

Performance Management im Wandel der Anforderungen

Zielvereinbarungen
im Zentrum moderner
High Performance
Management-Konzepte

– Produktivität steigern
statt War for Talents.



Zielvereinbarungen - ein Überblick

/ 1

Performance Management
mit einem ganzheitlichen Konzept statt „nur“
Zielvereinbarungen und variable Vergütung

/ 2

Das Modell von
High Performance Management
in seinen Einzelteilen

/ 3

Der Weg zum Ziel – wie man bei der Einführung
von High Performance Management
vorgehen sollte

/ 4

Die 5 Klassiker des Misserfolges
von Zielvereinbarungssystemen
mit variabler Vergütung

Ausgangslage

Performance Management im Wandel der Anforderungen

Unternehmen stehen heute und noch viel mehr in Zukunft im Wettbewerb um knappe Ressourcen. Während der demografische Wandel das Angebot von gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften verringert und so zu einem erfolgskritischen Engpass führt, müssen Unternehmen auch mit neuen Angeboten und Konzepten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter* nicht nur gebunden werden, sondern obendrein engagiert, leistungswillig und auch fähig ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten.

Es geht also nicht nur darum, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu binden. Unternehmen müssen auch so viel Produktivität einfordern wie möglich, ohne die Grenzen zur Überforderung zu überschreiten. High Performance einerseits und Gesundheit und Zufriedenheit andererseits sind in einem gesunden Gleichgewicht zu halten. Diese Aufgabe ist nicht neu, doch wird ihre Bedeutung zunehmen und das erfolgreiche Management dieser Balance wird zukünftig über den Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb entscheiden.

Wenn die o.g. These stimmt, dann müssen die Performance Management Konzepte in eine neue Evolutionsstufe eintreten. In der Regel versteht man unter Performance Management heute die Verbindung von Zielvereinbarungs- und/oder Beurteilungssystemen und variabler Vergütung. Zahlreiche Beratungsunternehmen haben sich

darauf spezialisiert und versprechen durch diese Kombination von einem Führungssystem auf Basis der Technik Management by Objectives & einem monetären Incentivierungsinstrument ein nachhaltiges Ansteigen der Produktivität in Unternehmen.

Gute Softwareanbieter haben prozessunterstützende ZV-Module im Angebot, die durchgängige Datenflüssen aus den Führungsprozessen, in die Vergütung, weiter in die Personalentwicklung und natürlich in die elektronische Personalakte ermöglichen.

Wer sich mit dem „Doppelpack“ aus Management by Objectives und variabler Vergütung, meist als Zielvereinbarungssystem ausgestaltet, beschäftigt hat, weiß, dass oft „Frust statt Lust“ produziert wird. Dies liegt nicht an der mangelnden Kraft der o.g. Verbindung, sondern häufig an dem „Wie“ der Anwendung. Allzu häufig werden gute

Wenn man sich von diesen Erfahrungen abheben will und beim Performance Management weiter als bisher kommen möchte, muss man neue Wege gehen.

Konzepte schlecht eingeführt, so dass die Führungskräfte als Hauptanwender mit dem neuen Prozess nicht so erfolgreich führen und motivieren können, wie die Theorie es vorsieht. So bleibt der erhoffte Motivations- und Produktivitäts-Schub aus und man versinkt in Ärger und Frustration bei den Mitarbeitern, Leistungswille und Ergebnisse verringern sich, statt zu steigen. Die HR-Organisation verpasst damit im Übrigen auch, einen nennenswerten Wertschöpfungsbeitrag zu leisten, der sie als HR Business Partner ausweisen würde.

Wenn man sich von diesen Erfahrungen abheben will und beim Performance Management weiter als bisher kommen möchte, muss man neue Wege gehen. Und neue Wege brauchen auch neue Namen. Wer zuerst von „High Performance Management“ gesprochen hat, ist nicht mehr recht nachvollziehbar. Spannend wird es sein, welche Konzepte unter diesem „Fortgeschrittenen-Titel“ entstehen werden.

Nachfolgend soll ein Konzept vorgestellt werden, dass sich als deutlicher Evolutions-schritt anbietet. Weg von dem o.g. Fokus, hin zu einem ganzheitlichen Herangehen. Eine Gesamtstrategie, die überall dort

ansetzt, wo Performance im Unternehmen bei Mitarbeitern entstehen kann - und doch so fokussiert, dass man das Konzept noch vermitteln und prozessual betreiben kann, denn auch hier gilt: „Wer alles will, wird als Meister des Nichts enden“.

BLICK IN DIE ZUKUNFT – EINE GESAMTVISION ALS ZIELFOTO

Bevor ein Modell erklären kann, wie man etwas macht, sollte eine Definition erklären, was man macht. Hier ein Versuch, es in einem Satz kompakt zu beschreiben:

High Performance Management ist die Summe aller Maßnahmen, Elemente und Prozesse, die ein Unternehmen bewusst oder unbewusst mit der Absicht betreibt, die Leistung seiner Mitarbeiter und der Gesamtorganisation nachhaltig zu steigern und auf einem hohen, aber gesunden Niveau zu halten.

Mit dem in der Abbildung aufgezeigten High Performance Management-Modell (HPM)

werden Unternehmen bei der nachhaltigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Organisationen beraten. Dabei ist das Modell eine Art Gesamtvision, die es gilt strategisch abzuleiten und natürlich von den Machbarkeiten in Bezug auf Ressourcen und Budget auf das eigene Unternehmen als individuelles Konzept zuzuschneiden.

Die Besonderheit dieses Modells ist die Ganzheitlichkeit der Herangehensweise. Es geht davon aus, dass schon im Rahmen des Recruitments die Grundlagen für Leistungsfähigkeit gesetzt werden, denn nicht optimal geeignete Bewerber werden i.d.R. nicht zu leistungsfähigen Mitarbeitern.

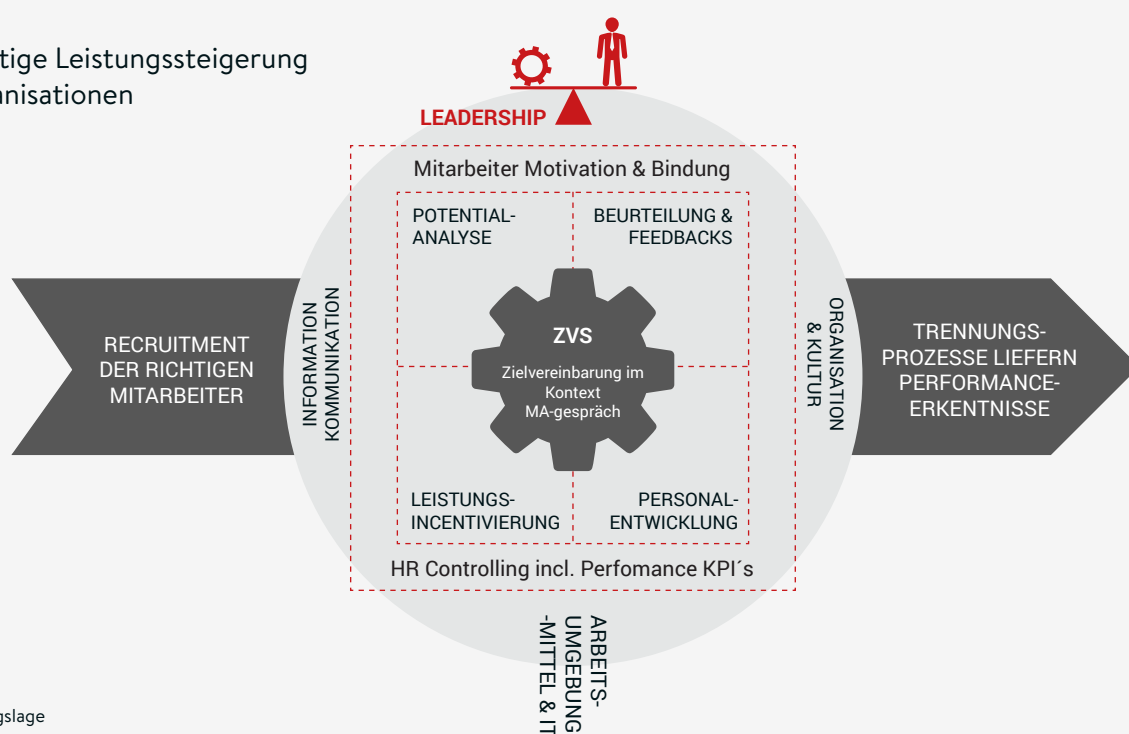
Und es endet erst gedanklich bei der Trennung von Mitarbeitern, denn wer kann Ihnen mehr darüber sagen, warum es Ihnen nicht gelungen ist, einen Leistungsträger zu binden als der ausscheidende Mitarbeiter selbst in einem gut geführten Exit-Interview.

Durch viele weitere Elemente, bei denen professionelle Führung einen wesentlichen Stellenwert besitzt, und einen zentralen Motor mit einem Zielvereinbarungssystem entsteht in Summe eine dauerhaft leistungsfähige Organisation.

Mehr Details zu dem Modell lesen Sie bitte im nächsten Teil dieser Serie.

„High Performance Management“ - Modell

Nachhaltige Leistungssteigerung für Organisationen



Das Modell

High Performance Management in seinen Einzelteilen

Es sind insgesamt 12 Elemente in der vollen Ausbaustufe, die es zu entwickeln, erfolgreich zu implementieren und nachhaltig zu betreiben gilt. Hier werden sie erklärt:

01/ ZVS -

Zielvereinbarungssystem:

Führen Sie ein System ein, mit dem Unternehmensziele auf persönliche Ziele heruntergebrochen werden, denn erst dann entsteht Effektivität („Wirksamkeit auf Ziele“). Leistung misst sich an Zielen und steht nicht für sich. Die Einbettung in ein gutes Mitarbeitergespräch bildet den Motor im Gesamtgetriebe und setzt Motivation zur Zielerreichung frei.

02/ Potentialanalyse:

Analysieren Sie systematisch die Leistungs- und Entwicklungspotentiale Ihrer Mitarbeiter und unterstützen Sie die Freisetzung.

03/ Beurteilung & Feedback:

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Rückmeldung über ihre Leistungen inkl. Tipps, im positiven wie im kritischen Bereich.

04/ Personalentwicklung:

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter durch gezielte individuelle PE-Maßnahmen und kollektive PE-Programme (letzteres insb. für Schlüsselfunktionen).

05/ Leistungsincentivierung:

Belohnen Sie gute Leistungen mit monetären und nicht-monetären Elementen, das motiviert und macht sichtbar, dass Sie Leistungen erkennen und schätzen.

6/ Mitarbeitermotivation und -bindung:

Stellen Sie sicher, dass alles Machbare getan wird, um Motivation zu stärken und Demotivation zu vermeiden & unterstützen Sie eine hohe Mitarbeiterbindung insb. bei Ihren Leistungsträgern & Schlüsselpersonen.

07/ HR Controlling inkl.

Performance KPI's

Messen Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen regelmäßig und fokussieren Sie auf KPI's, die strategisch relevante Leistungskennzahlen abbilden.

08/ Leadership :

Verbessern Sie stetig Ihre Leadership-Qualität, denn „Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sie verlassen zumeist Führungskräfte“, entweder körperlich durch Fluktuation oder in Bezug auf Leistung durch „Dienst nach Vorschrift“ oder „unauffälliger Minderleistung“ („so wenig wie möglich, aber doch so viel wie nötig leisten, so dass man nicht unangenehm auffällt“).

09/ Organisation & Kultur :

Entwickeln Sie Ihre Organisation (z.B. Prozesse, Schnittstellen, Rollenklarheit) und Kultur weiter, so dass sie hohe Leistung unterstützt, ohne Burnout zu fördern! Ein systematisches Gesundheitsmanagement ist dabei ein starkes, glaubhaftes Signal dafür, dass es um gesunde und nachhaltige Leistungsfähigkeit und nicht um den schnellen Performance-Hype geht.

10/ Arbeitsumgebung:

Schaffen Sie Infrastruktur und Umgebungen, in denen Arbeiten, Leisten, Lernen und Entwickeln erfolgreich gelingen kann.

11/ Information & Kommunikation:

Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter alle Informationen haben, die sie benötigen, um ihre volle Leistungen zu entfalten. Betreiben Sie Kommunikationsprozesse und -medien, die Hindernisse für Leistungen schnell offenlegen.

12/ Recruitment & Trennung:

Sorgen Sie bei der Auswahl dafür, dass bei neuen Mitarbeitern die Voraussetzungen für gute Leistungen vorhanden sind; und in Trennungsprozessen filtern Sie mit Austrittsinterviews Performance-Erkenntnisse heraus, warum Leistungsträger das Unternehmen verlassen und Minderleister nicht die erhofften Leistungen erbringen konnten.

Wie man bei der Entwicklung seines eigenen zugeschnittenen HPM-Modells vorgehen sollte, lesen Sie im nächsten Teil dieser Serie.

Der Weg zum Ziel

Wie man bei der Einführung von High Performance Management vorgehen sollte

Auf Basis des Gesamtmodells können Sie ein für Ihr Unternehmen und Ihre Möglichkeiten zugeschnittenes Konzept entwerfen und mit der Entwicklung der entsprechenden HR-Prozesse und Instrumente schrittweise umsetzen. Das Vorgehen dabei sollte wie folgt aussehen:

01/ Startanalyse durch ein von Ihnen selbst-initiiertes Audit nach dem Motto: „Auditieren Sie sich selbst, bevor es andere für Sie tun“, ggf. unter Einbindung eines externen Auditors/Beraters, wenn ein vergleichender und moderierender Support sinnvoll ist (Quick-Check unter Downloads:.....).

02/ Entwicklung des konzeptionellen Ziel-fotos für Ihr HPM-Konzept unter Berücksichtigung Ihrer strategischen Ziele, Ressourcen und Budgets.

03/ Planung einer Roadmap mit Zielen, Zeitachse und Ressourcenbedarf.

04/ Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

05/ Entwicklung eines HPM-Cockpits mit geeigneten Kennzahlen und Messverfahren.

06/ Regelmäßige Messungen der Kennzahlen mit Erhebungen und Stichproben-Interviews und Verbesserungen des HPM-Konzepts.

Je nach Ganzheitlichkeit und Ausbaustufe bedarf es natürlich professionellen Projektmanagements für die erfolgreiche Etablierung des HPM, denn es entsteht ggf. ein komplexes HR-Konzept, das auch auf dem Weg dorthin die Aufmerksamkeit aller Betroffenen auf sich zieht.

Wenn eine Personalabteilung anlässlich der Einführung von HPM sein Portfolio signifikant verändern will, bedarf dies naturgemäß auch einer Neuaufstellung, so dass eine „HR-Transformation“ mit der Verwirklichung der Leistungssteigerung im Unternehmen einhergeht.

Ein erfolgreicher Weg und ein wirksames Ergebnis im Sinne einer wertschöpfenden HR-Arbeit darf dann auch als Beleg für die Performance der HR-Organisation gewertet werden und ist lebender Beweis für eine echte HR Business Partnerschaft.

Und das ist es doch, was seit einigen Jahren von HR gewünscht und angestrebt wird.

Gegenwartsbetrachtung – wo stehen wir heute?

Wenn man heute Unternehmen und ihre HR Konzepte betrachtet, wird man selten auf ganzheitliche und insbesondere bewusst für HPM etablierte Konzepte stoßen. Gleichwohl gibt es sicher einzelne oder mehrere Bestandteile des aufgezeigten Modells auf Best Practice-Niveau.

Zielvereinbarungssysteme stehen weiterhin im Zentrum des Performance Managements, aber sie sind oft umstritten im Unternehmen, da sie mangels professioneller Anwendung nicht die Motivationsschübe freisetzen, die man sich erhofft. Was man bei ZVS mit variabler Vergütung falsch machen kann, lesen Sie im nächsten Teil dieser Serie.



ZVS mit variabler Vergütung

Die 5 Klassiker des Misserfolges

Mit den nun folgenden Klassikern des Misserfolges erhalten Sie einige wichtige Hinweise, wie man es nicht machen soll und was es zu beachten gilt, damit die Einführung und der Betrieb eines solchen Management- und Vergütungselements erfolgreich verlaufen können. Die 5 Klassiker des Misserfolges sind:

01/Alle müssen Management by Objectives!

Die Führungstechnik MbO stellt zum Funktionieren die Grundvoraussetzung, dass ein Mitarbeiter einen gewissen Gestaltungsspielraum hat, um Ergebnisse in der Zukunft zu erreichen. Nur wenn dies der Fall ist, ist es fair und angemessen, mit dem Mitarbeiter Ziele zu vereinbaren.

Wenn er trotz des Gestaltungsspielraums das Ziel nicht erreicht, so ist es fair und auch gerecht, dass dieses Misslingen/Versagen auch die Auszahlung verringert.

Sollte ein Mitarbeiter einen solchen Gestaltungsspielraum und persönlichen Einfluss auf die Zielerreichung nicht haben (z.B. bei einem Buchhalter, der sich streng an buchhalterische Prozesse zu halten hat), dann sollte man mit Management by Delegation arbeiten, also mit der Delegation Verantwortung für Aufgaben, und die Aufgabenerfüllung dann mit einer Leistungsbeurteilung bewerten.

02/Aufgaben statt smarter Ziele

In 80 Prozent der von mir auditierten Zielvereinbarungen finde ich keine Ziele, sondern Aufgaben. „Tue dies“ oder „erledige jenes“ beschreiben keine Ergebniszustände in der Zukunft, sie beschreiben Aufgaben. Ein Ziel beschreibt eine Art Zielfoto - das bedeutet, dass der fertige Zustand am Ende der noch zu erledigenden Arbeit so gut beschrieben wird, dass man ihn sich vorstellen kann.

Sozusagen eine Manifestation der Zukunft, nur eben in Worten. Deswegen formuliert man auch in der Vergangenheitsform, was sich etwas komisch anhört, einen aber davor bewahrt, dass man Aufgaben beschreibt.

Ein Beispiel: „Am 31.12. wurde die Personalabteilung erfolgreich nach dem HR Excellence-Konzept von Arne Priß transformiert und dadurch die Kundenzufriedenheit, gemessen, durch eine Kundenzufriedenheitsbefragung um 20 Prozent verbessert!“

**Oberstes Gebot
bei variabler
Vergütung ist die
reine **Ergebnis-
Betrachtung.****

Neben dem Hauptthema Ziele zu beschreiben statt Aufgaben, müssen die Ziele auch noch Qualitätskriterien erfüllen, die dafür sorgen, dass die Ziele echte Orientierung geben. Dazu kennen Sie sicher das Merkwort „smart“. Ich habe daraus „smarti“ gemacht. Das i steht für „integriert in die Zielkaskade“. Denn ein Ziel kann total smart (siehe nachfolgende Grafik) sein, aber in eine völlig falsche Richtung gehen, und somit für die übergeordneten Unternehmensziele keinen effektiven Beitrag leisten.

03/ FK verstehen – nur „wie“, nicht „warum“

Wie oben bereits erwähnt, wird den Führungskräften bei der Implementation oft und umfänglich erklärt, wie man den Prozess betreiben und die Tools anwenden soll. Aber nicht oder nur wenig wird ihnen erklärt, warum der Prozess nichts anderes als professionelle Führung ist. Dass sie sozusagen auf dem Weg der Umsetzung alles tun, was eine Führungskraft ausmacht. So entsteht keine Eigenmotivation als Führungskraft, sondern nur das Gefühl, einen zusätzlichen zeitraubenden Prozess für HR betreiben zu müssen, mit dem man am Ende einen Teil des Geldes variabilisieren will. Ich habe deshalb bei den von mir verantworteten Implementationstrainings immer 75 Prozent Führungs-

anteile und nur 25 Prozent Trainingsanteile, in denen ich den eigentlichen Prozess erkläre. Dadurch wird der eigentliche Nutzen des Prozesses allen klar. Die Anwendung der Tools ist ohnehin meist keine Atomphysik, sondern „einfache Kost“, die man schnell versteht.

04/ Führungskräfte „manipulieren“ aus Harmonie- bedürftigkeit oder Antipathie

Oberstes Gebot bei variabler Vergütung ist die reine Ergebnis-Betrachtung. Wenn ein Ziel nicht erreicht wurde, darf der daran geknüpfte Auszahlungsbetrag nicht vollständig fließen. Nur weil man es sich mit dem Mitarbeiter nicht verscherzen will, darf man nicht um der Harmonie Willen die tatsächlichen Ergebnisse beschönigen. So führt man das Grundkonzept ad absurdum. Wenn man dieses Verhalten weiter denkt, so kommt man zu einem erfolglosen Unternehmen, das kurz vor der Insolvenz steht, während alle Mitarbeiter ihre volle variable Vergütung erhalten, obwohl in der Zielkaskade von unten nach oben keine Beiträge abgeliefert wurden, die zu einer Erreichung der Unternehmensziele nötig gewesen wären.

Genauso schlecht wie Harmoniebedürftigkeit ist es, wenn Führungskräfte die variable

AUTOR:

ARNE PRIESS

Gründer & Geschäftsführer
der HR CONTRAST GmbH

Hr Consulting - Training
- Strategie - Speaker
- Initiator des bundesweiten
HR FITNESS CLUBs für
Personal-Entscheider

HR CONTRAST
CONSULTING • TRAINING • STRATEGIE



rex systems GmbH
Süderstrasse 75-79
20097 Hamburg

Tel. +49 40 8 900 800
info@rex-systems.com

Mehr Informationen zu
Zielvereinbarungs-
Software finden Sie auf :
www.rexx-systems.com/zielvereinbarung

Vergütung als Instrument verwenden, um ungeliebte Mitarbeiter zu bestrafen. Im Auge der Führungskraft, die einen Mitarbeiter nicht schätzt, sehen Zielerreichungen oder Leistungen dann eben immer etwas schlechter aus, als in den Augen eines neutralen Beobachters.

05/ Einführung im Bombenwurf

Wenn man ein variables Vergütungskonzept neu einführt, sollte man nicht vergessen, dass dies ein recht komplexer Vorgang ist. Idealerweise setzen Sie diesen mit professionellem Projektmanagement auf, um die Phasen sauber und geplant zu durchlaufen und keine notwendigen Elemente und Arbeitsschritte zu vergessen.

Eine schnelle Implementation kann wie eine Bombenexplosion einen Haufen Unruhe im Unternehmen produzieren und mehr Kollateralschäden produzieren, als die variable Vergütung selbst bei wohlwollenden Annahmen jemals ausgleichen bzw. heilen könnte.

Bei der Erarbeitung des Konzeptes und der Einführung muss man professionelles Projektmanagement ansetzen, damit dieser sensible Vorgang nicht „an die Wand fährt“. Besuchen Sie ein Projektmanagement-Training für Personaler oder holen Sie sich einen Projektmanagement-starken Berater an die Seite, diese Investitionen bewahren Sie vor dem Scheitern!

Wie bei allen anderen neuen HR-Prozessen gilt bei ZVS und variabler Vergütung umso mehr, dass es nicht damit getan ist, den Prozess einmalig durch Informationsveranstaltungen und Trainings einzuführen. Prozesse, die nur selten oder sogar nur einmal p.a. durchlaufen werden, haben nun mal die Eigenart, in Vergessenheit zu geraten. Dafür hängt aber zu viel dran an diesem speziellen Prozess. Deshalb kann ich Ihnen nur raten, idealerweise jährlich vor dem nächsten Turnus eine Update-Info durchzuführen.

Ausführlicher können Sie dieses Thema nachlesen in: „Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement“ (Herausgeber: Arne Priess, Haufe 2015).

1/ Spezifisch - konkret 2/ Selbst initiiert 3/ Einfach	S	1/ Was genau wollen wir? 2/ Liegt die Zielerreichung allein in Ihrer Macht? 3/ Ist das Ziel einfach und verständlich formuliert?
Messbar	M	Woran erkennen Sie, dass Sie das Ziel erreicht haben?
1/ Aktiv 2/ Als ob jetzt 3/ Attraktiv 4/ Aktionsauslösend	A	1/ Kann der Mitarbeiter die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflussen? 2/ Ist das Ziel in der Gegenwart formuliert? 3/ Lassen Sie und der Mitarbeiter sich von diesem Ziel wirklich begeistern (Motivation)? 4/ Stößt das Ziel eine Handlung/ Veränderung an (Stillstand wird nicht belohnt)?
Realistisch	R	» Ist das Ziel anspruchsvoll, aber auch erreichbar? » Liegt das Ziel im Bereich des Möglichen?
1/ Terminiert 2/ Timing 3/ Total positiv	T	1/ Sind klare Termine festgelegt? 2/ Wann genau ist das Ziel erreicht? 3/ Ist das Ziel positiv beschrieben (etwas tun, nicht etwas unterlassen)?
Integriert in die Zielkaskade	I	„Zählt“ das Ziel in die übergeordneten Ziele schlüssig ein, leistet es einen glaubhaften Beitrag?