. doi: 10.5465/amp.2017.0199
- Schafheitle, S.; Weibel, A.; Ebert, I.; Kasper, G.; Schank, C.; Leicht-Deobald, U. (2020):** No stone left unturned? Towards a framework for the impact of datafication technologies on organizational control. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 455-487.
- Solis, J. (2020):** How AI and facial recognition tech could reshape Las Vegas casinos. *The Nevada Independent*.
- Sutherland, J. (2014):** Scrum: the art of doing twice the work in half the time. New York: Crown Business.
- Weibel, A.; Wiemann, M. (2021):** The dark side of OKRs (and why we should care). <https://corporate-rebels.com/dark-side-of-okrs-and-why-we-should-care/>



DR. MEIKE WIEMANN-HÜGLER ist Postdoc und Lehrbeauftragte am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen. Sie leitet das Innovationsprojekt „Agiles Performance Management“ (Innosuisse Nr. 41955.1 IP-SBM).



DR. SIMON SCHAFHEITLE ist International Postdoctoral Fellow und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Seine Dissertation verfasste er im Rahmen des NFP75 Forschungsprojekts „Big Data or Big Brother“ (Nr. 167208).

Agile Performance-Management-Methoden für Leistungsbeurteilung und Feedback

Methoden	Beschreibung und Ziel der Methode	Zentrale Charakteristika	Einsatz in der Praxis
Reviews	<p>Das Ergebnis einer Arbeitszyklus-Iteration (zum Beispiel eines OKR-Zyklus) wird vom Team präsentiert und im Hinblick auf die Zielerreichung überprüft. Es werden gezielt Feedback und Verbesserungsvorschläge eingeholt und Learnings und Konsequenzen dokumentiert.</p> <p>Ziel ist es, Aufgaben in und zwischen Teams zu koordinieren, gemeinsam kontinuierlich zu lernen und durch die Anpassung von Zielen schnell auf Veränderungen zu reagieren (zum Beispiel Sutherland, 2014).</p>	<p>Akteure: ganzes Team</p> <p>Führungsansatz: partizipativ, bottom-up</p> <p>PM-Fokus/Ziel: Lernen, Koordination</p> <p>Zeithorizont: nach jeder Iteration</p> <p>Menschenbild: humanistisch; selbstbestimmtes, einzigartiges Individuum</p>	<p>Google, Haufe, Zalando, My Müsli, Personio, Trivago und viele mehr</p>
Retrospektiven	<p>Der Prozess einer Iteration (zum Beispiel ein Scrum-Sprint) wird retrospektiv im Team evaluiert. Hierzu wird beispielsweise die Start-/Stop-/Continue-Methode verwendet: Start: Womit sollten wir ab jetzt anfangen? (Was können wir verbessern?). Stop: Womit sollten wir aufhören? (Was hat nicht funktioniert?). Continue: Womit sollten wir weitermachen? (Was hat gut funktioniert?)</p> <p>Ziel ist es, den bisherigen Arbeitsprozess (Ziele setzen, Aufgaben/Aktivitäten planen und diesen Ressourcen zuweisen) zu überprüfen, dabei Verbesserungsvorschläge einzuholen und Potenziale zu identifizieren und dadurch den Prozess für die folgende Iteration zu verbessern (zum Beispiel Sutherland, 2014).</p>	<p>Akteure: ganzes Team</p> <p>Führungsansatz: partizipativ, bottom-up</p> <p>PM-Fokus/Ziel: Lernen</p> <p>Zeithorizont: nach jeder Iteration</p> <p>Menschenbild: humanistisch; selbstbestimmtes, einzigartiges Individuum</p>	<p>Google, Haufe, Amazon, FBI und viele mehr</p>
Daily Stand-up Meetings	<p>Es handelt sich um einen Scrum-Prozessschritt. Dabei werden die Ergebnisse des vorherigen Tags, die Pläne für den nächsten Tag und mögliche Hindernisse von den Teammitgliedern besprochen.</p> <p>Ziel ist es, den Arbeitsfluss durch Synchronisation, Ausrichtung, Inspektion und adaptive Planung innerhalb des Teams zu optimieren (zum Beispiel Sutherland, 2014).</p>	<p>Akteure: ganzes Team</p> <p>Führungsansatz: partizipativ, bottom-up</p> <p>PM-Fokus/Ziel: Lernen, Koordination</p> <p>Zeithorizont: täglich</p> <p>Menschenbild: humanistisch; selbstbestimmtes, einzigartiges Individuum</p>	<p>Google, Amazon, FBI und viele mehr</p>
Check-ins	<p>Zweiseitiger Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft, der häufig als informeller Ersatz für jährliche Beurteilungen und Zielsetzungen auf individueller Ebene eingesetzt wird. Dabei können Erwartungen gesetzt, Prioritäten überprüft, die Arbeit kommentiert und Coaching für die Entwicklung der Mitarbeitenden angeboten werden.</p> <p>Drei Fragen stehen im Fokus: Was ist der aktuelle Stand? Was wurde aus dem letzten Check-in umgesetzt? Welche Prioritäten setzen wir uns?</p> <p>Ziel ist es, aussagekräftige Gespräche zu aktuellen Themen zu führen, die zu tieferen Einsichten und größerer Mitarbeiterzufriedenheit führen. Leistung soll kurzfristig auf Kurs und abgestimmt gehalten werden (zum Beispiel Cappelli und Tavis, 2016).</p>	<p>Führungsansatz: partizipativ, Coaching</p> <p>PM-Fokus/Ziel: Lernen, Motivation, Koordination</p> <p>Zeithorizont: typischerweise wöchentlich oder monatlich</p> <p>Menschenbild: humanistisch; selbstbestimmtes, einzigartiges Individuum</p>	<p>Adobe, Deloitte, Zalando, Netflix und viele mehr</p>
Feedforward-Interview	<p>Zukunftsgerichtetes und stärkenbasiertes Interviewprotokoll zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Im Kern geht es darum, in einem Gespräch gemeinsam aus den Erfolgserlebnissen des Mitarbeitenden einen persönlichen „Erfolgscodex“ herauszuarbeiten und diesen in den zukünftigen Arbeitsalltag zu übersetzen.</p> <p>Ziel ist es, die eigenen Stärken und Bedürfnisse zu identifizieren und diese im Rahmen der organisationalen Gegebenheiten, zukünftigen Zielen und Tätigkeiten bestmöglich einzusetzen. Motivation, Energie, Zufriedenheit und Leistung sollen so gesteigert werden. Idealerweise werden während der Gespräche gleichzeitig die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gepflegt und verbessert (Kluger und Nir, 2010).</p>	<p>Akteure: direkte Führungskraft und Mitarbeitender, oft bottom-up initiiert</p> <p>Führungsansatz: partizipativ, bottom-up, Coaching</p> <p>PM-Fokus/Ziel: Lernen, Koordination, Motivation</p> <p>Zeithorizont: typischerweise wöchentlich oder monatlich</p> <p>Menschenbild: humanistisch; selbstbestimmtes, einzigartiges Individuum</p>	<p>Dyconex, Isolutions und viele mehr</p>

