

Weniger Kontrolle, mehr Entwicklung

Performance messen ist (nicht) einfach

Während die Relevanz von Performance Management für den Unternehmenserfolg mehrfach belegt ist, häufen sich Beispiele aus der Praxis, in denen die Leistungssteigerung nicht greift. Wie kommt das Auseinanderdriften der Forschungsergebnisse und der Anwendung in der Praxis zustande – und worauf sollten Organisationen bei der Gestaltung eines erfolgreichen Performance Management achten?

DAS PROBLEM

Trotz der hohen Relevanz stehen einige Organisationen dem Performance Management (PM) kritisch gegenüber. Sie stellen die Effektivität vor dem Hintergrund der Fairness infrage oder stellen kaum Effekte zwischen Feedbacksystemen und Leistungen fest (Hancock / Hioe / Schaninger 2018; Darino / Johnson 2020). Mitarbeitende empfinden die Kennzahlen, anhand derer sie bewertet werden, als unpassend für ihre Arbeit. Oder sie haben den Eindruck, von den falschen Personen nicht objektiv bewertet zu werden. Das Ergebnis eines PM kann deshalb einen Rückgang statt einer Steigerung von Leistung bewirken (Latham / Almost / Mann / Moore 2005).

Seine Wurzeln hat PM im Militär. Nach dem Zweiten Weltkrieg fand es Einzug in Unternehmen, um in erster Linie die operative Effizienz zu steigern. Nach dem Industriezeitalter lag der Fokus auf der Effektivität, wobei die PM-Systeme hier als (nach wie vor) hierarchisch zu betrachten sind, da Mitarbeitende top-down gesteuert wurden. Heute ist die Arbeitswelt deutlich komplexer. Ursprüngliche PM-Systeme stoßen bei einer sich ständig verändernden Umwelt sowie den Einflüssen durch Megatrends wie Digitalisierung oder Fach- und Führungskräfteemangel an ihre Grenzen.

DIE WISSENSCHAFT

„Performance Management“ aus der Personalperspektive bezeichnet das Messen und Steuern der Leistung von Mitarbeitenden. Dafür lassen sich Systeme nutzen (Tweedie / Wild / Rhodes / Martinov-Bennie 2019), bei denen PM Funktionen einnimmt, die nicht immer trennscharf sind:

- Leistung treiben,
- Ressourcen auf Unternehmensziele fokussieren,
- Leistung belohnen,
- individuelle Leistungsniveaus optimieren und
- begrenzte Ressourcen allokalieren beziehungsweise für einen Zweck bereitstellen (Schneider / Stutz 2018).

Die Wissenschaft unterscheidet bei PM-Bewertungen verschiedene Fokuspunkte wie den kontroll-, den ergebnis- oder den entwicklungsorientierten Fokus. Einige Forscher argumentieren, dass PM nur effektiv sei, wenn es entwicklungsorientiert eingesetzt werde (Combs / Liu / Hall / Ketchen 2006). Bei richtiger Vorgehensweise reichen die belegbaren positiven Effekte von der verbesserten Mitarbeiterleistung über ein höheres Engagement bis hin zum Commitment der Mitarbeitenden (Tweedie et al. 2019). Darüber hinaus führt PM zu einer geringeren Mitarbeiterfluktuation, höheren Jobzufriedenheit sowie zu besseren Entscheidungen, die sich positiv auf die organisationale Leistung auswirken. Studien zeigen aber auch, dass ganze „High-Performance-Work-Practice“-Systeme (HPWP) einen stärkeren Einfluss auf die organisationale Leistung haben als individuelle HPWP. Unter HPWP sind solche Praktiken zu verstehen, die leistungssteigernd wirken (Combs et al. 2006).

DIE AUTORIN



LINDA COLDEWEY ►
Wirtschaftspsychologin
und Beraterin bei
HRpepper Management
Consultants, Berlin
► linda.coldevey@
hrpepper.de



DIE PRAXIS

Vor dem Hintergrund der Studienergebnisse sollten Organisationen folgende Aspekte eines modernen PM berücksichtigen:

- PM sollte ganzheitlich gedacht werden und das Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses von Arbeitshaltung und Leistungskultur unterstützen (Schneider / Stutz 2018).
- Ziel des PM sollte es nicht mehr sein, die Leistungen Einzelner zu erfassen und zu managen, sondern zum Beispiel Teamziele zu entwickeln. Organisationen tun gut daran, ein entwicklungsorientiertes PM anzustreben.
- PM-Bewertungen sollten idealerweise monatlich von Führungskräften und Mitarbeitenden reflektiert werden, um Maßnahmen abzuleiten (Schneider / Stutz 2018).
- Zur Entwicklung der Kennzahlen sind alle relevanten Stakeholder zu involvieren: von Mitarbeitenden und Führungskräften über Vertreter aus Finanzen bis hin zu jenen aus HR und Unternehmensentwicklung.
- Kennzahlen sollten auf operativer Ebene für Unternehmensbereiche gesammelt und später mit den strategischen Zielen und Finanzkennzahlen verknüpft werden.
- Leistung sollte Teil der Unternehmenskultur und der damit verbundenen Werte sein, die kollektiv verstanden und gelebt werden. Hierfür braucht es Führungskräfte, die kontinuierliches Feedback und Austausch bieten. PM ist als strategischer und nicht ausschließlich als bürokratischer HR-Prozess zu verstehen. •

Literatur

- Combs, J. / Liu, Y. / Hall, A. / Ketchen, D. (2006): How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, in: *Personnel Psychology*, 59, 501-528
- Darino, L / Johnson, C. (2020): From me to we: the next shift in performance management, www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/from-me-to-we-the-next-shift-in-performance-management# (Stand: 25.1.2021)
- Hancock, B. / Hioe, E. / Schaninger, B. (2018): The fairness factor in performance management, in: *McKinsey Quarterly*, www.mckinsey.de/business-functions/organization/our-insights/the-fairness-factor-in-performance-management (Stand: 25.1.2021)
- Latham, G. P. / Almost, J. / Mann, S. / Moore, C. (2005): New developments in performance management, in: *Organizational Dynamics*, 34 (1), 77-87
- Schneider, N. / Stutz, R. (2018): Performance Management im Umbruch: Eindeutiger Trend oder bunter Blumenstrauß?, Publikationsreihe des Bundesverbands der Personalmanager, bpm.de/sites/default/files/sb_bpm_performance_management_web-version_180323.pdf (Stand: 8.2.2021)
- Tweadie, D. / Wild, D. / Rhodes, C. / Martinov-Bennie, N. (2019): How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique, in: *International Journal of Management Reviews*, 21, 76-96