HR-Performance-Management 2020

Eine Trendstudie für die DACH-Region

FRANKFURT BUSINESS MEDIA
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

cornerstone
realise your potential

Impressum

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Oktober 2017

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main
(Verlag und Redaktion; Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig)

Cornerstone OnDemand Inc., Maximilianstraße 35a, 80539 München

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe
und der Speicherung in elektronischen Medien.

Verantwortlicher Redakteur und Autor: Dr. Guido Birkner
Marktforschung: Jacqueline Preußer
Gestaltung, Satz, Lektorat: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH,
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main, www.boschendruck.de
Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt.
Der CO_2-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

klimaneutral
natureOffice.com | DE-644-419329
gedruckt

Titelfoto: Matteo Vistocco/@biscuits94/Unsplash

Vorwort

Der einzelne Mitarbeiter wird für die Unternehmen immer wichtiger. Gerade in Umbruchzeiten mit disruptiven Veränderungen in Organisationen und Branchen und teils leergefegten Arbeitsmärkten sind Arbeitgeber auf hochqualifizierte Manager, Spezialisten und Fachkräfte angewiesen. Doch viele Betriebe kennen den wahren Wert ihrer Beschäftigten gar nicht und setzen sie in der Folge falsch ein – eine Konsequenz der bisherigen Praxis ohne eine systematische Leistungsbewertung. Statt eines offenen Feedbackdialogs zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter auf Augenhöhe reduzieren viele Unternehmen die Kommunikation mit den Mitarbeitern auf ein Jahresgespräch. Das ist noch zu oft durch Ansagen der Führungskraft und Vorgaben für den Beschäftigten gekennzeichnet. Doch inzwischen professionalisieren immer mehr Arbeitgeber ihr Performance-Management und definieren dabei die Rollen von Führungskraft und Mitarbeiter im Feedbackprozess neu.

Die neuen Ziele und Instrumente dieses Managementansatzes haben nur noch wenig gemein mit eindimensionaler Leistungsbewertung. Das Performance-Management gewinnt als strategische Funktion an Relevanz und unterstützt dadurch andere HR-Funktionen. Gerade für das Talentmanagement, die Personalentwicklung und das Succession-Planning wird dieser Ansatz immer wichtiger. Besonders jüngere Mitarbeiter erwarten eine höhere und qualitativ bessere Feedbackfrequenz. Derzeit befinden sich viele Unternehmen auf dem Weg hin zu einem kontinuierlichen Dialog mit ihren Beschäftigten. Doch ein „One Size fits all" führt nicht zu individuell passenden Lösungen. Vielmehr sollten sich Arbeitgeber die Instrumente für die Bewertung der Beschäftigten und der Kommunikation mit ihnen aussuchen, die zum eigenen Geschäftsmodell und zur eigenen Organisation passen.

Offen war bislang, wie weit gerade der Mittelstand in Deutschland, Österreich und der Schweiz bei der Professionalisierung des Performance-Managements ist. Deshalb untersuchen wir in der Studie „HR-Performance-Management 2020" die Ansätze und Methoden, nach denen Arbeitgeber ihre Beschäftigten bewerten und neue individuelle Ziele vereinbaren. Dafür hat FRANKFURT BUSINESS MEDIA – der F.A.Z.-Fachverlag in Kooperation mit dem Mitherausgeber Cornerstone OnDemand 500 Top-Manager und HR-Entscheider in Unternehmen aus der DACH-Region online bzw. per Telefoninterview anhand eines strukturierten Fragebogens befragt. Die Unternehmen haben mindestens 400 Mitarbeiter bzw. mindestens 50 Millionen Euro Umsatz und führen ein systematisches Performance-Management vollständig oder teilweise durch. Den Blick von Konzernen auf das Performance-Management spiegeln wir in fünf Face-to-Face-Interviews mit HR-Entscheidern wider.

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Cornerstone OnDemand

Inhalt

Vorwort 3

Executive Summary 5
Ein strukturiertes Performance-Management ist in den meisten Betrieben noch Zukunftsmusik

Befragungsergebnisse der quantitativen Erhebung unter 500 Unternehmen 8
Performance-Management in der DACH-Region etabliert, aber mit Nachholbedarf

Top-Entscheider im Interview 15

Ansprechpartner 31

Executive Summary

Ein strukturiertes Performance-Management ist in den meisten Betrieben noch Zukunftsmusik

Die Executive Summary berücksichtigt die Analyse der quantitativen Befragungsergebnisse wie auch die Resultate der persönlichen Entscheiderinterviews. In der Quintessenz zeigt die Studie die aktuelle Praxis beim Performance-Management auf und identifiziert den größten Handlungsbedarf, vor allem im Mittelstand, aber auch bei Großunternehmen.

Die meisten Unternehmen in der DACH-Region betreiben kein regelmäßiges, strukturiertes Performance-Management.

Ein professionelles Performance-Management ist im Mittelstand und in den Großunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz noch längst keine Selbstverständlichkeit. Zwar räumen fast drei Viertel der Unternehmen ein, sie würden die Arbeitsleistung und das Entwicklungspotenzial ihrer Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter bewerten. Tatsächlich fährt aber weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen den Ansatz, dass sie das Performance-Management regelmäßig durchführen. Fast drei von zehn Betrieben setzen diesen Managementansatz nur in Teilen und zudem unregelmäßig um. Immerhin jedes vierte Unternehmen erkennt bislang für sich noch keine Relevanz im Performance-Management. Zwischen den drei Ländern zeigt sich die Tendenz, dass unter den Befragten mehr Schweizer und österreichische Unternehmen als deutsche Firmen ein strukturiertes Performance-Management regelmäßig umsetzen. In Deutschland sind die Anteile der Unternehmen, die eine vollständige Leistungsbewertung vornehmen, und der Betriebe, die sie lediglich in Teilen durchführen, annähernd gleich groß. Insbesondere große Unternehmen führen regelmäßig ein strukturiertes Performance-Management durch, dagegen nicht einmal jeder zweite Betrieb mit weniger als 1.000 Mitarbeitern.

Fast neun von zehn Unternehmen messen die Performance der mittleren Führungsebene bzw. der leitenden Angestellten. Zudem stehen auch das Top-Management sowie Experten und Spezialisten im Fokus.

Arbeitgeber räumen den Mitarbeitern im Rahmen des Performance-Managements Freiräume ein, um sich eigene Ziele zu setzen, und wollen ermitteln, an welchen Stellen sie sie individuell am besten fördern und entwickeln können.

Das wichtigste Ziel, das die Unternehmen mit dem Performance-Management verfolgen, ist die Freiheit für die Mitarbeiter, sich selbst individuelle Ziele in Anlehnung an die Unternehmensstrategie zu setzen. Weiterhin soll durch das Performance-Management die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verbessert werden. Auch sollen die Mitarbeiter gemeinsam mit den Führungskräften individuelle Maßnahmen für die Personalentwicklung festlegen.

Hinter dem Performance-Management steckt für eine Mehrheit der Unternehmen die Absicht, die Fortschritte beim Erreichen persönlicher Ziele zu messen. Zudem nutzen die Unternehmen dieses Instrument, um Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu identifizieren und um so jedem Talent eine geeignete Position zuzuordnen. Ebenfalls eine Mehrheit der Unternehmen sieht im Performance-Management ein Mittel, um die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern.

Unter den strategischen Zielen in Verbindung mit dem Performance-Management ist es den meisten Unternehmen ein besonderes Anliegen, die Leistungsbewertung effektiver und effizienter zu gestalten. Zudem legen die meisten Unternehmen Wert darauf, dass Personalentscheider durch das Performance-Management ihre Entscheidungen objektiver treffen und transparenter darstellen können. Weiterhin benötigen sie Instrumente, um Kompetenzlücken bei den Mitarbeitern zu evaluieren und zu schließen. Rund jedes zweite Unternehmen will durch das Performance-Management das Mitarbeiterengagement steigern und vakante Führungs- und Expertenpositionen mit Talenten besetzen. Durch die Leistungsbewertung sollen die Unternehmensorganisation sowie die Mitarbeiterschaft agiler gestaltet werden.

„Wir wollen eine flexiblere Zielsetzung ermöglichen, um Ziele das ganze Jahr über definieren und ergänzen zu können."
Dr. Hartmut Klusik, Bayer AG (S. 16)

„Die Gesprächsführung und das Protokoll der IT-unterstützten Feedbackgespräche sind heute deutlich effizienter als früher, als dieser Prozess noch komplett auf Papierbasis ablief."
Dr. Uwe Schirmer, Robert Bosch GmbH (S. 19)

„Wir unterscheiden halbjährliche Mitarbeitergespräche von regelmäßigen Feedbacks zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern."
Matthias Metzger, Continental AG (S. 22)

Nur wenige Unternehmen geben den Mitarbeitern ein kontinuierliches Feedback auf ihre Arbeitsleistung. Vielmehr findet Feedback in vielen mittelständischen Betrieben grundsätzlich selten statt, zum Teil noch nicht einmal regelmäßig im Jahresrhythmus.

Kontinuierliches Feedback mag in vielen Unternehmen ein mittelfristiges Ziel im Zusammenhang mit dem Performance-Management sein. Doch die Realität in der DACH-Region sieht heute weitgehend anders aus. So gibt heute gut jedes vierte Unternehmen, das ein Performance-Management betreibt, den Mitarbeitern prinzipiell lediglich im Jahresrhythmus Feedback. Andere mittelständische Betriebe erachten es sogar nur bei besonderen Anlässen für erforderlich, den Mitarbeitern Rückmeldung zu ihrer Leistung zu geben. So informiert ein knappes Viertel der Unternehmen die Mitarbeiterschaft lediglich bei relevanten Veränderungen im Unternehmen. Nur wenige Unternehmen haben einen permanenten Feedbackprozess verinstitutionalisiert.

„Wir ermutigen Mitarbeiter, ihrem jeweiligen Vorgesetzten Feedback zu geben, und sie können ebenfalls individuelle Ziele einbringen."
Anne Walther, Deutsche Post DHL Group (S. 25)

Das klassische Feedbackgespräch prägt das Performance-Management weiterhin als wichtigstes Instrument, während andere Instrumente wie das 360-Grad-Feedback im Mittelstand erst vereinzelt zum Einsatz kommen.

Das Performance-Management stützt sich in gut neun von zehn Unternehmen auf Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern. Ein weiteres, häufig angewendetes Mittel ist der Abgleich der gesetzten Ziele mit dem tatsächlich Erreichten. Ein 360-Grad-Feedback kommt vor allem in großen Betrieben mit mehr als 5.000 Mitarbeitern zum Einsatz. Dabei wird die Leistung eines Mitarbeiters aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und durch mehrere Personen aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt. Doch dieser Ansatz ist selbst für Konzerne oft zu aufwendig, so dass sie 360-Grad-Feedback auf einen Kreis von wenigen Zielpersonen beschränken. Fast jedes zweite Unternehmen arbeitet mit Einstufungsverfahren. Eine einfache Bewertungsskala in Anlehnung an das Schulnotensystem findet in knapp jedem dritten Unternehmen Anwendung.

Jede dritte Führungskraft investiert in den bislang anfallenden Arbeitsaufwand rund um das Performance-Management mindestens 20 Stunden.

Der Zeitaufwand rund um das bislang betriebene Performance-Management ist hoch. So beziffern acht von zehn Führungskräften für ein Performance-Gespräch samt Vor- und Nachbereitung einen zeitlichen Aufwand von einer bis drei Stunden. Weitere 10 Prozent veranschlagen den zeitlichen Aufwand auf vier bis fünf Stunden. Rund 54 Prozent der Führungskräfte wenden mehr als drei Stunden für die jährliche Performance-Runde für alle Mitarbeiter auf. Davon müssen allein 32 Prozent der Führungskräfte 20 oder mehr Stunden für die gesamte Mitarbeiterbewertung aufwenden. Zwar sind die meisten Führungskräfte nach Aussage der befragten Entscheider mit dem bestehenden Prozess des Performance-Managements zufrieden. Doch das zum Teil hohe Zeitinvestment verdeutlicht, dass in vielen Unternehmen keine helfenden IT-Programme für HR im Einsatz sind.

Performance-Management muss in den meisten Unternehmen ohne HR-spezifische IT auskommen und verursacht dadurch Ineffizienzen.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen arbeitet beim Performance-Management-Prozess noch nicht mit geeigneten HR-IT-Programmen. Ein Drittel der Unternehmen greift weiterhin auf Standardsoftware wie Excel zurück. Vor allem kleinere Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten setzen noch Standardsoftware ein. Immerhin 30 Prozent der Betriebe arbeiten mit einer Inhouse-Installation eines HR-Management-Systems. Fast jedes vierte Unternehmen nutzt noch keine IT-Lösung für das Performance-Management. Auf Software as a Service (SaaS) greifen nur wenige Unternehmen zu diesem Zweck zurück.

Lediglich vier von zehn Unternehmen speichern die Performance-Daten langfristig und nutzen sie für andere HR-Aufgaben.

39 Prozent der Unternehmen speichern die Mitarbeiterdaten, die sie mittels des Performance-Managements generiert haben, langfristig. Insbesondere kleinere Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern sorgen für einen langen Fortbestand und die Möglichkeit der Datennutzung innerhalb der HR-Bereiche. Die mit dem Performance-Management erfassten Daten nutzen die Unternehmen vor allem für ihr Talentmanagement und ihre Nachfolgeplanung. Gut jedes dritte Unternehmen gibt an, die Daten zu nutzen, um seine Organisation und seine Prozesse zu optimieren.

Der Prozess der Zielerreichung ist der wichtigste Messindikator für den Einsatz von IT-Lösungen im Performance-Management.

Den Erfolg des Einsatzes von IT-Tools für das Performance-Management messen die Unternehmen vor allem am Prozess der Zielerreichung. Dieser sollte nach Ansicht der meisten Unternehmen leicht verfolgbar sein, so dass ein hohes Maß an Transparenz innerhalb des Zielerreichungsprozesses erforderlich ist. Transparenz ist noch an anderen Stellen dieses Prozesses erforderlich. So misst fast jedes zweite Unternehmen den Erfolg von IT-Lösungen für das Performance-Management daran, wie transparent die Mitarbeitermotivation dokumentiert werden kann bzw. wie Mitarbeiter über das Erreichen individueller Ziele zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Den Einsatz von IT-Tools bewerten manche Unternehmen zudem als erfolgreich, wenn sie Ziele einfach anpassen können, sofern sich Veränderungen in der geschäftlichen Ausrichtung ergeben. Während nur jedes dritte mittelständische Unternehmen mittels IT-Tools Kompetenzen und Wissenslücken von Mitarbeitern identifiziert und nachverfolgt, ist diese Funktion für Großunternehmen in ihrem Performance-Management längst fest etabliert. Bei der Zielerreichung ist es den mittelständischen Unternehmen weniger wichtig, mit Hilfe der Software Zielabweichungen und Anpassungsbedarfe in Echtzeit ausweisen zu können, um dadurch vakante Führungs- und Expertenpositionen durch interne Talente besetzen zu können. Hier nehmen Großunternehmen zum Teil eine andere Position ein, indem sie entweder bereits eine HR-spezifische IT-Lösung einsetzen oder eine solche Lösung anstreben, die jeweils den aktuellen Grad der Zielerreichung visualisiert.

„Wir wollen über das Performance-Management sicherstellen, dass Mitarbeiter und Vorgesetzter bezüglich der Performance des Mitarbeiters denselben Informationsstand haben."
Isabel Matthews, Novartis Pharma AG (S. 28)

Studiendesign: Methodik und Befragtengruppe

Die vorliegende Studie basiert auf zwei Befragungen: einer quantitativen Befragung von 500 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die mindestens 400 Mitarbeiter bzw. einen Jahresumsatz von mindestens 50 Millionen Euro haben, und einer qualitativen Befragung von fünf Top-HR-Managern in ausgewählten Großunternehmen in Face-to-Face-Interviews. Das zentrale Auswahlkriterium für alle befragten Unternehmen war, dass die Betriebe jeweils die Arbeitsleistung und das Entwicklungspotenzial von Führungskräften und Mitarbeitern regelmäßig und strukturiert im Rahmen eines Performance-Managements bewerten.

Die Feldphase der quantitativen Erhebung war im Juli 2017. Die Erhebung erfolgte durch computergestützte Webinterviews (CAWI) auf der Basis eines strukturierten Fragebogens. Die Daten stammen aus der Personen- und Unternehmensdatenbank der FRANKFURT BUSINESS MEDIA und wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Die Teilnehmer an der quantitativen Erhebung sind Leiter HR bzw. Personal bzw. HR-Ressort (52,4 Prozent), Leiter bzw. Mitglieder von Geschäftsführung bzw. Vorstand (42,1 Prozent) und sonstige Entscheider in den Unternehmen (5,5 Prozent).

Die Unternehmen, denen die befragten Personen angehören, unterteilen sich nach der Zahl der Mitarbeiter wie folgt: 29 Prozent beschäftigen mehr als 5.000 Mitarbeiter, 26 Prozent haben zwischen 500 und weniger als 5.000 Mitarbeitern, und 45 Prozent weisen 400 bis unter 500 Mitarbeiter auf.

77 Prozent der befragten Unternehmen haben ihren Sitz in Deutschland, 4 Prozent in Österreich und 3 Prozent in der Schweiz. Weitere 16 Prozent der befragten Unternehmen geben an, den eigenen Hauptsitz außerhalb der DACH-Region zu haben und innerhalb der drei Staaten mit Niederlassungen vertreten zu sein. Bei 27,5 Prozent der befragten Unternehmen handelt es sich um börsennotierte Aktiengesellschaften. Insgesamt beträgt der Anteil der Aktiengesellschaften unter allen befragten Unternehmen 30 Prozent.

Fünf Großunternehmen wurden exemplarisch von den drei Studienherausgebern für die Face-to-Face-Interviews ausgewählt. Die Gesprächspartner waren jeweils HR-Entscheider, die für das globale HR-Performance-Management in ihren Unternehmen verantwortlich sind. Die Face-to-Face-Interviews fanden zwischen Juli und September 2017 statt. Die Basis dieser offenen Gespräche war jeweils derselbe Fragebogen, der der quantitativen Erhebung zugrunde lag.

Befragungsergebnisse der quantitativen Erhebung unter 500 Unternehmen

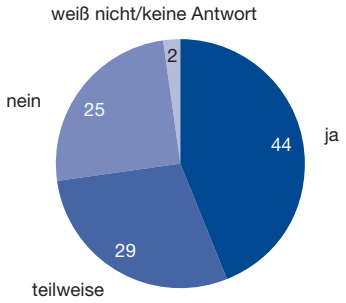
Performance-Management in der DACH-Region etabliert, aber mit Nachholbedarf

Für den Großteil der 500 befragten Unternehmen ist ein strukturiertes HR-Performance-Management ein wichtiges Instrument gelebter Praxis. Fast drei Viertel der Unternehmen bewerten die Arbeitsleistung und das Entwicklungspotenzial ihrer Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter permanent oder zum Teil mit einem strukturierten Ansatz. Dabei gibt fast die Hälfte (44 Prozent) der befragten Unternehmen an, das Performance-Management regelmäßig durchzuführen. Etwas mehr als ein Viertel (29 Prozent) führt es teilweise durch. Jedes vierte Unternehmen berichtet, Performance-Management habe keinerlei Bedeutung für die eigene HR-Praxis.

Zwei Drittel der Betriebe im produzierenden Gewerbe sowie knapp jede zweite Dienstleistungsgesellschaft mit einem Performance-Management bewerten auch Mitarbeiter.

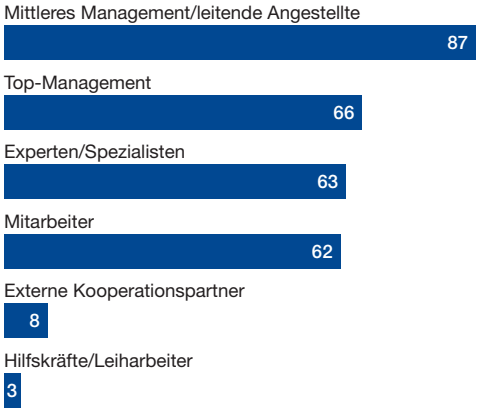
Tendenziell führen unter den Befragten mehr Schweizer und österreichische Unternehmen als deutsche Firmen regelmäßig ein strukturiertes Performance-Management durch. Hingegen halten sich unter den deutschen Unternehmen diejenigen, die eine vollständige Leistungsbewertung vornehmen, und die Betriebe, die es nur teilweise tun, ungefähr die Waage. Je größer die Zahl der Mitarbeiter eines Unternehmens ist, desto eher führt es regelmäßig ein strukturiertes Performance-Management durch.

Unternehmen, die Arbeitsleistung und Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter regelmäßig und strukturiert in einem Performance-Management bewerten
(in % aller befragten Unternehmen)



Quelle: Frankfurt Business Media.

Personengruppen, für die regelmäßig und strukturiert ein Performance-Management durchgeführt wird
(in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])



1) Mehrfachantworten möglich. Quelle: Frankfurt Business Media.

Das mittlere Management und leitende Angestellte stehen beim Performance-Management im Fokus

Die meisten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen, setzen es bei verschiedenen Mitarbeitergruppen ein. Gerade bei den Unternehmen ab 5.000 Mitarbeitern liegen die Anteile von Führungskräften und Experten jeweils über 90 Prozent. Insgesamt nutzen 87 Prozent aller Unternehmen die Leistungsbewertung für die mittlere Führungsebene bzw. für leitende Angestellte. Auch das Top-Management sowie Experten und Spezialisten stehen beim Performance-Management im Fokus: Jeweils knapp zwei Drittel (66 bzw. 63 Prozent) der Unternehmen unterziehen die letztgenannten Personengruppen einer regelmäßigen Bewertung. Dahinter folgen mit 62 Prozent die Mitarbeiter, die keine Leitungs- oder Expertenpositionen innehaben. Externe Kooperationspartner (8 Prozent) sowie Hilfs- und Leiharbeiter (3 Prozent) beziehen die Unternehmen dagegen nur eher selten in eine strukturierte Bewertung ein.

Individuelle Ziele an der Unternehmensstrategie ausrichten

Die Unternehmen verfolgen mit dem Performance-Management unterschiedliche Zwecke, zumeist verknüpft ein Unternehmen auch mehrere davon miteinander. Der wichtigste Zweck ist, den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich Ziele zu setzen, die der Unternehmensstrategie entsprechen. Das geben 71 Prozent der befragten Entscheider an. Zudem soll durch das Performance-Management auch die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verbessert werden (69 Prozent). Auch sollen die Mitarbeiter gemeinsam mit den Führungskräften dadurch individuelle Ziele und Maßnahmen festlegen, die letztlich der Entwicklung des Personals dienen (65 Prozent).

Hinter dem Performance-Management steckt bei 60 Prozent der Unternehmen die Absicht, die Fortschritte beim Erreichen persönlicher Ziele messen zu können. Zudem nehmen jeweils 61 Prozent der Unternehmen dieses Instrument, um Stärken und Schwächen der Mitarbeiter identifizieren und um das richtige Talent auf eine geeignete Position setzen zu können. Ebenso viele Unternehmen geben an, über das Performance-Management die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern. Weitere Ziele, die die Unternehmen nennen, die aber eine untergeordnete Rolle spielen, sind, die Karriereplanung der Mitarbeiter zu unterstützen sowie deren Vergütung festzulegen.

Mehr Effizienz und Transparenz im HR-Management

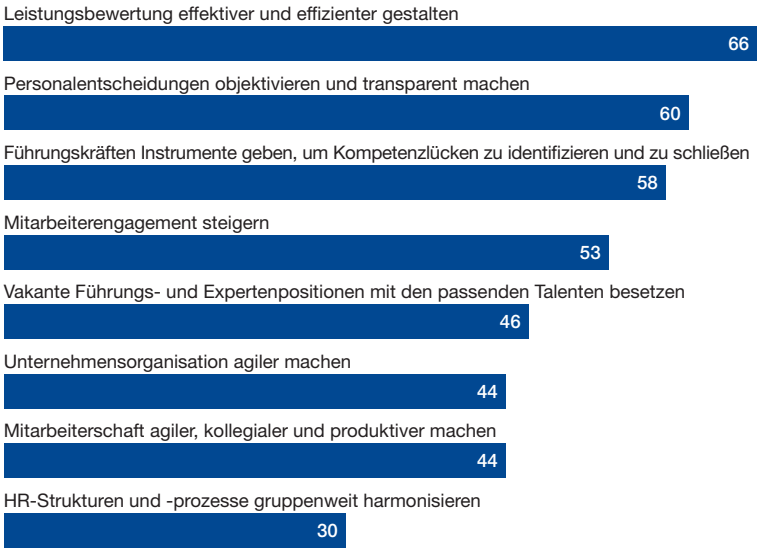
Neben den HR-Zielen, die die Unternehmen mit Hilfe des Performance-Managements erreichen möchten, nennen die Unternehmen auch strategische Ziele. 66 Prozent der Unternehmen, die Performance-Management einsetzen, möchten dadurch die Leistungsbewertung effektiver und effizienter gestalten. Zudem sollen die Personalentscheider durch Performance-Management ihre Entscheidungen objektiver treffen und transparenter darstellen können (60 Prozent). Führungskräfte sollen auch Instrumente erhalten, um Kompetenzlücken bei den Mitarbeitern zu evaluieren und zu schließen (58 Prozent). Etwa jedes zweite Unternehmen möchte durch das Performance-Management das Mitarbeiterengagement steigern (53 Prozent) und vakante Führungs- und Expertenpositionen mit Talenten besetzen (46 Prozent). Die Leistungsbewertung soll die Agilität in der Unternehmensorganisation und in der Mitarbeiterschaft erhöhen (jeweils 44 Prozent).

HR-Ziele, die mit dem Performance-Management verfolgt werden (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])

1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: Frankfurt Business Media.

Strategische Ziele, die mit dem Performance-Management verfolgt werden (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: Frankfurt Business Media.

Feedbackgespräche gehören fest zur Performance

Die systematische Leistungsbewertung von Mitarbeitern basiert in gut neun von zehn Unternehmen auf Feedbackgesprächen mit den Mitarbeitern (91 Prozent). Auch liegt der systematischen Leistungsbewertung häufig der Abgleich von gesetzten Zielen mit dem tatsächlich Erreichten zugrunde (85 Prozent).

„Monatliche 1:1-Gespräche stellen ein unmittelbares Feedback sicher, vermeiden Überraschungen und trainieren den Feedbackmuskel der Mitarbeiter."
Spontane Antwort eines Befragten

Eine weitere Methode zur Beurteilung der Mitarbeiter ist das 360-Grad-Feedback. Dieses wenden 39 Prozent der Unternehmen an, vor allem große Gesellschaften mit mehr als 5.000 Mitarbeitern. Dabei wird die Leistung eines Mitarbeiters aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und durch mehrere Personen aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt. Fast jedes zweite Unternehmen arbeitet mit Einstufungsverfahren (48 Prozent). Eine einfache Bewertungsskala, vergleichbar mit Schulnoten, findet in knapp jedem dritten Unternehmen (31 Prozent) Anwendung und dient als Basis für das Performance-Management. Nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen bewertet seine Mitarbeiter durch das Team (19 Prozent), durch das Errechnen eines Mittelwerts (14 Prozent) oder durch das Einordnen aller Mitarbeiter nach einer leistungsbezogenen Rangordnung (9 Prozent).

Arbeitsqualität ist die wichtigste Dimension für das Performance-Management

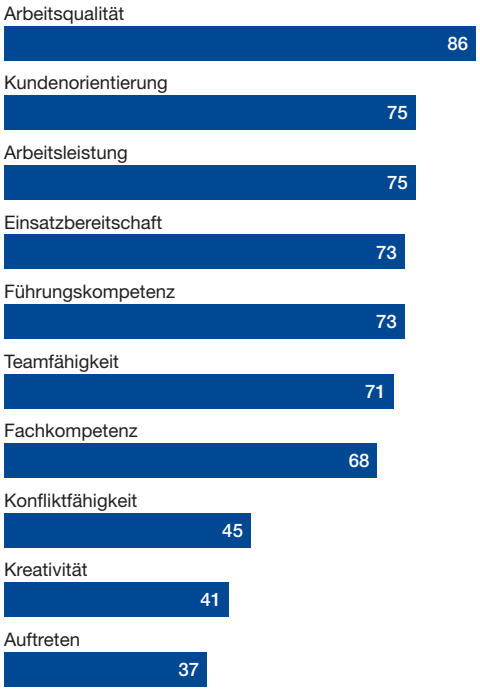
Das Performance-Management hat Auswirkungen auf viele Bereiche im Umfeld des Unternehmens. In erster Linie setzen Unternehmen das Performance-Management ein, um die Arbeitsqualität zu erhöhen, und messen die Leistung an diesem Kriterium (86 Prozent). Weiterhin nennen jeweils 75 Prozent Kundenorientierung und die Arbeitsleistung. Wichtig sind zudem die Dimensionen Einsatzbereitschaft und Führungskompetenz (jeweils 73 Prozent), Teamfähigkeit (71 Prozent) und Fachkompetenz (68 Prozent). Des Weiteren soll das Performance-Management die Konfliktfähigkeit (45 Prozent), die Kreativität (41 Prozent) und das Auftreten in Unternehmen (37 Prozent) positiv beeinflussen.

Im Hinblick auf die Kopplung der variablen Vergütung an das Performance-Management orientiert sich die Bonushöhe in jeweils mehr als einem Drittel der Unternehmen am Unternehmensergebnis bzw. an der individuellen Leistung. Die Team- bzw. Divisionsleistung steht hier zurück.

Eingesetzte Methoden und Instrumente für das Performance-Management (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])

1) Mehrfachantworten möglich. Quelle: Frankfurt Business Media.

Welche Dimensionen für das Performance-Management im Unternehmen besonders wichtig sind (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])



1) Mehrfachantworten möglich. Quelle: Frankfurt Business Media.

Wie häufig bekommen Ihre Mitarbeiter Feedback vom Vorgesetzten im Rahmen des Performance-Managements?
(in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])

1) Mehrfachantworten möglich. Quelle: Frankfurt Business Media.

Unterschiedliche Feedbackfrequenz

Auf die Frage, wie oft die Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten Feedback im Rahmen des Performance-Managements erhalten, ergibt sich kein einheitliches Bild: Etwas mehr als ein Viertel (28 Prozent) der Unternehmen, die ein Performance-Management einsetzen, informiert die Mitarbeiter im Rahmen des Performance-Managements prinzipiell im Jahresrhythmus. Viele andere Unternehmen geben hingegen vor allem bei besonderen Anlässen Rückmeldungen an ihre Mitarbeiter. So informiert etwas weniger als ein Viertel (24 Prozent) der Unternehmen die Mitarbeiterschaft bei allen relevanten Veränderungen im Unternehmen. Immerhin noch ein knappes Fünftel (19 Prozent) gibt projektorientierte Rückmeldungen. Fast ebenso viele Unternehmen (17 Prozent) informieren ihre Mitarbeiter im halbjährlichen Abstand. Nur knapp jedes zehnte Unternehmen hat ein permanentes Feedback implementiert.

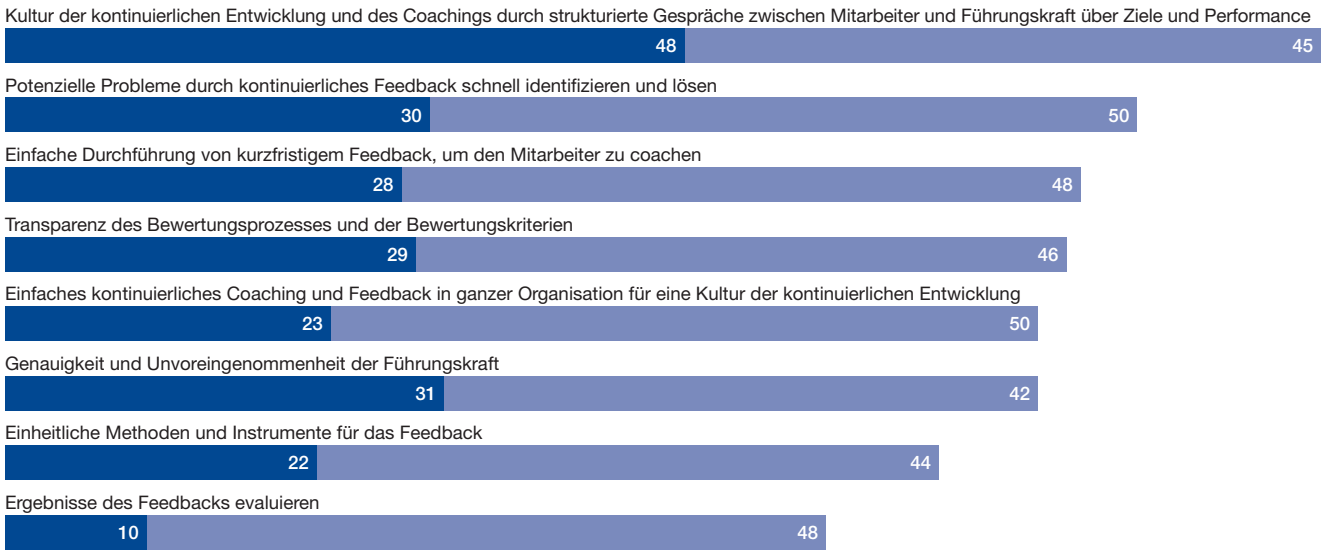
Kultur des Coachings als Ziel des Feedbacks

Auf die Frage nach den wichtigsten Aspekten beim Feedback nennen die Unternehmen an erster Stelle, dass durch strukturierte Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft über Ziele und Leistung eine Kultur der kontinuierlichen Entwicklung und des Coachings entstehen solle (93 Prozent sehr wichtig bzw. wichtig). Auch ist für die Unternehmen relevant, dass sich potenzielle Probleme durch kontinuierliches Feedback schnell identifizieren und lösen lassen (80 Prozent sehr wichtig bzw. wichtig). Zudem soll kurzfristig ein Feedback stattfinden können, um den Mitarbeiter zu coachen (76 Prozent sehr wichtig bzw. wichtig).

„Dimensionen und Aspekte des Performance-Managements hängen von der einzelnen Stelle ab. Wir erwarten mehr Kreativität vom Marketing als von Finance“

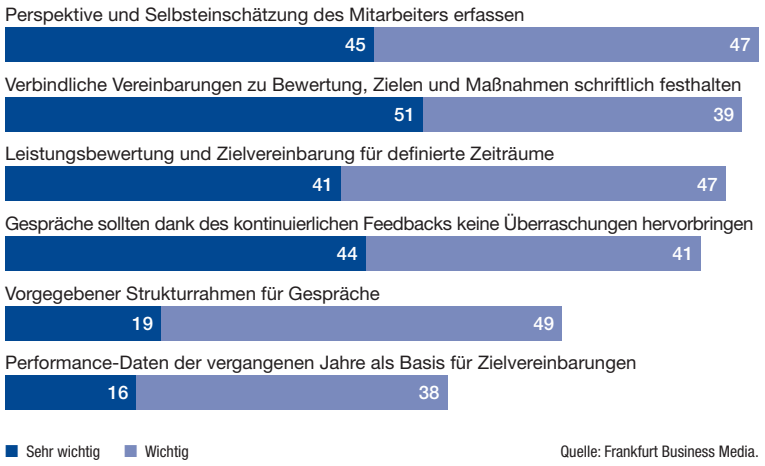
Spontane Antwort eines Befragten

Wichtige Aspekte beim Feedback
(in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen)



Quelle: Frankfurt Business Media.

Wichtige Aspekte für Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft über Ziele und Performance (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen)



Quelle: Frankfurt Business Media.

Die Zufriedenheit des oberen und mittleren Managements mit dem Performance-Management und mit dessen Wachstumsimpulsen ist in kleineren Betrieben überdurchschnittlich groß.

Den meisten ist eine schriftliche Zielfixierung sehr wichtig

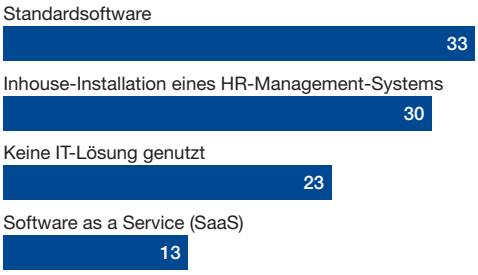
In 60 Prozent der Unternehmen geben jeweils die unmittelbaren Vorgesetzten den Mitarbeitern Feedback. Immerhin übernimmt in rund 15 Prozent der Fälle das Top-Management selbst diese Aufgabe. Wenn Führungskräfte mit Mitarbeitern über Ziele und Performance sprechen, ist es dem Großteil der Unternehmen sehr wichtig (51 Prozent), dass Vereinbarungen verbindlich sind und somit auch schriftlich festgehalten werden. Weitere zwei Fünftel der Befragten (39 Prozent) finden diesen Aspekt immer noch wichtig.

Zudem möchten die Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen, in den Gesprächen auch die Perspektive und die eigene Einschätzung des Mitarbeiters erfassen. Das ist 45 Prozent der Unternehmen sehr wichtig und 47 Prozent wichtig. Ebenso sollten Leistungen bewertet und konkrete Ziele für einen bestimmten Zeitraum vereinbart werden. Das erachten knapp 90 Prozent als sehr wichtig oder wichtig.

85 Prozent der befragten Unternehmen erhoffen sich, dass dank des kontinuierlichen Feedbacks in turnusmäßig angesetzten Feedbackgesprächen keine bösen Überraschungen für eine der beiden Seiten auftauchen. Fast sieben von zehn Unternehmen wünschen sich für Gespräche einen fest definierten Rahmen (68 Prozent sehr wichtig bzw. wichtig). Immerhin noch etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) halten es für sehr wichtig oder wichtig, dass Performance-Daten der vergangenen Jahre erfasst, gespeichert und fortgeschrieben werden und die Daten somit die Basis für künftige Zielvereinbarungen darstellen.

Fast 80 Prozent der Unternehmen messen den Performance-Runden einen sehr großen bzw. großen Nutzen für das eigene geschäftliche Wachstum bei. Umgekehrt bestreitet kaum ein Unternehmensvertreter grundsätzlich, dass das Performance-Management der geschäftlichen Entwicklung nützt. Auch die Zufriedenheit der Führungskräfte im operativen Geschäft mit den Performance-Runden wird von knapp 80 Prozent der Unternehmen als sehr hoch bzw. als hoch eingeschätzt. Tendenziell ähnlich stufen die befragten Unternehmensentscheider die Stimmung der Beschäftigten im operativen Geschäft gegenüber den Performance-Runden ein. Hier ist die Zahl derjenigen, die auf Mitarbeiterseite eine Unzufriedenheit wahrnehmen, geringfügig höher als bei der vorhergehenden Frage.

Genutzte IT-Lösungen für das Performance-Management (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: Frankfurt Business Media.

Heterogene IT-Landschaften für das Performance-Management in den Unternehmen

Welche bzw. ob Software zum Erfassen und zum Analysieren des Performance-Managements genutzt wird, ist in den Unternehmen verschieden. Ein Drittel der Unternehmen greift auf Standardsoftware wie Excel zurück (33 Prozent). Dahinter folgen Inhouse-Installationen von HR-Management-Systemen, die 30 Prozent der Unternehmen nutzen. Vor allem Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten arbeiten noch mit Standardsoftware (47 Prozent). Fast jedes vierte Unternehmen (23 Prozent) insgesamt setzt noch keine IT-Lösung für das Performance-Management ein. Auf Software as a Service (SaaS) greifen nur 13 Prozent der Unternehmen zurück.

IT-Lösungen für das Performance-Management sollen einfach zu bedienen und effizient im Zeiteinsatz sein

Befragt man Unternehmen, welche Anforderungen IT-Lösungen für das Performance-Management erfüllen müssen, antworten sie in erster Linie, dass ihnen eine einfache Bedienung (68 Prozent) sowie eine hohe Zeiteffizienz (69 Prozent) am wichtigsten seien. Dadurch möchten sie erreichen, dass sie das Kompetenzprofil des Mitarbeiters in Echtzeit abrufen können und durch die IT-Lösungen den Arbeitsaufwand reduzieren und Zeit sparen können.

In zweiter Linie ist für die Unternehmen ein papierloses Performance-Management besonders attraktiv (51 Prozent). Durch die IT-Lösungen erhoffen sich die Unternehmen zudem eine hohe Integrationsfähigkeit über Schnittstellen (42 Prozent). Etwa jedes vierte Unternehmen hält Kostentransparenz (24 Prozent) bzw. eine Lösung auf dem aktuellen Stand der Technik (25 Prozent) für wichtig.

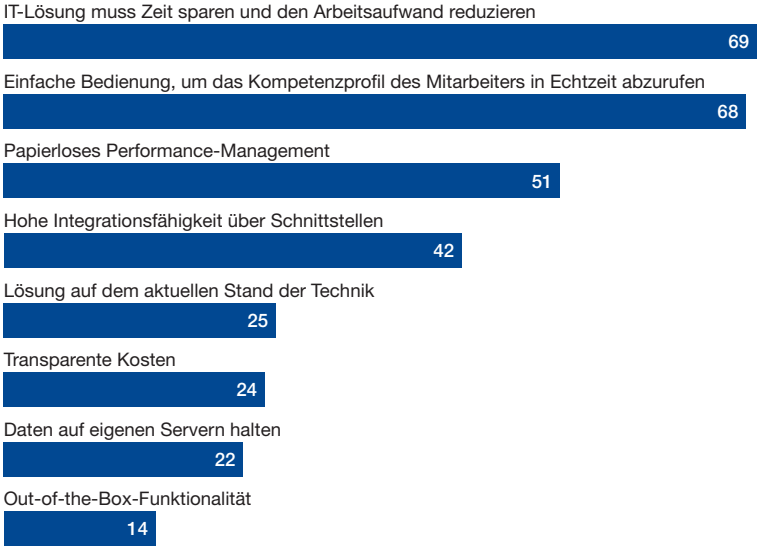
Performance-IT ist häufig an Personalentwicklung und Talentmanagement geknüpft

Die Verknüpfung des Performance-Managements mit anderen HR-Bereichen ist in den meisten Unternehmen noch nicht weit fortgeschritten: Wenn die Unternehmen Verknüpfungen herstellen, achten sie vor allem auf Schnittstellen zur Personalentwicklung (68 Prozent) und zum Talentmanagement (53 Prozent). Während die Personalentwicklung in allen Untergruppen konstant hohe Nennungen aufweist, zeigt sich beim Talentmanagement, dass hier vor allem die großen Unternehmen ab 5.000 Mitarbeitern eine Verknüpfung mit dem Performance-Management herstellen.

Lediglich 33 Prozent halten eine Verknüpfung mit der Nachfolgeplanung für wichtig, und nur etwa jeweils jedes vierte Unternehmen verknüpft das Performance-Management mit dem Recruiting (27 Prozent), dem Personalcontrolling (26 Prozent), Payroll (24 Prozent) oder Learning (23 Prozent).

80 Prozent der Führungskräfte verzeichnen für ein Performance-Gespräch samt Vor- und Nachbereitung einen zeitlichen Aufwand von einer bis drei Stunden. Weitere 10 Prozent veranschlagen den zeitlichen Aufwand auf vier bis fünf Stunden. Rund 54 Prozent der Führungskräfte wenden mehr als drei Stunden für die jährliche Performance-Runde für alle Mitarbeiter auf. Davon müssen allein 32 Prozent der Führungskräfte 20 oder mehr Stunden für die gesamte Mitarbeiterbewertung aufbringen.

Besonders wichtige Aspekte bei IT-Lösungen für das Performance-Management (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])



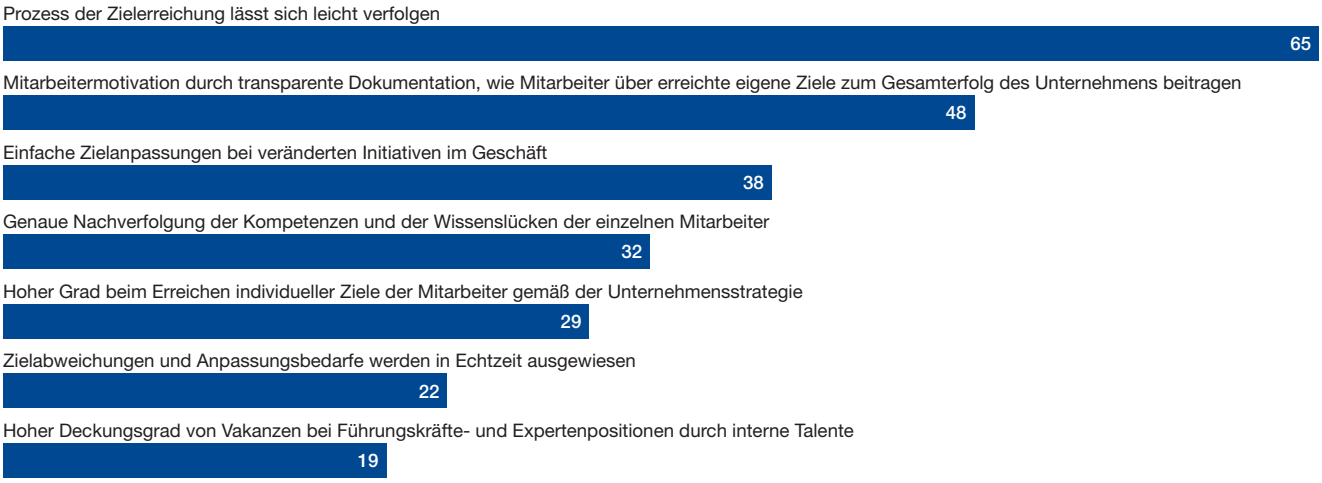
1) Mehrfachantworten möglich. Quelle: Frankfurt Business Media.

Andere Funktionsbereiche, mit denen die IT-Lösung für das Performance-Management verknüpft ist (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])

1) Mehrfachantworten möglich. Quelle: Frankfurt Business Media.

55 Prozent der Betriebe, die Excel & Co. für das Performance-Management einsetzen, wollen dabei Zeit sparen und den Arbeitsaufwand reduzieren, verzichten aber auf eine HR-Software.

Kriterien, an denen der Einsatz von IT-Tools für das Performance-Management gemessen wird (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: Frankfurt Business Media.

„Wir müssen sicherstellen, dass wir Mitarbeitergespräche flächendeckend durchführen können."
Spontane Antwort eines Befragten

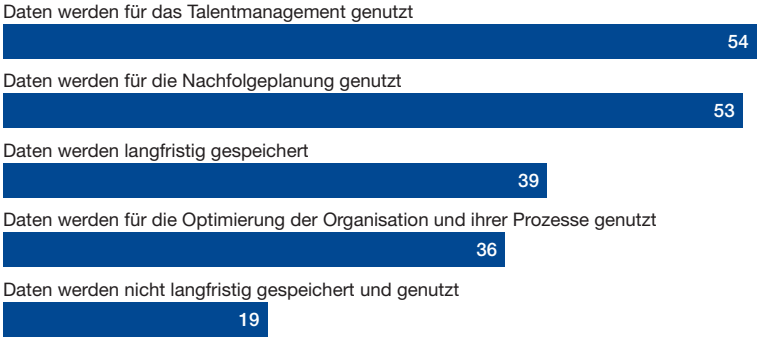
Der Prozess der Zielerreichung ist der wichtigste Messindikator

Wie erfolgreich der Einsatz von IT-Tools für das Performance-Management ist, messen die befragten Unternehmen vor allem an dem Prozess der Zielerreichung. Dieser sollte leicht verfolgbar sein. Das ist für fast zwei Drittel der Unternehmen (65 Prozent) ein wichtiges Kriterium. Fast jedes zweite Unternehmen (48 Prozent) misst den Erfolg daran, wie transparent die Mitarbeitermotivation dokumentiert werden kann bzw. wie Mitarbeiter über das Erreichen individueller Ziele zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen.

Den Einsatz von IT-Tools bewerten 38 Prozent der Unternehmen auch als erfolgreich, wenn sie Ziele einfach anpassen können, sofern sich Veränderungen in der geschäftlichen Ausrichtung ergeben. 32 Prozent der Unternehmen hoffen darauf, mittels IT-Tools Kompetenzen und etwaige Wissenslücken von Mitarbeitern identifizieren und nachverfolgen zu können.

Weniger wichtig ist für die Unternehmen, dass sie mit Hilfe der Software Zielabweichungen und Anpassungsbedarfe in Echtzeit ausweisen können und dass dadurch vakante Führungs- und Expertenpositionen mit internen Talenten besetzt werden können.

Umgang mit Mitarbeiterdaten, die über das Performance-Management generiert werden (in % aller befragten Unternehmen, die ein Performance-Management durchführen[1])



1) Mehrfachantworten möglich.

Quelle: Frankfurt Business Media.

Nur vier von zehn Unternehmen speichern die Performance-Daten langfristig

39 Prozent der Unternehmen speichern die Mitarbeiterdaten, die sie mittels des Performance-Managements generiert haben, langfristig. Vor allem kleinere Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern sorgen für einen langen Fortbestand der Daten und für Möglichkeiten, sie zu nutzen. Dagegen speichern und nutzen 19 Prozent der Unternehmen die Daten aus dem Performance-Management nicht langfristig. Die mit dem Performance-Management erfassten Daten nutzen die Unternehmen vor allem für ihr Talentmanagement (54 Prozent) und ihre Nachfolgeplanung (53 Prozent). 36 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie die Daten nutzen, um ihre Organisation und ihre Prozesse zu optimieren.

Top-Entscheider im Interview

Dr. Hartmut Klusik, Personalvorstand und Arbeitsdirektor, und
Gabriele Oehlschläger, Head of Talent Management, beide Bayer AG
Kontinuierlicher Dialog und Feedback werden im Performance-Management immer wichtiger 16

Dr. Uwe Schirmer, Leitender Direktor, Robert Bosch GmbH
Der Teamgedanke wird beim Performance-Management in den Vordergrund rücken 19

Matthias Metzger, Senior Vice President Talent Management & Organizational Development, Continental AG
„Wir wollen künftig stärker danach fragen, wie unsere Mitarbeiter ihre Leistung erbringen“ 22

Anne Walther, Executive Vice President Corporate HR Standards & Programs, Deutsche Post DHL Group
Die Wahl zwischen integrierten IT-Lösungen und Best-of-Breed-Produkten wird entsprechend dem einzelnen Bedarf entschieden 25

Isabel Matthews, Global Head of Talent Management and Organization Development, und
Guido Andre Ruiz Höhn, Business Leader Strategic Program, beide Novartis Pharma AG
Novartis setzt beim Performance-Management auf Einfachheit, Klarheit und Transparenz 28

Dr. Hartmut Klusik, Personalvorstand und Arbeitsdirektor, und Gabriele Oehlschläger, Head of Talent Management, beide Bayer AG

Kontinuierlicher Dialog und Feedback werden im Performance-Management immer wichtiger

© FFA Creativ Studio.

Herr Dr. Klusik, welche Rolle spielt das Performance-Management für Bayer?

Hartmut Klusik: Für den Erfolg des Unternehmens und die Motivation unserer Mitarbeiter ist es entscheidend, dass jeder weiß, wie er dazu beitragen kann, die Ziele des Konzerns zu erreichen. Das Performance-Management spielt dafür eine wichtige Rolle. Es hilft uns dabei, dass jeder Mitarbeiter seine Stärken bestmöglich einbringen und sein Potenzial bei Bayer verwirklichen kann. Durch regelmäßiges Feedback und einen zunehmend kontinuierlichen Dialog mit seinem Vorgesetzten weiß jeder Beschäftigte, wie seine Leistung gesehen wird, und bekommt bei Bedarf Hilfestellung, um sich noch weiter zu verbessern. Denn jeder Dialog und jede Interaktion sind eine Möglichkeit, Beiträge anderer wertzuschätzen und sie in ihrer Selbstreflexion und Entwicklung zu unterstützen.

Gabriele Oehlschläger: Der Erfolg von Bayer beruht ganz wesentlich auf dem Wissen, Können, Engagement und der Zufriedenheit unserer Mitarbeiter. Mit unserer Arbeitgebermarke „Passion to innovate – Power to change" möchten wir die besten Talente für Bayer gewinnen; denn nur so schaffen wir es, innovative Lösungen anzubieten, die die Lebensqualität der Menschen nachhaltig erhöhen. Hierfür brauchen wir ein Umfeld, in dem sich unsere Mitarbeiter befähigt und motiviert fühlen, in dem sie ihre Stärken bestmöglich einbringen

und sich durch intensives und differenziertes Feedback kontinuierlich weiterentwickeln können. Darüber hinaus trägt das Performance-Management dazu bei, die Leistung unserer Mitarbeiter wertzuschätzen und ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg transparent und fair zu honorieren.

Welche Instrumente nutzen Sie, um den Mitarbeitern Feedback zu ihrer Performance zu geben? Dreht sich bei Bayer noch alles um das Jahresgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter?

Gabriele Oehlschläger: Performance-Management ist bei Bayer seit fast zwanzig Jahren etabliert. Schon jetzt sind die Gespräche darin das wichtigste Instrument, um Feedback zu geben. In einer Welt des rasanten Wandels brauchen wir jedoch auch im Performance-Management mehr Agilität. Wir haben unsere Beschäftigten deshalb über unsere interne Crowdsourcing-Plattform „WeSolve" um ihre Vorschläge zur Weiterentwicklung des Ansatzes gebeten. Ein nach diesen Ideen gestaltetes Experiment wird derzeit von rund 2.000 Mitarbeitern im gesamten Konzern getestet.

Hartmut Klusik: In einem neuen Ansatz sind uns drei Elemente besonders wichtig: Wir wollen darin eine flexiblere Zielsetzung ermöglichen, so dass Ziele das ganze Jahr über definiert und ergänzt werden können, um auf veränderte Geschäftsprioritäten schneller reagieren zu können. Wir wollen zudem den Teamansatz und die Kollaboration weiter stärken, indem mehr Teamziele vereinbart werden und künftig auch Teamleistungen stärker reflektiert und honoriert werden. Und wir wollen durch regelmäßige Check-ins und häufigere Feedbackgespräche mit Kollegen und Vorgesetzten einen kontinuierlichen Dialog etablieren. Das Ziel ist, das bislang vergangenheitsorientierte Bewertungsgespräch am Ende des Jahres durch ein zeitnahes und stärker entwicklungsbasiertes Feedback zu ersetzen, das allen Beschäftigten dabei hilft, ihre Leistung und ihr Verhalten regelmäßig zu reflektieren und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Denn wir sind davon überzeugt, dass Bayer langfristig nur erfolgreich sein wird, wenn auch unsere Mitarbeiter dazu bereit sind, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen.

Wie viel Kulturwandel steckt in einem solchen Prozess, den Sie beschreiben?

Hartmut Klusik: Die Einführung eines unmittelbaren und stark dialogorientierten Performance-Managements erfordert sicher einen gewissen Kulturwandel. Dieser betrifft vor allem die Erwartungen an unsere Führungskräfte und die Frage, wie sie dazu beitragen, ihre Mitarbeiter durch differenziertes Performance-Feedback und Coaching bestmöglich zu unterstützen. Dazu gehört auch, ein vertrauensvolles Umfeld und eine Feedbackkultur zu schaffen, in der sich Mitarbeiter ermutigt fühlen, sowohl dem Vorgesetzten als auch sich untereinander offenes und direktes Feedback zu geben. Ein Element, das wir im Performance-Experiment gerade testen, ist der Leadership Pulse. Er gibt Mitarbeitern die Möglichkeit, ihren Vorgesetzten direktes Feedback zu geben und damit aufzuzeigen, was das Team an der Führungskraft schätzt, aber auch mitzuteilen, wie die Führungskraft ihre Rolle noch wirkungsvoller leben kann.

Dr. Hartmut Klusik

Für welche Gruppen von Mitarbeitern führt Bayer ein strukturiertes Performance-Management durch?

Hartmut Klusik: Am Performance-Management nehmen bei Bayer alle Beschäftigten des leitenden Bereichs einschließlich des Vorstands teil. Dafür nutzen wir im gesamten Konzern durchgängig ein einheitliches System. Alle Teilnehmer am Performance-Management werden nach den gleichen Prinzipien und Kriterien gemessen.

Welche Rolle übernimmt HR in diesem Prozess?

Gabriele Oehlschläger: HR ist beim Performance-Management immer in der Rolle des Enablers, der Rahmen und Instrumente vorgibt sowie Vorgesetzte und Mitarbeiter dabei unterstützt, diese Instrumente bestmöglich mit Leben zu füllen. Konkret geht es darum, ein Klima zu schaffen, das einen offenen, kontinuierlichen Dialog zwischen allen Beschäftigten im Unternehmen fördert, und die Führungskräfte dabei zu unterstützen, effektive Feedbackgespräche mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu führen und sie praxisnah zu coachen.

Hartmut Klusik: Die Dialoge zwischen den Beschäftigten dürfen nicht mehr nur top-down verlaufen, sondern müssen auch bottom-up gehen. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, seine Ideen und Vor-

schläge stärker als bislang ins Performance-Management einzubringen, um zu sagen, wie er die Dinge sieht, wie er etwas verbessern und mit welchen Maßnahmen er seine persönlichen Ziele und die strategischen Unternehmensziele erreichen möchte.

Welche Relevanz werden die beiden Komponenten What und How im neuen Performance-Management von Bayer haben?

Gabriele Oehlschläger: Bei Bayer ist das Performance-Management immer eng mit den Unternehmenswerten verknüpft und ein wichtiges Instrument zu ihrer lebendigen Verankerung im Konzern. Wir haben aus unseren weltweit gültigen Unternehmenswerten Leadership, Integrity, Flexibility und Efficiency – kurz „LIFE" – zusätzlich vier Kernverhaltensweisen abgeleitet, die wir im Unternehmen weiter stärken möchten: Kundenorientierung, Experimentieren, Zusammenarbeit und Vertrauen. Das Performance-Management hilft uns dabei, uns sowohl auf die LIFE-Werte als auch die Focus-Behaviours zu fokussieren, indem wir vorbildliches Verhalten anerkennen und Möglichkeiten schaffen, sie in die tägliche Arbeit zu integrieren. Insofern sind in unserem Performance-Management das Was und das Wie zwei gleichrangige Kriterien.

Gabriele Oehlschläger

Hartmut Klusik: Ich kann das nur unterstreichen: Natürlich ist es für die Performance einer Führungskraft wichtig, die Geschäftsziele zu erreichen. Doch es kann noch viel aussagekräftiger sein, wie dieselbe Führungskraft das eigene Team in einer schwierigen Situation motiviert hat oder wie sie ihre Mitarbeiter weiterentwickelt hat. Diese ganzheitliche Betrachtung verrät oft mehr darüber, welches Führungspotenzial eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter wirklich besitzt. Deshalb legen wir im Performance-Management auf das Wie genauso viel Wert wie auf das Was. Klar ist: Ein Einheitssystem für alle Unternehmen gibt es nicht. Jedes System muss zur Kultur des Unternehmens passen, und uns ist daran gelegen, die Stärken unserer Mitarbeiter zu fördern und durch ehrliches und konstruktives Feedback die Selbsteinschätzung und -wahrnehmung zu verbessern.

Welche Anforderungen stellen Sie an ein IT-System für das Performance-Management?

Hartmut Klusik: Das System muss einfach in der Bedienung sein, und es muss die mit dem Performance-Management verbundenen Ziele effektiv unterstützen. Dabei steht die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem im Mittelpunkt. Technische Aspekte sind meist zweitrangig. Das System darf jedoch auf keinen Fall den Prozess dominieren in dem Sinne, dass die beteiligten Personen irgendwelche Aktionen ausführen müssen, weil das System sie so vorschreibt, obwohl sie keinen wirklichen Mehrwert bringen.

Wie zufrieden sind Sie mit der IT-Unterstützung des Performance-Managements?

Gabriele Oehlschläger: Um zukünftig ein agileres Performance-Management zu etablieren, brauchen wir auch eine IT-Lösung, die diese flexibleren und stärker feedbackorientierten Ansätze bestmöglich unterstützt. Auch wir stellen zurzeit unsere Talentmanagementsysteme auf eine cloudbasierte SaaS-Lösung um. Hiervon versprechen wir uns eine innovativere und stärker integrierte Plattform, die unsere Führungskräfte und Mitarbeiter bestmöglich in ihren Aufgaben unterstützt.

Koppelt Bayer weiterhin den Bonus an das Performance-Management?

Hartmut Klusik: Die kurzfristige Vergütung jedes Mitarbeiters ist bei Bayer gedrittelt in die individuelle Komponente, die Divisionskomponente und die Konzernkomponente. Wir wollen auch künftig bei Beurteilung und Entgelt differenzieren, indem wir gemäß dem Grundsatz „Pay for Performance" bei der individuellen Komponente die Koppelung von individueller Leistung und Bezahlung beibehalten – aber stets fair und transparent und künftig auch mit größerer Flexibilität. Doch wir wissen auch, dass Geld nicht alles ist und dass Menschen auf unterschiedliche Weise motiviert werden. Deshalb legen wir Wert auf eine wertschätzende Leistungsbewertung, die auf vielen unterjährigen Einschätzungen und Feedback aus unterschiedlichen Perspektiven beruht und auch nichtmonetäre Motivationselemente integriert. Denn auch das ist ein wichtiger Aspekt einer fairen, angemessenen und differenzierten Beurteilung. <

Dr. Uwe Schirmer, Leitender Direktor, Robert Bosch GmbH

Der Teamgedanke wird beim Performance-Management in den Vordergrund rücken

© S.Springl/Photo Planet Stuttgart.

Herr Dr. Schirmer, wo ist die Organisation des Performance-Managements innerhalb der Bosch-Gruppe angesiedelt?

Uwe Schirmer: Die konzeptionelle Verantwortung für das Performance-Management liegt in der Zentrale von Bosch und dort gemeinsam bei den drei HR-Funktionsbereichen. Die Zentrale gestaltet das System, der Roll-out erfolgt danach durch die dezentralen Personalabteilungen in Zusammenarbeit mit den Führungskräften. Das Konzept und das System des Performance-Managements sind für die Führungskräfte weltweit einheitlich. Anders sieht es im Tarifbereich aus. Hier gelten aufgrund von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen viele Besonderheiten im Performance-Management. Grundsätzlich erfassen wir die Performance aller Führungskräfte weltweit sowie die aller höherqualifizierten Fachexperten. Für die Kollegen, die nach einem Leistungslohn vergütet werden, sehen wir den Leistungslohn als Performance-Management an.

Wie ist der Feedbackprozess im Performance-Management konkret ausgestaltet?

Uwe Schirmer: Zum Jahresbeginn finden Zielvereinbarungsgespräche mit den Führungskräften und den Mitarbeitern statt. Dabei geht es neben einem Feedback auch um eine Kompetenzeinschätzung. Ich persönlich wünsche mir für die Zukunft häufigere Feedbackgespräche, da sich die Arbeitswelt immer schneller und volatiler entwickelt. Ein monatlicher Rhythmus für Gespräche wäre aus meiner Sicht angemessen, ohne dass ein solches kontinuierliches Feedback unbedingt mit

einer technischen Anwendung verknüpft sein muss. Ein persönliches Gespräch garantiert eine höhere Feedbackqualität als ein Smiley per App.

Welche personellen und strategischen Ziele verfolgt Bosch mit dem Performance-Management?

Uwe Schirmer: Die Wertschätzung des Arbeitgebers für den Mitarbeiter drückt sich auch im Performance-Management aus. Darüber wollen wir unsere Mitarbeiter zusätzlich motivieren. Natürlich wollen wir auch ihre Stärken und Lernfelder identifizieren und mit geeigneten Maßnahmen reagieren. Das kann eine Schulung sein, das kann aber auch die Überlegung sein, ob der Mitarbeiter nicht an einer anderen Stelle im Unternehmen besser eingesetzt wäre. Ein guter Match zwischen den individuellen Kompetenzen eines Beschäftigten und den Anforderungen seiner Position und Funktion im Unternehmen wird immer wichtiger. Deshalb wollen wir in Zukunft die gesamte Unternehmensgruppe im Blick haben, wenn es um die bestmögliche Positionierung der Mitarbeiter und um deren Entwicklungsmöglichkeiten geht. Wir wollen über das Performance-Management noch stärker zu einem integrierten Ansatz im HR-Ressort kommen und die richtigen Mitarbeiter auf die richtige Stelle setzen. Ein zweites strategisches Ziel wird künftig die Schwerpunktverlagerung von der Betrachtung des einzelnen Mitarbeiters hin zur Team-Performance sein.

Dr. Uwe Schirmer

Bestätigt die geplante Verlagerung auf die Team-Performance nicht noch einmal, dass der Abschied vom individuellen Bonus vor zwei Jahren für Bosch wichtig und richtig war?

Uwe Schirmer: Genau, es macht wenig Sinn, die Performance eines Teams zu messen und zu fördern, wenn das Unternehmen zugleich die individuelle Zielerreichung mit einem Bonus belohnt. Der individuelle Bonus geht nach unserer Ansicht in die falsche Richtung, indem er die individuelle Zielerreichung überbetont, während es uns auf die übergreifende Zusammenarbeit des Einzelnen mit den Kollegen ankommt. Deshalb haben wir die individuellen Boni für Führungskräfte komplett gestrichen. Für ihre individuelle Eingruppierung im Gehaltsband haben wir noch eine individuelle Komponente. Diese summarische Einschätzung dient dazu, innerhalb eines Entgeltbandes möglichst gerecht zu vergüten.

Nutzt Bosch die Daten aus dem Performance-Management auch für andere strategische Ziele außerhalb von HR? Also beispielsweise für den Ausbau agiler Organisationen?

Uwe Schirmer: Bosch testet derzeit in einigen Pilotbereichen neue Organisationsformen, die ohne Führungskraft auskommen. Das hat zur Folge, dass die Teammitglieder das Performance-Management selbst durchführen müssen. In Zukunft werden wir in unseren agilen Einheiten die Mitarbeiter verstärkt in Prozesse einbeziehen, die bislang allein Führungskräfte durchgeführt haben. So könnten wir generell das Performance-Management für Teammitglieder oder sogar für Kunden öffnen. Wir experimentieren derzeit und haben noch keine ausgereifte Lösung. Wir suchen einen Weg, um sowohl die traditionelle Bosch-Welt als auch unsere Start-up-Welt bestmöglich zu unterstützen. Vermutlich werden wir einen Ansatz entwickeln, bei dem sich die Mitarbeiter gegenseitig Feedback geben. Ich setze hier auf die Gruppendynamik, damit die Teammitglieder ihre Leistungsträger selbst identifizieren und die Performance jedes Einzelnen innerhalb der Gruppe bewerten. Diese Bewertung kann qualitativ besser sein als die einer einzelnen Führungskraft, weil diese immer wieder versucht ist, jeden Mitarbeiter mit sich selbst zu vergleichen und an sich selbst zu messen. In der Gruppe fällt diese Subjektivität weniger ins Gewicht. Hier stehen wir noch am Anfang eines Weges, auf dem wir sicher immer wieder Anpassungen vornehmen werden.

Läuten Sie damit eine Neuausrichtung des gesamten Performance-Managements in der Bosch-Gruppe ein?

Uwe Schirmer: Nein, wir werden unseren bisherigen Ansatz nicht aufgeben, sondern in Zukunft mehr Vielfalt im Performance-Management haben. So bleibt der zielorientierte Performance-Ansatz im Fertigungsumfeld erhalten, während die Mitarbeiter in gestaltenden und kreativen Aufgaben wie der Forschung und Entwicklung mehr Freiheiten brauchen. So können wir künftig beide Welten unter ein Dach bringen.

Geben die Mitarbeiter auch ihrerseits Feedback zum Performance-Management-Prozess? Wie zufrieden sind sie damit?

Uwe Schirmer: Laut unseren Mitarbeiterbefragungen ist die Zufriedenheit der Belegschaft mit dem Performance-Management insgesamt hoch. Die mindestens jährlich stattfindenden Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sind bei Bosch schon seit vielen Jahren etabliert. Wir empfehlen den Mitarbeitern, bereits im Vorfeld im elektronischen Gesprächsbogen eine Selbstbewertung vorzunehmen und Ziele für sich zu definieren. Uns ist sehr wichtig, dass jedes Gespräch geführt wird. Anders sieht der Prozess bei der Team-Performance aus, die wir bislang in einzelnen ausgewählten Bereichen messen. Dort arbeiten wir heute noch nicht mit einer IT-Lösung, werden eine solche aber mittelfristig sicher benötigen.

Welche Kriterien für die Performance-Bewertung sind bei Bosch besonders wichtig?

Uwe Schirmer: Im Führungskräftebereich betrachten wir mehrere Felder. Dazu zählen insbesondere die erreichten Ergebnisse, Zukunftsorientierung, Führung und Selbstführung, Sozialkompetenz, Breite und Spezialwissen. Wir gewichten diese Kriterien nicht. Die Daten, die wir aus dem Performance-Management gewinnen, werten wir heute technisch noch nicht aus. Für eine sinnvolle Nutzung dieser Daten würden wir eine detailliertere Auswertung samt Stellenbeschreibungen benötigen, um das Stellenprofil und das Kompetenzprofil des einzelnen Mitarbeiters miteinander abgleichen zu können.

Welche Erfahrungen hat Bosch mit dem genutzten IT-System für das Performance-Management gemacht?

Uwe Schirmer: Die Gesprächsführung und das Protokoll der IT-unterstützten Feedbackgespräche sind heute deutlich effizienter als früher, als dieser Prozess noch komplett auf Papierbasis ablief. Unsere Führungskräfte und Mitarbeiter sind heute auch deshalb insgesamt sehr zufrieden mit dem Performance-Management. Bei einem IT-System ist die Benutzerfreundlichkeit generell das A und O. Zudem benötigt die vielfältig strukturierte Bosch-Gruppe ein IT-System, das sich modular aufbauen lässt. Natürlich benötigen wir ein Mindestmaß an Standardisierung. Der IT-Markt hat aber heute noch kein System im Angebot, das ideal zu unserem Zukunftsbild passt. Die Anbieter setzen in erster Linie auf Effizienz und auf ihre Standardprodukte. Das ist nach meiner Überzeugung nicht der richtige Weg. Viele Unternehmen benötigen Systeme, die sich für multifunktionale Lösungen eignen.

Wie wird das Performance-Management bei Bosch in fünf Jahren aussehen?

Uwe Schirmer: In fünf Jahren werden wir mehrere Performance-Modelle nebeneinander betreiben. Wir werden sicher eine breitere Perspektive einbeziehen, nicht nur die Perspektive des Mitarbeiters und der Führungskraft. Der Teamgedanke wird stärker im Vordergrund stehen, weniger das Individuum. Letzteres ist gerade in den agilen Organisationsformen wichtig. Ein agiles Team lebt nicht von der Top-Performance eines Einzelnen, sondern es arbeitet dann gut, wenn es die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder gut miteinander kombiniert und so als Team eine Top-Performance erzielt. Wir wollen in einem nächsten Schritt auch unser Karrieremodell überdenken. Stellenwechsel von Mitarbeitern gehen bislang in der Regel mit dem Anspruch eines Aufstiegs einher. Das wird in einer agilen Organisation immer weniger möglich sein. Karriere wird künftig verstärkt über den Inhalt der Tätigkeit definiert werden. Das hängt direkt mit der angesprochenen Veränderung des Performance-Managements zusammen. Und es wird in Zukunft auch Vergütungsmodelle verändern, wenn Mitglieder unterschiedlicher Vergütungsgruppen und -niveaus plötzlich auf der gleichen Vergütungsebene stehen, tatsächlich aber unterschiedliche Gehälter bekommen. Deshalb werden wir bei der Vergütung auf Sicht neue Modelle benötigen. <

Matthias Metzger, Senior Vice President Talent Management & Organizational Development, Continental AG

„Wir wollen künftig stärker danach fragen, wie unsere Mitarbeiter ihre Leistung erbringen“

© Raphael Michalek

Herr Metzger, wie zentral oder dezentral ist das Performance-Management bei Continental angelegt?

Matthias Metzger: Das Performance-Management ist einer der zentralen HR-Prozesse, die wir weltweit harmonisiert und ausgerollt haben. Wir passen es bei Bedarf auch immer wieder an, etwa nach einer großen Übernahme und der damit verbundenen Integration vieler neuer Mitarbeiter. Dann schauen wir uns immer an, was beide Unternehmen voneinander lernen können. Im vergangenen Jahr haben wir ein neues, cloudbasiertes HR-Management-System eingeführt. Auch dafür mussten wir das Performance-Management anpassen, denn nicht alle unternehmensspezifischen Ausprägungen lassen sich ohne Weiteres in die Cloud übertragen.

Für wen im Konzern führt HR das Performance-Management durch?

Matthias Metzger: Das IT-unterstützte Performance-Management erfasst rund 100.000 Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis über alle Hierarchieebenen im Konzern. Für die Mitarbeiter im gewerblichen Bereich sind die Feedbackgespräche noch nicht harmonisiert und werden auch noch nicht systematisch mit einer IT-Lösung unterstützt. Das liegt vor allem daran, dass diese Personengruppe aufgrund ihrer diversen Funktionen heterogener ist und nicht in gleichem Maße

über einen IT-Zugang verfügt. Auch ergeben sich durch Führungsspannen, die Art der Tätigkeit wie beispielsweise Schichtbetrieb und andere Faktoren wie etwa Sprachkenntnisse andere Herausforderungen. Der Anspruch des Unternehmens ist aber auch hier, dass alle Mitarbeiter ein jährliches Mitarbeitergespräch bekommen.

Wie erhalten die Mitarbeiter bei Continental Feedback von ihren Vorgesetzten?

Matthias Metzger: Wir unterscheiden bei Continental die halbjährlichen strukturierten Mitarbeitergespräche von den sehr regelmäßigen Feedbacks zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Das normale Feedback muss zeitnah erfolgen, um Arbeitsprozesse zu verbessern. Die halbjährlichen Mitarbeitergespräche sind inhaltlich komplexer. Da schauen wir unter anderem auf die gemeinsame Zusammenarbeit wie auch auf das Verhalten anhand unseres Verhaltenskatalogs. Innerhalb der Kategorien gibt es je nach Hierarchieebene unterschiedliche Ausprägungen der Kriterien. Das wünschenswerte konkrete Verhalten etwa in Bezug auf Unternehmertum unterscheidet sich natürlich von Hierarchieebene zu Hierarchieebene. Des Weiteren haben wir seit über zehn Jahren ein 360-Grad-Feedback im Einsatz, das für alle Führungskräfte mindestens alle drei Jahre durchgeführt wird. Hier erhalten Mitarbeiter mit Führungsverantwortung – und somit auch Projektleiter – Rückmeldung von ihren Vorgesetzten, aber auch von Kollegen, Mitarbeitern und Kunden.

Welchen Nutzen soll der Mitarbeiter aus dem Performance-Management ziehen?

Matthias Metzger: Wichtig ist für uns die Frage, ob der Mitarbeiter einen Mehrwert aus den halbjährlichen Gesprächen mit dem Vorgesetzten ziehen kann. Konkret besprechen beide unter anderem die Kategorie Zusammenarbeit, Verhalten und Ziele. Abschließend kategorisieren wir die Performance hinsichtlich der einzelnen Ergebnisse. Wir dokumentieren also beispielsweise, ob die Ziele erreicht oder übertroffen wurden oder ob wir mehr erwarten. Daran schließt sich eine Aussage zum Potenzial des Mitarbeiters an. Das kann eine Prognose für dieselbe Ebene sein, aber auch eine Perspektive für eine höhere Ebene eröffnen. Der Mitarbeiter kennt den Prozess und die Kategorien des Performance-Managements und macht sich im Vorfeld jedes Gesprächs Gedanken über seine eigenen Vorstellungen.

Welche sind die Hauptziele von Continental beim Performance-Management?

Matthias Metzger: Unser wichtigstes Ziel für das Performance-Management ist tatsächlich, dem Mitarbeiter ein regelmäßiges und strukturiertes Feedback auf seine Leistung und seine Entwicklungsmöglichkeiten zu geben. Ein weiteres Kernziel ist die Qualifizierung. Die Jobprofile bei Continental verändern sich immer schneller, so dass wir unsere Mitarbeiter regelmäßig schulen müssen. Das Performance-Management fördert für uns den konkreten Bedarf an Weiterqualifizierung zutage. Das Thema Nachfolgeplanung hat für uns ebenfalls einen hohen Stellenwert, da wir rasch wachsen und sehr dynamisch sind. Die meisten Mitarbeiter wechseln alle drei bis fünf Jahre ihre Funktion innerhalb des Unternehmens. Für viele Vakanzen benötigen wir einen monatelangen Vorlauf, so dass wir möglichst frühzeitig mit der Neubesetzung beginnen sollten. Parallel dazu betreiben wir eine strukturierte Personalentwicklung, über die wir Nachwuchsführungskräfte und Experten an neue Aufgaben heranführen. Diese Pipeline wollen wir immer gut füllen, um bei Bedarf Positionen und Kandidaten matchen zu können. Das gilt insbesondere für die Funktionen, die wir als erfolgskritisch für das Unternehmen identifiziert haben.

Ist nur die unmittelbare Führungskraft für das Performance-Management eines Mitarbeiters zuständig?

Matthias Metzger: Wir arbeiten bei Continental in einer Matrixorganisation. Dadurch können neben den organisatorischen Führungskräften auch die funktionalen Führungskräfte Eintragungen in das System vornehmen. Deshalb ist es sinnvoll, beide Führungskräfte in ein Mitarbeitergespräch einzubeziehen. Auf jeden Fall sollte sich die Führungskraft, die das Gespräch mit einem Mitarbeiter führt, vorab mit allen relevanten Kollegen austauschen, um ihrem Feedback eine breitere Basis zu geben. In Talentkonferenzen werden auf der jeweils nächsthöheren Ebene die Einschätzungen hinsichtlich Performance und Potenzial validiert und gegebenenfalls Ideen für die Entwicklungspläne der Mitarbeiter ergänzt.

Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit dem Performance-Management als Prozess?

Matthias Metzger: In der Mitarbeiterbefragung fragen wir zum einen die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer persönlichen Lage und zum ande-

ren ihre Zufriedenheit mit der eigenen Weiterentwicklung ab. Außerdem führen wir noch eine Kundenzufriedenheitsbefragung bei den Führungskräften durch und erhalten so ein klares Feedback. Das nutzen wir dann auch, um den Prozess und das IT-System zu optimieren. Insgesamt sind die Rückmeldungen sehr vielseitig, was aufgrund der Heterogenität unseres Unternehmens auch keine Überraschung ist.

In jüngster Zeit diskutieren viele Unternehmen intern darüber, die variable Vergütung vom Performance-Management zu entkoppeln. Wie steht Continental zu diesem Thema?

Matthias Metzger: Es ist in jedem Fall sinnvoll, das Mitarbeitergespräch vom Vergütungsgespräch zu trennen. Der einzelne Mitarbeiter erfährt im Gespräch eine Gesamteinschätzung seiner Leistung durch den Vorgesetzten. Dabei passt es nicht, im selben Gespräch über eine Gehaltserhöhung zu

Matthias Metzger

diskutieren. Wir bei Continental trennen deshalb beide Themen voneinander. Wir führen jedoch auch nach wie vor als Teil des Jahresauftakt- und Jahresendgesprächs in vielen Hierarchieebenen einen Zielsetzungs- und Zielerreichungsprozess durch, der auch den individuellen Teil der variablen Vergütung bestimmt. Mir persönlich ist sehr wichtig, dass wir in Zukunft beim Performance-Management neben dem, was erreicht wurde, noch stärker auch das Wie bewerten.

Wie verknüpft Continental das Performance-Management mit dem übrigen HR-Ressort?

Matthias Metzger: Das Performance-Management ist an viele HR-Funktionen geknüpft. Neben der Nachfolgeplanung ist es vor allem an die Compensation & Benefits-Funktion gebunden. Auch die Organisationsentwicklung benötigt unsere Daten, denn darüber bewerten wir das Verhalten unserer Mitarbeiter. Künftig werden wir genauer auf die bereichsübergreifende Zusammenarbeit achten. Hier spielen weitere Unternehmensziele wie etwa Qualität hinein. Eine wichtige Erkenntnis bietet für uns das Performance-Management im Hinblick auf mehr Transparenz der Kompetenzen unserer Mitarbeiter weltweit. Über die Daten haben wir einen deutlich besseren Einblick in das Portfolio der einzelnen Mitarbeiter auf der ganzen Welt und können in der Personalplanung effektiver arbeiten. Gezielte Abfragung nach Mitarbeitern und Kompetenzprofilen können wir erst jetzt mit unserem neuen HR-Management-System durchführen.

Hilft das Performance-Management bei der Mitarbeiterbindung?

Matthias Metzger: Ja. Wir hätten ein Problem, wenn unsere Mitarbeiter auf LinkedIn bessere Profile als bei uns intern besäßen. Wir müssen deshalb intern wie Headhunter agieren, damit uns nicht die externen Vermittler die besten Leute abjagen. Hier vollzieht sich bei uns derzeit ein großer Kulturwandel, und wir gehen heute viel stärker intern auf Talentsuche und direkt auf unsere Mitarbeiter zu. Der Arbeitsmarkt ist vielerorts ein reiner Arbeitnehmermarkt geworden. Deshalb müssen wir schnell auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter eingehen und sie entsprechend fördern und weiterentwickeln.

Wie aufwendig ist das Performance-Management für die Führungskräfte?

Matthias Metzger: Der Aufwand für ein Mitarbeitergespräch beträgt circa zwei Stunden mit Vor- und Nachbereitung. Unterjährig ist der Aufwand für HR, aber auch für die Führungskräfte eher gering. Größer darf der Arbeitsaufwand aber auch nicht sein, sonst fühlen sich die Manager zu sehr mit dem Thema belastet. Der Aufwand lohnt sich auf jeden Fall – für die Mitarbeiter und das Unternehmen. <

Anne Walther, Executive Vice President Corporate HR Standards & Programs, Deutsche Post DHL Group

Die Wahl zwischen integrierten IT-Lösungen und Best-of-Breed-Produkten wird entsprechend dem einzelnen Bedarf entschieden

© S.Spring/Photo Planet Stuttgart.

Frau Walther, welche Relevanz besitzt das Performance-Management für Deutsche Post DHL Group?

Anne Walther: Performance-Management ist Teil unserer Unternehmenskultur. Wir verstehen uns als zupackendes Unternehmen, das großen Wert auf Leistung legt. Unser Serviceversprechen ist „Excellence. Simply delivered". Insofern ist der Gedanke der Performance-Kultur auf allen Ebenen im Konzern tief verankert. Beispielsweise visualisieren wir in unseren operativen Bereichen Key-Performance-Indicators und Scorecards seit langem und regelmäßig. Leistungs- und zielorientiertes Handeln ist somit ein Bestandteil der DNA unserer Führungskräfte. Im vergangenen Jahr haben wir das Performance-Management für unsere Executives auf den Prüfstand gestellt. Dafür haben wir rund 40 Top-Entscheider interviewt. Auf unsere Frage nach dem Sinn und Zweck von Performance-Management bekamen wir vielfältige Antworten, aus denen wir drei Kernziele ableiten konnten. Obwohl einige Manager beklagten, dass ein hoher Arbeitsaufwand damit verbunden sei, Ziele zu definieren und sie auf Einheiten, Teams und den einzelnen Mitarbeiter herunterzubrechen sowie den Prozess zu dokumentieren,

stand für uns am Ende der Befragung fest, dass wir das Performance-Management nicht über Bord werfen, sondern fortführen wollen.

Welche Motive bewegt Ihr Unternehmen dazu, das Performance-Management beizubehalten?

Anne Walther: Wir verfolgen drei Gedanken mit dieser Entscheidung. Erstens wollen wir unsere Mitarbeiter, die am Performance-Management teilnehmen, über eine variable Vergütung am Erfolg und am Misserfolg des Unternehmens beteiligen. Deshalb ist die Performance weiterhin in unserem Incentive-System verankert. Zweitens ist es für uns wichtig, die großen strategischen Ziele zu kaskadieren. Performance-Management-Systeme eignen sich sehr gut, um der Organisation mit ihren Divisionen, Regionen und Ländern zu kommunizieren, welche strategischen Ziele des Konzerns entscheidend sind. Bei einer Organisation unserer Größe brauchen wir natürlich eine klare übergeordnete Strategie und Zielrichtung. Dies wird umso wichtiger, je autonomer einzelne Teams im Tagesgeschäft agieren. Drittens ist Performance-Management ein wichtiges Führungsinstrument, weil im Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft die jeweiligen Prioritäten vereinbart werden. Wir haben festgestellt, dass das Modell der Kaskadierung strategischer Ziele über Performance-Management bei uns sehr gut funktioniert, was sich zum Beispiel in der Erreichung unserer Geschäftsziele in den vergangenen Jahren widerspiegelt.

Für welche Manager und Mitarbeiter führt Deutsche Post DHL Group ein strukturiertes Performance-Management durch?

Anne Walther: Wir beschäftigen rund 510.000 Mitarbeiter weltweit. Wir bieten eine globale IT-Plattform, auf der derzeit das Performance-Management von 45.000 Mitarbeitern durchgeführt wird. Daneben gibt es dezentrale Lösungen, die wir Zug um Zug ablösen wollen.

Welche Instrumente setzt Deutsche Post DHL Group für das Performance-Management ein?

Anne Walther: Unsere strukturierten Performance-Gespräche finden im jährlichen Rhythmus statt, wobei wir natürlich zusätzlich unterjähriges Feedback empfehlen. Wir nutzen weitere Instrumente wie zum Beispiel 360-Grad-Feedback, die wir denjenigen, die sie nutzen wollen, zur Verfügung stellen. Wir forcieren den partnerschaftlichen Dialog, geben aber nur ein jährliches, strukturiertes Gespräch vor, das qualitativ hochwertig ist. Wir wollen lieber weniger machen, das dafür aber sehr gut. Ich sehe große Chancen für die Nutzung von Technologie im HR-Bereich. Ich glaube aber nicht, dass Apps das Performance-Management ersetzen werden. Ein Smiley sagt unvergleichlich weniger aus als ein strukturiertes Feedbackgespräch, das in seiner Vor- und Nachbereitung und in seiner Durchführung ja durchaus sehr herausfordernd ist. Mit simplen Instrumenten für Zustimmung und Wertschätzung kann man gerade bei jungen Kollegen im Bereich Engagement einiges bewirken, aber weniger die Idee eines umfangreichen Performance-Managements abbilden.

Können Mitarbeiter im Rahmen des Jahresgesprächs eigenes Feedback geben und eigene Ziele vorschlagen?

Anne Walther: Wir ermutigen Mitarbeiter, ihrem jeweiligen Vorgesetzten Feedback zu geben, und sie können ebenfalls individuelle Ziele einbringen. Allerdings haben wir auch festgelegte strategische Ziele wie etwa finanzielle Vorgaben. Dort besteht kein Verhandlungsspielraum. Wir nutzen ein globales IT-System für das Performance-Management, in dem die Führungskräfte die Performance dokumentieren. Wie die Gespräche von den einzelnen Führungskräften gestaltet werden, überlassen wir jedem Manager selbst. Einige Führungskräfte nutzen beispielsweise weiterhin Papier und tragen die Ergebnisse erst im Anschluss in das IT-System ein. Entscheidend ist für uns, dass die Gespräche in einer guten Qualität geführt werden.

Deutsche Post DHL Group hält an der engen Kopplung von Performance-Management und Bonussystem fest. Wie kam es zu dieser Entscheidung, die ja ein Stück weit gegen den Trend in manchen Unternehmen verläuft?

Anne Walther: Das Thema Bonus im Zusammenhang mit unserem Performance-Management wurde auch bei uns diskutiert. Insgesamt sind sich hier Konzernleitung und die Mehrheit der Führungskräfte einig, dass eine Anerkennung individueller Leistungen wichtig ist. Wir wollen daher weiterhin differenzieren. Grundsätzlich berücksichtigen wir eine Teamkomponente und eine individuelle Komponente, doch die einzelnen Bereiche haben hier den Spielraum, die beiden Komponenten selbst zu gewichten. Dahinter steht die Idee, dass ein Bereich in einem Jahr vielleicht ein spezielles strategisches Ziel in den Fokus stellt und

dafür die individuelle Leistung geringer vergütet wird. Zudem haben wir neben dem Was auch ein Wie im Bonus verankert, sprich, eine Verhaltenskomponente. Die Skalierung bei der Bewertung von Verhalten haben wir dabei deutlich vereinfacht und rücken stattdessen das qualitative Gespräch stärker in den Mittelpunkt.

Ist die Vereinfachung der Bewertungsskala auch eine mögliche Reaktion auf die Kritik von Führungskräften daran?

Anne Walther: Wir sind in der Serviceindustrie tätig. Für uns ist es sehr wichtig, dass sich unsere 510.000 Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und gut geführt werden. Das ist die Grundlage dafür, Kunden gewinnen und binden zu können. Wir diskutieren intern intensiv, was gute Führung konkret bedeutet. Ist Leadership eher eine zusätzliche Komponente, nachdem bereits gute Ergebnisse erzielt wurden, oder ist es eine Voraussetzung, um gute Leistungen zu erzielen? Wir sind natürlich von Letzterem überzeugt. Deshalb ist Leadership für uns ein Bewertungskriterium für Führungskräfte im Performance-Management.

Wie hilfreich sind IT-Systeme, damit Führungskräfte ihre Aufgaben im Rahmen des Performance-Managements verrichten können?

Anne Walther: Natürlich hilft ein System, das die beschriebenen Workflows unterstützt. Doch wir müssen jede Führungskraft mitnehmen, damit sie dieses Instrument auch umfänglich einsetzt. Wir nutzen derzeit ein System für das Performance-Management von 45.000 Mitarbeitern. Dieses System ist so modular, dass wir intern die verschiedenen Besonderheiten unserer Einheiten abbilden können. Derzeit schauen wir, wie wir diese Plattform, die wir vor zwei Jahren eingeführt haben, sinnvoll um neue Komponenten ergänzen können. Idealerweise wollen wir mit einer globalen Plattform arbeiten, nicht mit verschiedenen Einzellösungen.

Über das Performance-Management generieren Sie Daten. Inwieweit nutzen Sie diese Daten für andere HR-Funktionen?

Anne Walther: Natürlich verfolgen wir das Ziel eines integrierten Datensystems, um dann zum Beispiel Analytic-Tools einzusetzen. Aktuell stehen wir damit aber noch am Anfang. Wir haben zunächst unsere Plattform aufgebaut und schauen jetzt Schritt für Schritt, welche Funktionen wir dort integrieren können und wollen. Dabei spielt der Datenschutz eine große Rolle. Ein Wunsch für die Zukunft wäre, dass wir per Knopfdruck anonymisierte Karrierehistorien erzeugen und aufrufen können. Auf dieser Basis ließe sich zum Beispiel eine umfassende Karriereplanung einfacher vornehmen.

Welche Kriterien muss ein IT-System für das Performance-Management für Deutsche Post DHL Group mitbringen?

Anne Walther: Compliance, Schnittstellen und Flexibilität sind absolute Voraussetzungen für ein solches System. Wir diskutieren häufig darüber, ob wir integrierte Lösungen oder Best-of-Breed-Produkte haben wollen. Das bewerten wir von Bedarf zu Bedarf immer wieder neu und entscheiden entsprechend. So haben wir uns im Compensation- & Benefits-Bereich für einen Spezialanbieter entschieden, der unseren Bedarf aufgreift. Grundsätzlich ist es illusorisch, zu erwarten, dass ein IT-Provider überall Best-of-Breed ist. Ich erwarte von einem Provider daher ehrliche Angaben darüber, inwieweit er spezialisierte bzw. integrierbare Lösungen anbieten kann. Ein jüngeres Auswahlkriterium ist die User-Experience. Wir denken und entwickeln unsere Lösungen und Tools verstärkt aus der Perspektive des Mitarbeiters als Nutzer und nicht mehr allein aus der Sicht des Systems oder des HR-Anwenders. Ich würde mir hier wünschen, dass die großen Anbieter von IT-Systemen uns schon einen Schritt voraus wären. <

Anne Walther

Isabel Matthews, Global Head of Talent Management and Organization Development, und Guido Andre Ruiz Höhn, Business Leader Strategic Program, beide Novartis Pharma AG

Novartis setzt beim Performance-Management auf Einfachheit, Klarheit und Transparenz

© Novartis Pharma AG

Frau Matthews, welche Rolle spielt das Performance-Management für Novartis?

Isabel Matthews: Das Performance-Management ist stark in die Unternehmenskultur von Novartis integriert. Das ganze Thema besitzt eine hohe Relevanz für das Unternehmen, für die Vorgesetzten und für die Mitarbeiter, denn im Performance-Management legen wir die Ziele für Mitarbeiter fest und machen sie transparent. Dadurch stellen wir sicher, dass die individuellen Mitarbeiterziele auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. Wir führen das Performance-Management grundsätzlich für alle Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens durch, vom Manager bis zum Produktionsmitarbeiter, sowie in allen Ländern, in denen wir vertreten sind. Es ist damit in allen Strukturen und Bereichen des gesamten Konzerns präsent.

Guido Andre Ruiz Höhn: Wir standardisieren, integrieren und vereinfachen unsere zentralen HR-Entwicklungsprozesse weltweit, soweit es sinnvoll und möglich ist. Das gilt auch für das Performance-Management, doch es ist nicht einfach, einen solchen Ansatz weltweit auf einen Nenner zu bringen. Deshalb fahren wir bei Novartis das Programm „UP4Growth", eines der größten Change-Programme des Unternehmens. Konkret rollen wir es für das Performance-Management sowie das Talentmanagement Land für Land aus. Durch

das schrittweise Vorgehen stellen wir sicher, dass wir in jedem Land das jeweils geltende Recht einhalten, ohne den Prozess im Kern verändern zu müssen. Das ist aber nur ein Teil der Aufgaben des Programms, das im Kern die verschiedenen Programme zur Personalentwicklung im Konzern zusammenführt, vereinfacht und sie integriert.

Wie läuft der Performance-Management-Prozess bei Novartis ab?

Isabel Matthews: Im Konzern arbeiten wir seit langem mit einer einheitlichen Struktur. Demnach setzen wir am Anfang des Jahres die Ziele für den einzelnen Mitarbeiter fest. Zur Jahresmitte findet ein offizielles Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten statt. Dabei geht es um einen Rückblick auf das erste Halbjahr und um einen Ausblick auf das zweite Halbjahr. Zum Jahresende setzen sich Mitarbeiter und Vorgesetzter noch einmal zu einem Jahresbewertungsgespräch zusammen. Diesen Gesprächsprozess wollen wir optimieren und flexibler gestalten. Deshalb sind wir aktuell dabei, über unser „Check-in"-Programm eine kontinuierliche Feedbackkommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem einzuführen. Perspektivisch soll ein kontinuierlicher Dialog den derzeitigen halbjährlichen Gesprächsrhythmus ersetzen.

Guido Andre Ruiz Höhn: Beim Performance-Management geht es uns zum einen um die Frage, ob der Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erreicht hat, und zum anderen um die Frage, wie er diese Ziele erreicht hat. Dazu gehören Kriterien wie etwa das Verhalten gegenüber Kollegen. Beim Performance-Rating bewerten wir beide Teile jeweils zu 50 Prozent, sie fließen also zu gleichen Teilen in das Rating ein. Uns ist die Art, wie die Mitarbeiter ihre Leistung erbringen, sehr wichtig. Im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird auch diskutiert, wie ein Mitarbeiter erfolgreich arbeiten und wie er sich und seine Kompetenzen weiterentwickeln kann.

Verändern sich mit dem neuen Prozess auch die Ziele?

Guido Andre Ruiz Höhn: Nein, an den Zielen wollen wir derzeit nichts verändern. Gerade die Ziele helfen uns und den Mitarbeitern, ihre Stärken durch das Performance-Management herauszukristallisieren, sich derer gemeinsam bewusst zu werden und Maßnahmen zur Personalentwicklung mit dem Mitarbeiter abzustimmen. Überhaupt konzentrieren wir uns auf die Stärken unserer Kollegen und nicht allein auf die Dinge, die weniger gut gelaufen sind. Auch diese kulturelle Veränderung vollzieht sich derzeit im Konzern. Dann schauen wir gemeinsam mit dem Mitarbeiter, wie wir seine Stärken im Unternehmen am besten einsetzen und fördern können. Sicher fragt sich jeder Mitarbeiter, wie seine berufliche Zukunft bei Novartis aussehen wird. Entsprechend verknüpfen wir das Performance-Management mit unserem Talentmanagement.

Isabel Matthews: Das Performance-Management ist mit weiteren HR-Bereichen verknüpft, etwa mit der variablen Vergütung. Dort verfolgen wir eine klare Pay-for-Performance-Philosophie. Deshalb sind das Performance-Management und die Boni aneinander gekoppelt. Allerdings gelten hier ebenfalls von Land zu Land Modifikationen, soweit die lokale Rechtslage das erfordert. Grundsätzlich sind wir und unsere Mitarbeiter mit dieser Praxis zufrieden. In der variablen Vergütung kommen verschiedene Aspekte wie die individuelle Performance und das Unternehmensergebnis zusammen.

Welche Rolle übernimmt HR im operativen Performance-Management?

Guido Andre Ruiz Höhn: HR ist in den Feedbackprozess nicht direkt eingebunden, begleitet ihn aber und stellt die Infrastruktur bereit. Die Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche selbst finden zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten statt. Der Mitarbeiter gibt seine Zielsetzung und seine Selbsteinschätzung vorab in ein System ein und lässt die Daten dem Vorgesetzten zukommen. Danach findet das Gespräch zwischen beiden statt. Der Vorgesetzte kommentiert die Zielsetzung des Mitarbeiters und passt sie bei Bedarf im System an. Danach sollte es für keine der beiden Seite noch Überraschungen geben. Dank der transparenten Prozesse weiß jeder Mitarbeiter, wo er zu einem beliebigen Zeitpunkt im Jahr steht. Künftig wollen wir in „UP4-Growth" die Konzernziele und die der einzelnen Fachbereiche einspeisen. Dadurch kann sich der

Guido Andre Ruiz Höhn

Mitarbeiter die Frage selbst beantworten, welche Konsequenzen die einzelnen Ziele für ihn haben und wie er seinen Beitrag zum Erreichen der Ziele leisten kann. Über die standardisierte Form des Feedbackgesprächs hinaus können wir andere Feedbackformen einsetzen. So arbeiten wir etwa mit einem System, das die Mitarbeiter während des gesamten Jahres immer wieder nach Feedback fragt. In dieses fließt auch das Feedback von Teams ein, so dass der Manager ein vollständiges und transparentes Bild eines Mitarbeiters bekommt.

Wie bringt ein Arbeitgeber seine Mitarbeiter dazu, sich möglichst objektiv selbst zu bewerten?

Isabel Matthews: Novartis hat die Selbstbewertung der Mitarbeiter schon vor langem als Bestandteil der Unternehmenskultur eingeführt, denn sie entspricht quasi der genetischen Anlage des Konzerns. Wir wollen über das Performance-Management sicherstellen, dass Mitarbeiter und Vorgesetzter bezüglich der Performance des Mitarbeiters denselben Informationsstand haben. Das hohe Maß an Transparenz soll den Mitarbeiter zusätzlich motivieren und sein Engagement für das Unternehmen steigern. Um das Performance-Management weiter zu verbessern, arbeiten wir derzeit daran, einen kontinuierlichen Dialog mit häufigerem Feedback einzuführen. Über diesen Prozess lässt sich die Performance genauer kalibrieren. Gerade die junge Generation fordert mehr Real-Time-Feedback und mehr Coaching. Aus den Resultaten lassen sich Performance-Ratings, Entwicklungsmaßnahmen und die nächsten Karriereschritte ableiten.

Isabel Matthews

Guido Andre Ruiz Höhn: Bei Novartis gehen wir ein Stück weg von der klassischen linearen Karriere. Dank der Informationen, die wir aus dem Performance-Management und dem Talentmanagement gewinnen, können wir unseren Mitarbeitern heute eine deutlich breitere Range an Jobgelegenheiten anbieten. Zudem hilft das Performance-Management dabei, passende Maßnahmen im Bereich Learning zu identifizieren. So zeigt es Punkte auf, bei denen sich der Mitarbeiter noch weiterentwickeln will oder einen Bedarf an Qualifizierung hat.

Verbindet das Performance-Management mehr HR-Bereiche miteinander?

Isabel Matthews: Auch in den kommenden Jahren wollen wir diesen Ansatz für das Performance-Management weiter verfolgen. Wir werden den beschriebenen Prozess der Zielsetzung fortsetzen, die Ziele selbst aber immer wieder updaten. So trägt HR dazu bei, dass die Leistungsfähigkeit und die Kompetenz in der Organisation weiter wachsen. „UP4Growth" als integrierte Plattform für verschiedene HR-Bereiche wird dabei eine essentielle Rolle spielen. Wir werden das System laufend auf- und ausbauen. Dort werden die Personalentwicklung, das Performance-Management, das Talentmanagement und andere HR-Funktionen direkt miteinander verknüpft. Das setzt ein klares Ratingsystem voraus. Beim Performance-Management steht für uns weniger der Prozess selbst im Mittelpunkt als vielmehr die Frage, wie wir ihn messbar, einfach und transparent gestalten können.

Welche Anforderungen stellen Sie an ein IT-System für das Performance-Management?

Guido Andre Ruiz Höhn: Ein solches IT-System muss transparent und einfach zu handhaben sein. Man sollte nicht erst ein Handbuch durchlesen müssen, um zu wissen, wie das Programm funktioniert. Diese Einfachheit muss das Programm und seine Handhabung durchgehend auszeichnen. Es sollte möglichst transparent und integriert sein, denn unsere HR-Bereiche sind keine abgeschlossenen Bereiche. Das Programm muss es ermöglichen, alle HR-Bereiche miteinander zu verbinden. Also müssen wir uns von Anfang an Gedanken über die Infrastruktur und über die Schnittstellen machen. Wir arbeiten noch mit Schnittstellen zwischen den verschiedenen HR-Programmen, weil wir noch kein umfassendes HR-Management-System im Konzern eingeführt haben.

Haben Sie von den Mitarbeitern Feedback zum Performance-Management eingeholt?

Isabel Matthews: Wir haben uns über eine globale Mitarbeiterbefragung Feedback zu unserem Modell eingeholt. Auch führen wir regelmäßig Mitarbeiterbefragungen zum Engagement durch. Auch dort haben wir Feedbackfragen zum Performance-Management eingebaut. <

Ansprechpartner

Cornerstone OnDemand Inc.
Sascha Großkopf, Jannine Dockhorn
Maximilianstraße 35a
80539 München
Telefon: (01 77) 89 76 53 2
E-Mail: sgroßkopf@csod.com,
jdockhorn@csod.com

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Dr. Guido Birkner
Frankenallee 68–72
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (0 69) 75 91 32 51
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com