

Von MbO bis zu agilen Sprint-Reviews

Performance Management – quo vadis?

Von den Anfängen nach dem Zweiten Weltkrieg über das Forced Ranking bis zu agilen Sprints-Reviews, und am Ende ein Ausblick: ein Panoptikum des Performance Managements für Führungskräfte und HR-Mitarbeitende – setzen Sie den nächsten Trend!

Von Balz Marti

In Zeiten einer auf Leistung getrimmten Gesellschaft Neues über Performance Management zu schreiben, scheint ein fruchtloses Unterfangen zu sein, füllt doch eine Vielzahl von Best-Practice-Führern dazu die Regale der Online-Bibliotheken, Erfolgsgarantie inklusive. Es mit einem Blick zurück zu tun und den gegenwärtigen Stand des Performance Managements zu würdigen, lohnt sich aber, um besser zu verstehen, was HR-Mitarbeitende und Führungskräfte richtig machen können, wenn sie die Performance ihrer Belegschaft «managen» sollen.

Aber der Reihe nach: Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erholten sich die Kriegsländer wirtschaftlich nicht zuletzt aufgrund der aufgerüsteten Kriegs- und Industrietechnologie rascher als erwartet von den Leiden und Zerstörungen.¹ Zudem führte der Marshall-Plan, die Wirtschaftshilfe Amerikas an Europa, zu einem Investitionsschub, indem die Angst vor weiterer politischer und finanzieller Instabilität in der Bevölkerung überwunden werden konnte.² Die Wirtschaft wuchs, die Kaufkraft stieg, und die Menschen konsumierten wieder.

Die Geburtsstunde des «Management by Objectives»

Mitten in dieser Zeit des sogenannten «Golden Age»,³ in der Unternehmen auf Hochtouren massenproduzierten, formulierte Peter Drucker 1954, aus Österreich kurz vor dem zweiten Weltkrieg in die USA emigriert, die erste Form des Performance Managements: Management by Objectives, kurz MbO.⁴ Dabei ist das Ziel die Verknüpfung der Geschäftsstrategie

mit Mitarbeiterzielen, um die Beiträge der Belegschaft möglichst auf Umsetzung der Unternehmensziele auszurichten.

Im Zuge des «Wertewandels» der 70er Jahre, dessen Debatten um postmaterialistische Werte auch vor den Unternehmen nicht Halt machten, wurden nicht-finanzielle Werttreiber wie Zufriedenheit oder Innovationskraft in das bis dahin stark kennzahlenorientierte Performance Management miteinbezogen.⁵ Daraufhin begannen viele Unternehmen in den 90er Jahren, Performance Management mit den HR-Schlüsselprozessen (Rekrutierung, Entwicklung, Entlohnung, Talent Management) zu verbinden und technologisch (Oracle, SAP etc.) und analytisch im Sinne von Workforce Planning zu unterstützen.

Schliesslich folgten seit den «Nullerjahren» das strategisch-integrierte Performance Management, die explizite Verbindung mit Unternehmenswerten und der Ermittlung von Engagement-Scores, um

die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Zugleich breitete sich die «agile Organisationsform», ausgehend von der Softwareindustrie, rasant auf alle Branchen aus und mit ihnen die «continuous feedback culture», zunehmend unterstützt durch digitale Tools.^{6, 7}

Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte des Performance Managements aufgezeigt und Best-Practice-Tipps mitgegeben, die helfen, Performance Management effektiv und zeitgemäss umzusetzen.

Die Zielsetzung

SMART ist nach wie vor «en vogue», und ihr motivierender Charakter lange bekannt.⁸ Insbesondere die Messbarkeit der Ziele ist für deren Wirkung zentral, und in Branchen mit eher qualitativen Zielen wird zu vermehrtem Fokus auf eine 360°-Gesamtschau, Feedback aus Projekten und ähnlichem geraten. Der klassischen «top-down»-Zieldefinition (vgl. Abb. 1) zu Be-



Abb.1: Klassische top-down Zielsetzung mit bottom-up Leistungsbeitrag nach MbO (Balz Marti, 2019)

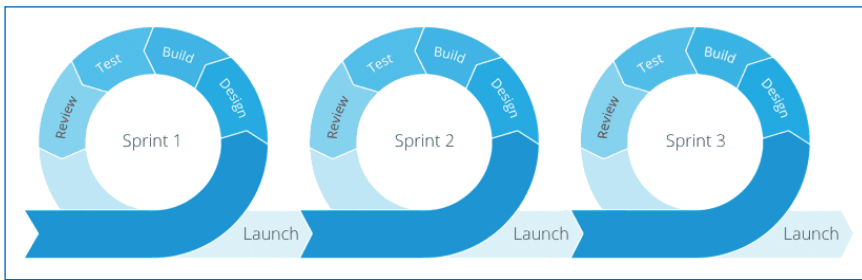


Abb.2: Feedbackschleifen in agilen Organisationen (Danielle Goodman, 2019)

ginn des Jahres (z.B. via KPIs), verbunden mit Unternehmenszielen, steht die flexible, explorativ orientierte Arbeitsform agiler Organisationen ohne klar definiertes «Jahresziel», dafür mit iterativen «Sprint-Reviews» gegenüber (vgl. Abb. 2), um die weitere Vorgehensweise hinsichtlich ihrer Zielführung zu optimieren.⁹

Die Beurteilung

Ist die Vorgesetzten- und Selbstbeurteilung fester Bestandteil des Performance Managements, so ist die «Kalibrierung» aller Beurteilungen durch ein übergeordnetes Management-Team nicht immer

gegeben. Dieses Regulativ hilft aber, systematische Ungleichheiten zu korrigieren, die beispielsweise durch unterschiedliche Beurteilungsstandards der Führungskräfte entstehen können. Voraussetzung dafür sind klare Spielregeln: Leistungsevidenzen der Mitarbeitenden müssen offengelegt und Ratingänderungen an die beurteilende Führungskraft und den Mitarbeitenden weiter unten gegeben werden. Eine Mischvariante zwischen klassischen Performance-Reviews und integriertem Feedback in agilen Arbeitsformen, die zuletzt in den Unternehmen häufiger zu beobachten sind, kann als «continuous feedback culture» bezeichnet werden.¹⁰

Die 360°-Beurteilungen

Ausgewogenes und unmittelbares Feedback ist für Mitarbeitende und auch für das Unternehmen von grosser Bedeutung. Entsprechend wichtig sind deshalb eine transparente Auswahl von bis zu sechs verschiedenen positionierten 360°-Beurteilern durch Mitarbeitende UND Vorgesetzte sowie Evidenzen, die das Feedback untermauern. Die Vorgesetztenbeurteilung sollte jeweils auch die Inputs der 360°-Feedbacks wiedergeben.

Die Ratingskala

Während immer öfter Symbole (z.B. Sterne oder Smileys) als Ratings Verwendung finden, sind die Anzahl Ratings und deren Bedeutung eigentlich entscheidender: bei einer geraden Anzahl werden Beurteilende gezwungen, Stellung zu beziehen, bei einer ungeraden Zahl erfolgt oft eine Tendenz zum mittleren Rating, das als Unentschiedenheit oder «Konfliktvermeidungsoption» angesehen werden kann.

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Ihre kompetente Weiterbildungspartnerin für Ihre HR- und Führungslaufbahn

Master of Advanced Studies (MAS)

- Human Resource Management
- Leadership & Change Management (modular)
- Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Diploma of Advanced Studies (DAS)

- Bildungsmanagement

Halten Sie sich à jour mit unseren Fachkursen:

Arbeitsrecht, Kernkompetenz Führung, HR Management PLUS 4 FUTURE, Workshopdesign und -moderation.

Certificate of Advanced Studies (CAS)

- Führungskompetenz entwickeln
- Moderne Personal- und Organisationsentwicklung
- Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen
- Diversity- und Gleichstellungskompetenz
- Selbstmanagement-Kernkompetenz in der neuen Arbeitswelt
- Change Management
- Human Resource Management im Gesundheitswesen

Vorbereitungskurse

- HR-Fachfrau / HR-Fachmann mit eid. FA
- Personalassistentin / Personalassistent mit Zertifikat HRSE

Weitere Infos: info.wirtschaft@fhnw.ch, T +41 62 957 20 77, www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Die Verteilung und das Forced Ranking

Zu erwarten wäre, dass die Verteilung der Gesamtratings ab einer bestimmten Grösse zu einer Normalverteilung tendiert. Wir neigen jedoch aus verschiedenen Gründen dazu, leicht positive Ratings abzugeben, sodass die Verteilung eher linksschief ausfällt: Kulturunterschiede, Vermeiden schwieriger Messages, oder Überschätzung («unconscious bias») des eigenen Teams. Die oben erwähnten Kalibrierungsmeetings helfen, solche «Verzerrungen» in Grenzen zu halten.

Um die besten und schwächsten Mitarbeitenden zu identifizieren und die Wachstumsraten durch eine knallharte, meritokratische Kultur zu erhöhen, führte Jack Welch, ehemaliger CEO von GE, schon in den 80er Jahren das Forced Ranking ein, welches von vielen angelsächsischen, aber auch anderen Konzernen adaptiert wurde. Dabei wird die Belegschaft in eine vordefinierte («forced») Anzahl «Schwächste», «Mittlere» und «Beste» relativ zueinander eingestuft und die Ratings entsprechend verteilt, womit sichergestellt wird, dass die Vergütung entsprechend differenziert werden kann.

In der Zwischenzeit haben sich die meisten Firmen einschliesslich GE (glücklicherweise) von Forced Ranking Systemen abgewandt – dem erhofften positiven Effekt standen nämlich sinkende Mitarbeitermotivation und -engagementwerte sowie mangelnde Zusammenarbeit und steigende Fluktuationsraten gegenüber, was der Produktivität abträglich war.¹¹

Beurteilung und Vergütung

Viele globale Unternehmen bis hin zu KMUs operieren mit einer Gesamtvergütung, die eine variable, leistungsabhängige Komponente (z.B. Bonus, Gratifikation) enthält. Das ist per se auch gut so und hat in der Regel einen motivierenden und leistungssteigernden Effekt. Aber Achtung, falsch gesetzte Vergütungssysteme können langfristig negativ auf Engagement und Motivation der Mitarbeitenden einwirken und die intrinsische Motivation, z.B. die Freude am Job, korrumpieren oder sogar verdrängen.^{12, 13} Einige Faktoren sollten daher unbedingt

beachtet werden, was auch von der jungen Mitarbeitergeneration immer öfter gefordert wird.

Die variable Vergütung sollte ...

- in einem «gesunden» Verhältnis zum Grundgehalt stehen sowie gegenüber der Leistungserbringung transparent, konsistent und als Prozess nachvollziehbar sein.¹⁴
- sich zwischen den höchsten und den tiefsten Vergütungen in einem nachvollziehbaren und «leistungsgerechten» Rahmen bewegen, ohne dass die Differenzierung ganz verloren geht.
- nicht der einzige Motivator sein: alternative, nicht-monetäre Anreize (z.B. continuous Feedback, Entwicklungsmassnahmen, Empowerment, Mobilität) sollten ebenso angeboten werden, um Mitarbeitermotivation und Engagement langfristig hoch zu halten.

Das Feedbackgespräch

Dem Feedbackgespräch kommt beim Performance Management eine überragende Bedeutung zu. Obschon es im «Gespräch mit dem Chef» «nur» um die Rückmeldung über die Leistungsbeiträge geht, ist die Qualität der Interaktion auch Abbild der Führungs- und Firmenkultur. Grundsätzlich gilt: Je transparenter und konkreter das Feedback, je entwicklungsorientierter und motivierender, je öfter (continuous) und im Arbeitsprozess integriert, je ganzheitlicher und ausgewogener (mit 360°-Bezug, wenn vorhanden), und je anerkennender und konstruktiver, desto besser. Dabei sind kurze Inputs ebenso wertvoll wie ausführliche, und die bösen Überraschungen am Ende des Jahres bleiben zumeist aus.

1. Continuous Feedback: steter Austausch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten während des Jahres, um Ziele anzupassen und zugleich Feedback zu geben und Agilität zu unterstützen.
2. Stärkenbasiertes Feedback («feedforward») statt «Schwächenmanagement» – Stärken zu stärken ist wirksamer und motivierender als Defizite auszumerken.
3. Sei dein eigener CEO: Eigenverantwortung der Mitarbeitenden statt Fremdsteuerung durch Vorgesetzte, wenn es um Feedback und Karriere geht; unterstützt durch cloudbasierte Softwarelösungen wie Presto, Hipchat, Slack.

4. Teamleistung statt Einzelkampf: Anstelle individueller Ratings und variabler individueller Vergütung tritt Unternehmens- und Team-Vergütung.
5. Vergütung und Leistung entkoppeln, um Entwicklung in den Vordergrund zu stellen.

Der Ausblick

Während wir in den meisten Unternehmen «MbO in Variationen» antreffen, sind Zeichen von Veränderungen klar erkennbar, ohne dass der Kerngedanke des MbO verloren geht.^{15, 16} Noch wird sich zeigen, welche Trends sich durchsetzen. Nicht, um alles besser zu machen, sondern um sich – ganz im Sinne des agilen Unternehmens – den Herausforderungen seiner Zeit anzupassen.

Quellen

- 1 Bittner, T. (2001). Das westeuropäische Wirtschaftswachstum nach dem Zweiten Weltkrieg. Münster, Deutschland. Lit-Verlag.
- 2 Eichengreen, B. (April 1992). The Marshall Plan: Economic Effects and Implications for Eastern Europe and the Former USSR. Economic Policy (7, Nr. 14), 13–75.
- 3 Temin, P. (April 2002). The Golden Age of European growth reconsidered. European Review of Economic History. (6, Nr. 1), 3–22.
- 4 Drucker, P. F. (1954). Die Praxis des Managements. Düsseldorf, Deutschland. Econ Verlag. Englischsprachige Originalausgabe: The Practice of Management. New York, U.S.A. Harper & Row.
- 5 Inglehart, R. (1977). The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics. Princeton, U.S.A. Princeton University Press.
- 6/10 Employee Connect. (31.05.2017). How to build a Culture of Continuous Feedback. Abgerufen am 10.01.2020, von <https://www.employeeconnect.com/blog/how-to-build-a-culture-of-continuous-feedback/>
- 7 Haygroup. (2012). The business of performance management – strategic performance management.
- 8 Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). A Theory of Goal-Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, U.S.A. Prentice Hall.
- 9 Schmidt, S. Dr. (21.08.2017). Die Agile «Organisation in a Nutshell». Abgerufen am 10.01.2020, von <https://www.schwarmorganisation.de/2017/08/21/die-agile-organisation-in-a-nutshell/?cn-reloaded=1>
- 11 Bregman, P. (17.02.2010). Olympics 1, AIG 0: Why Forced Ranking Is a Bad Idea Abgerufen am 19.01.2020, von https://hbr.org/2010/02/olympics-1-aig-0-why-forced-ra.html?cm_mmc=npv_-DAILY_ALERT_-AWEBER_-DATE
- 12 Greene, D.; Sternberg, B.; Lepper, M. R. (1976). Overjustification in a token economy. Journal of Personality and Social Psychology. (34, Nr. 6), 1219–1234.
- 13 Snelders, H. J.; Lea, S.G. (1996). Different kinds of work, different kinds of pay: An examination of the overjustification effect. The Journal of Socio-Economics. (25, Nr. 4), 517–535.
- 14 Tyler, T. R. (2000). Social Justice: Outcome and Procedure, International Journal of Psychology, 35:2, 119
- 15 Bühler, S.; Weibel, A. & Oertig, M. (31.01.2018). Trends im Performance Management. Abgerufen am 10.01.2020, von <https://www.hrtoday.ch/de/article/5-trends-im-performance-management>
- 16 Sloan, N.; Agarwal, D.; Gar, S. S.; Pastakia, K. (2017). Performance Management: Play a winning hand. Abgerufen am 12.01.2020, von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>



Balz Marti studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern. Er arbeitet als Senior HR Business Partner bei UBS AG und ist als Dozent des CAS Compensation & Benefits Management der Hochschule für Wirtschaft, Fribourg, tätig.