

SPOT ON

Performance Management Reloaded

Gestaltungsmöglichkeiten im Performance Management und der Weg zum passenden Ansatz – eine Gratwanderung zwischen Innovation und Machbarkeit

Der traditionelle Performance-Management-Ansatz steht in der Kritik. Er sei zu starr, zu aufwändig und trage zu wenig zur organisationalen Leistungssteigerung bei – so seine Kritiker. Der vorliegende Spot On zeigt auf, welche Gestaltungsansätze Unternehmen zur Verfügung stehen, um den Kritikpunkten zu begegnen und das passende System für die eigene Organisation und Zielsetzung zu entwickeln.

Der traditionelle Performance-Management-Ansatz und seine Schwachpunkte

Die meisten Unternehmen nutzen einen standardisierten, jährlichen Performance-Management-Prozess. Wie in Abbildung 1 dargestellt, besteht dieser aus einem Gespräch zur Vereinbarung von Zielen und/oder Verhaltenserwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter am Jahresanfang sowie einer Zielüberprüfung mit Zwischenfeedback in der Jahresmitte. Am Jahresende wird die Leistung des Mitarbeiters anhand seiner Zielerreichung und/oder seines Verhaltens beurteilt und ein Feedback-Gespräch geführt.

Im Anschluss dient die Leistungsbeurteilung meist als Grundlage für die Ermittlung der individuellen Bonuskomponente und/oder für die Auswahl geeigneter Entwicklungsmaßnahmen. Häufig werden Beurteilung der Zielerreichung sowie Vereinbarung der Ziele und Verhaltenserwartungen für die nächste Performance-Periode in einem Gespräch kombiniert.

Die Kritikpunkte an diesem Vorgehen sind vielfältig: mangelnde Flexibilität, zu wenige Momentaufnahmen der Mitarbeiterleistung, zu ausführliche Formulare und dadurch ein zu hoher Aufwand sowie zu wenig Eigenverantwortung des Mitarbeiters.



Frank Gierschmann ist Partner, Kathrin Lemmes ist Senior Analyst und Leon Jacob ist Manager bei der hkp/// group.

Aus den genannten Gründen ziehen aktuell viele Unternehmen eine Umgestaltung ihres Performance Managements in Betracht. Nicht immer muss es sich dabei um eine gänzliche Neugestaltung handeln. Häufig kann bereits das „Drehen“ an einzelnen Stell-schrauben ausreichen, um Performance Management im Unternehmen effizienter und effektiver zu gestalten.



Abb. 1: Der traditionelle Performance-Management-Prozess

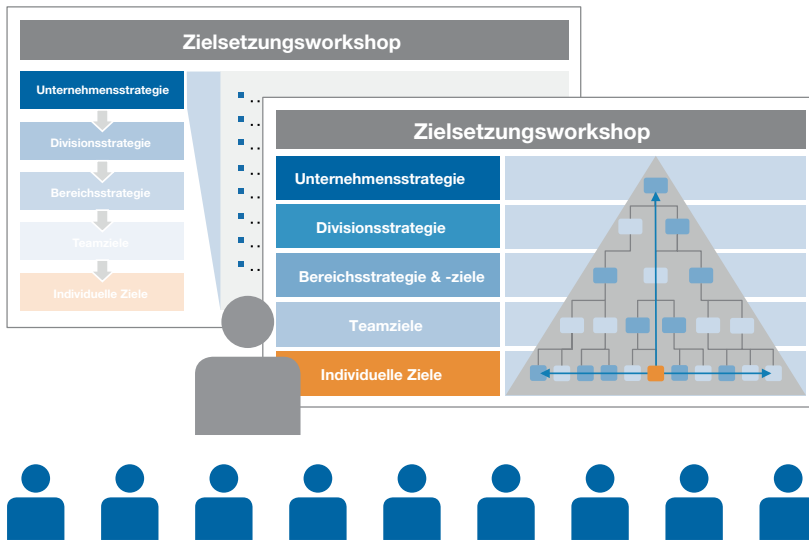


Abb. 2: Zielsetzungsworkshops zur Unterstützung des Linking-Ups von individuellen Zielen

Vielfältige Gestaltungsansätze im Performance Management

Neben dem traditionellen Ansatz existieren zahlreiche Innovationen, die mehr und mehr Vielfalt in das Performance Management bringen. Dabei verfolgen alle Ansätze – ob traditionell oder innovativ – nach wie vor das gleiche übergeordnete Ziel: eine Steigerung der Mitarbeiterleistung. Nur der Weg zum Ziel wird zunehmend neu gedacht.

Zur Veranschaulichung der Gestaltungsmöglichkeiten, die sich Unternehmen bieten, wird im Folgenden der traditionelle Performance-Management-Ansatz ausgewählten Innovationen am Markt gegenübergestellt.

Mehr Eigenverantwortung und Transparenz in der Zielsetzung

Im Performance Management werden Ziele klassischerweise von oben nach unten kaskadiert. Die „Marschrichtung“ wird vom Vorstand oder der Geschäftsleitung durch die Unternehmensstrategie vorgegeben. Die Unternehmensziele werden heruntergebrochen, sodass sich individuelle Ziele im Idealfall aus den Unternehmens-, Divisions-, Bereichs- und/oder Teamzielen ableiten. Mit Hilfe dieser Kaskadierung soll erreicht werden, dass die individuelle Mitarbeiterleistung mit der Unternehmensleistung korreliert. Leider ist dies nur in den seltensten Fällen gegeben.

Um einen Strategiebezug individueller Ziele sicherzustellen, wird von Mitarbeitern zunehmend erwartet, dass ihnen die Ziele des Unternehmens, der Division, des Bereichs und des Teams bekannt sind. Ihre eigenen Ziele sollen sie vor diesem Hintergrund und unter Beachtung der eigenen Arbeitsaufgaben und Ambitionen selbst setzen. Um Mitarbeiter bei diesem sogenannten „Linking-Up“ ihrer Ziele zu unterstützen, werden zum Beispiel Zielsetzungsworkshops durchgeführt (s. Abbildung 2). In diesen werden Mitarbeiter in interaktiver Form mit der Unternehmens- und Bereichsstrategie vertraut gemacht und es werden Übungen zur eigenständigen Zielsetzung durchgeführt.

Performance Management und insbesondere das Setzen von Zielen sowie die Beurteilung der Zielerreichung sind traditionell

höchst vertrauliche Themen, die sich ausschließlich zwischen der Führungskraft und dem jeweils betroffenen Mitarbeiter abspielen. Informationen aus Zielvereinbarungs- oder Feedback-Gesprächen dringen nicht nach außen.

Viele innovative Performance-Management-Ansätze lösen diese „Geheimniskrämerei“ durch Transparenz und Offenheit ab. Insbesondere innerhalb des eigenen Teams werden persönliche Ziele offen kommuniziert, diskutiert und kalibriert. Dadurch weiß jeder, welche Ziele sich die Kolleginnen und Kollegen gesetzt haben und welchen Fortschritt jede/r einzelne im Hinblick auf seine/ihre Zielerreichung macht. Diese Offenheit macht es für Teams leichter, gemeinsam an einem Strang zu ziehen sowie sich gegenseitig zu unterstützen und zu fördern.

Ambitioniert
<ul style="list-style-type: none"> ▪ OKRs sollten aus der Komfortzone locken. ▪ Sie sollten so ambitioniert gesetzt werden, dass ein Erreichungsgrad von 60-70 % als zufriedenstellend angesehen werden kann.
Messbar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jedes Key Result muss mit einer Zahl versehen sein, damit Fortschritt und Zielerreichung messbar sind.
Geteilt
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die gesamte Organisation sollte Einblick in die OKRs eines Mitarbeiters haben. ▪ Dadurch wird klare Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Bereichen gefördert.
Bewertet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jedes Key Result wird am Ende einer Performance-Periode (z. B. am Quartalsende) auf einer Skala von 0-1 bewertet. ▪ Der Durchschnitt der Erreichungsgrade aller einem bestimmten Objective zugeordneten Key Results bildet dessen Erreichungsgrad.
Aus den Organisationszielen abgeleitet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ OKRs sollten sowohl auf individueller als auch auf Team- und Unternehmensebene gesetzt werden. ▪ Dabei sollten individuelle und Team-OKRs die Unternehmensziele unterstützen.

Abb. 3: Bedingungen für erfolgreiche Objectives and Key Results (OKRs)

Eine Methode, die mehr Transparenz in den Zielsetzungsprozess bringt, sind die sogenannten Objectives and Key Results (OKRs). Dahinter verbirgt sich eine Planungs- und Zielsetzungstechnik, die bereits von einigen bekannten Unternehmen angewendet wird, darunter Google, Oracle, Intel oder LinkedIn. OKRs definieren übergeordnete Ziele mit untergeordneten Kernergebnissen, die als Indikatoren dafür dienen, ob erstere erreicht werden (s. Abbildung 3).

Wichtige Voraussetzungen für OKRs sind, dass diese ambitioniert und quantitativ messbar formuliert, auf Unternehmens-, Team- und/oder Mitarbeiterebene abgestimmt werden und ihr Erreichungsgrad in relativ kurzen Zeitabständen (zum Beispiel quartalsweise) gemessen wird.

Die Zukunftsvision besteht in einem Performance-Management-System, in dem ...	
... Mitarbeiter Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> ... sich ihre Ziele selbst setzen, indem sie ihre Leistung beobachten und nach Entwicklungsmöglichkeiten suchen. ... sich fragen, woran sie selbst arbeiten müssen, um ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. ... die Ziele ihrer Kollegen und Vorgesetzten kennen, sodass sie diese dabei unterstützen können, ihre Ziele und damit letztlich die Teamziele zu erreichen. 	<ul style="list-style-type: none"> ... die Ziele ihrer Mitarbeiter nicht vorgeben, sondern diese auf Kompatibilität mit den Unternehmens-, Bereichs- und Teamzielen kontrollieren. ... die individuellen Ziele ihrer Mitarbeiter im Team kalibrieren, um eine gemeinsame „Marschrichtung“ zu sichern. ... ihre Mitarbeiter über ihre persönlichen Ziele informieren und offen für Bottom-Up-Feedback sind.

Just-in-time- und Multi-Source-Feedback

Im Rahmen des traditionellen Performance-Management-Ansatzes tritt die Führungskraft dreimal jährlich in Aktion: Zur Zielsetzung am Jahresanfang, zur Zielüberprüfung in der Jahresmitte und zur Leistungsbeurteilung am Jahresende. Leistungsbeurteilungen werden üblicherweise top-down vorgenommen, das heißt der Vorgesetzte beurteilt die ihm unterstellten Mitarbeiter.

Damit steht der Feedbackgeber mindestens eine Hierarchieebene über dem Feedbacknehmer, was ein Begegnen auf Augenhöhe potenziell erschwert und darüber hinaus eine einseitige Sicht auf die Mitarbeiterleistung darstellt.

Eine Alternative zum jährlichen Zyklus stellen mehrere Feedback-Punkte im Jahr dar, zum Beispiel in Form von vierteljährlichen Performance Check-Ins. Daneben stellen konsolidierte Bewertungen und Multi-Source-Feedback einen weiteren innovativen Ansatz dar. Neben der eigenen Führungskraft geben auch andere Führungs-

kräfte, direkte Kollegen oder eigene Mitarbeiter Feedback. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf die Leistung des Bewerteten und liefert diesem mehr Ansatzpunkte zur Verbesserung.

In diesem Zusammenhang kommen vermehrt IT-Tools, wie zum Beispiel Feedback-Apps, zum Einsatz, die das Einfordern und Geben von Feedback erleichtern und somit kontinuierliches und in den Alltag integriertes Feedback ermöglichen.

Die Zukunftsvision besteht in einem Performance-Management-System, in dem ...	
... Mitarbeiter Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> ... regelmäßig und kontinuierlich Feedback zu ihrem Leistungsniveau erhalten. ... eine Gesamtbeurteilung erhalten, die ihre Leistung des gesamten letzten Jahres widerspiegelt. ... Feedback in informeller Form erhalten, wodurch die wahrgenommene Bedrohung reduziert wird und es ihnen leichter fällt, negatives Feedback anzunehmen. ... Feedback aus unterschiedlichen Quellen erhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> ... die Leistung ihrer Mitarbeiter mehrmals im Jahr in Form von informellen Momentaufnahmen beurteilen, sodass ihnen die finale Gesamtbeurteilung leichter fällt. ... Feedback unmittelbar in oder nach einer Leistungssituation geben. ... sich auf Feedback zu Verhalten beschränken, dass sie auch wirklich selbst beurteilen können.

Vom Prozess zur Tugend

Im traditionellen Performance-Management-Prozess wie auch in vielen anderen HR-Prozessen haben Mitarbeiter häufig eine eher passive Rolle. Sie warten auf von HR festgelegte Termine sowie darauf, dass ihre Führungskraft mit Feedback auf sie zukommt, ihre Leistung bewertet oder die Teilnahme an einem Entwicklungsprogramm „verordnet“.

Auch die Rolle der Führungskraft ist eher passiv. Führungskräfte fühlen sich von Fristen und Formularen durch einen Prozess getrieben, der von HR als Verantwortlichem „im stillen Kämmerlein“ entworfen wurde. Weder das eigene Gestaltungspotenzial noch der Kern dessen, was Performance Management ausmacht – das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter – wird wahrgenommen.

Im Gegensatz dazu lässt sich ein Trend hin zu mehr Eigenverantwortung seitens der Mitarbeiter beobachten. Diese werden dazu ermutigt, aktiv auf ihre Vorgesetzten, Kollegen oder die ihnen unterstellten Mitarbeiter zuzugehen, um Feedback zu ihrer Leistung einzuholen. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, die eigenen Mitarbeiter zum Selbstmanagement ihrer Leistung zu befähigen.

Insgesamt ergibt sich eine geteilte Verantwortung für Performance Management zwischen HR, Führungskraft und Mitarbeiter. Mehr und mehr Unternehmen versuchen dadurch, Performance Management von einem durch HR getriebenen Prozess zu einer alltäglichen Gewohnheit des Business zu machen. Führungskräfte und Mitarbeiter sollen Performance Management wie selbstverständlich und mühelos in ihren Alltag integrieren, und zwar in erster Linie durch häufigeres, wertschätzendes und „entformalisiertes“ Feedback.

Die Zukunftsvision besteht in einem Performance-Management-System, in dem ...	
... Mitarbeiter Führungskräfte ...
<p>... Verantwortung für Selbstmanagement übernehmen.</p> <p>... sich Feedback jederzeit ohne Zögern einholen.</p>	<p>... Verantwortung dafür übernehmen, ihre Mitarbeiter zum Selbstmanagement zu befähigen.</p> <p>... regelmäßig Feedback geben. Dazu benötigen sie keine formellen Meetings; sie verwenden einfach das jeweils praktischste Medium: persönlich, E-Mail, Telefon, Feedback-App etc.</p>

Relative statt absolute Leistungsdefinition

Im traditionellen Performance Management steht die absolute, rückwärtsgerichtete Beurteilung der Leistung des vergangenen Jahres im Fokus. Was zählt, ist der absolute Prozent- oder Skalenwert. Anzeichen dafür, ob und in welchem Ausmaß der Mitarbeiter seine Leistung im Vergleich zum Vorjahr verbessert hat oder in Zukunft verbessern kann, werden nur selten explizit berücksichtigt.

Aktuell hingegen lässt sich beobachten, dass die ersten Unternehmen diese absolute Definition von Leistung durch eine relative Definition ablösen. Das bedeutet, dass der Fokus auf eine schrittweise Leistungsverbesserung gelegt wird. Wie groß diese ausfällt oder wo auf der Beurteilungsskala sie angesiedelt ist, wird zwar berücksichtigt, ist aber eher zweitrangig.

Zusammengefasst liegt der Fokus also darauf, dass die Mitarbeiter Leistungsbeurteilungen zum Anlass nehmen, sich kontinuierlich zu verbessern, an ihren Schwächen zu arbeiten und ihre Stärken auszubauen.

„Freedom within a Frame“

Traditionell folgt Performance Management einem – zumindest aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter – komplexen und stark standardisierten Prozess. Führungskräfte haben feste Prozessschritte und Terminvorgaben im Jahresverlauf einzuhalten, um sicherzustellen, dass die Ziele ihrer Mitarbeiter rechtzeitig gesetzt

sind oder deren Leistungsbeurteilung rechtzeitig vorliegt. Abweichungen von diesem Prozess sind in der Regel nicht möglich.

Die Zukunftsvision besteht in einem Performance-Management-System, in dem ...	
... Mitarbeiter Führungskräfte ...
<p>... sich von vergangenen Fehlern nicht lähmen lassen, sondern Feedback und Fehler dazu nutzen, zu lernen, zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.</p>	<p>... sich auf das Potenzial ihrer Mitarbeiter fokussieren und Fehler ihrer Mitarbeiter als Chance sehen, sich zu verbessern.</p> <p>... alles dafür tun, dass sich das Potenzial ihrer Mitarbeiter voll entfalten kann.</p>

Aktuell ist hingegen eine zunehmende Flexibilisierung des Performance-Management-Prozesses zu beobachten. Standardisierung wird auf die nötigsten Bestandteile reduziert, zum Beispiel die Frist für die Leistungsbeurteilung im Jahresrückblick. Innerhalb dieses verschlankten Rahmens wird Mitarbeitern und Führungskräften mehr Freiheit gegeben, Performance Management entsprechend ihrer individuellen Bedarfe zu gestalten (s. Abbildung 4).

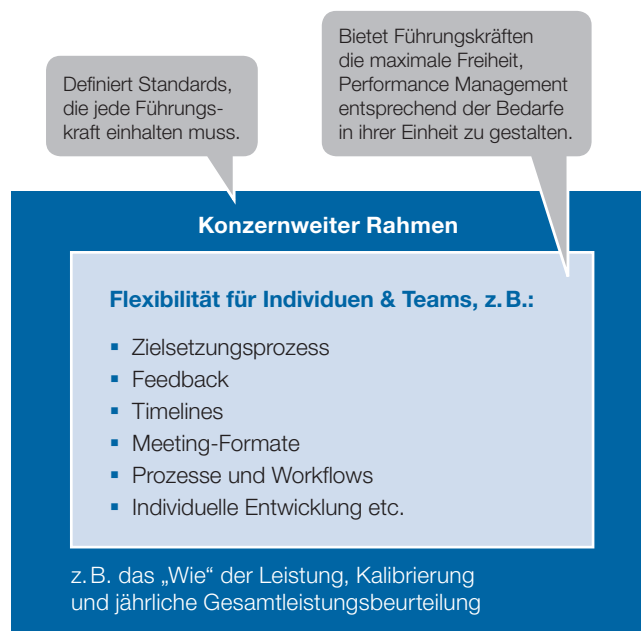


Abb. 4: Das Konzept der „Freedom within a Frame“ im Performance Management

Insbesondere der Zielsetzungsprozess wird flexibilisiert, um unterschiedlichen Arbeitskontexten, zum Beispiel dem Projektgeschäft, Rechnung zu tragen. So werden beispielsweise keine festen Termine zur Zielüberprüfung mehr festgelegt, sodass Ziele unterjährig abgeschlossen oder korrigiert werden können.

Zudem wird statt eng definierter, messbarer Ziele (z. B. SMART) auch die Vereinbarung von übergeordneten Fokusbereichen („Contribution Areas“) ermöglicht, bei denen lediglich grobe Schwerpunktthemen für die Arbeit festgelegt werden.

Insgesamt sollten Unternehmen individuell und kritisch hinterfragen, welche Bausteine des Performance Managements tatsächlich standardisiert werden müssen und an welchen Stellen Freiraum und Flexibilität Mehrwehrt schaffen können.

Die Zukunftsvision besteht in einem Performance-Management-System, in dem ...	
... Mitarbeiter Führungskräfte ...
... gemeinsam mit ihrer Führungskraft ihren eigenen, maßgeschneiderten Performance-Management-Prozess entwerfen.	... sich nicht an standardisierte Prozessvorgaben halten müssen, sondern Performance Management mit jedem Mitarbeiter individuell gestalten können.

Reduzierung der Dokumentation auf das Nötigste

Feedbackgespräche sind im traditionellen Performance Management geprägt durch umfangreiche und aufwändige Dokumentationsvorschriften. Dies wird insbesondere anhand der meist unübersichtlichen und umfangreichen Formulare deutlich, durch die sich Führungskräfte am Jahresende hindurcharbeiten müssen.

Dem entgegen steht der Trend zu minimalistischen Performance-Management-Formularen und geringen Dokumentationspflichten. Formulare werden radikal vereinfacht. Die radikalsten Ansätze reduzieren das Formular auf nur zwei Felder: eines für Stärken und eines für Verbesserungsmöglichkeiten. Diese Reduzierung hilft dabei, sich auf das Wesentliche im Performance Management zu konzentrieren: auf den offenen Dialog über die Leistung des Mitarbeiters und die Möglichkeiten, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung unterstützen können.

Die Zukunftsvision besteht in einem Performance-Management-System, in dem ...	
... Mitarbeiter Führungskräfte ...
... gemeinsam mit ihrer Führungskraft entscheiden können, wie viele Performance-Management-Daten sie dokumentieren und welches Dokumentationsformat sie nutzen.	... weniger Aufwand durch weniger Dokumentationspflichten haben, sodass sie sich auf den Dialog mit ihren Mitarbeitern konzentrieren können.

Empfehlungen für die Einführung innovativer Performance-Management-Ansätze

Bei der Betrachtung all jener Bewegungen am Markt stellen sich viele Unternehmen die Frage, ob sie den aktuellen Trends folgen sollten. Ein grundsätzlicher Ratschlag kann von vornherein gegeben werden, wenn es um die Einführung innovativer Performance-Management-Ansätze geht: Unternehmen sollten einem Trend nicht ohne weiteres blind folgen. Jedes Unternehmen ist anders und verlangt daher nach einem Performance-Management-Ansatz, der auf seinen Kontext zugeschnitten ist.

Daher sollten vor einer Umgestaltung des Performance Managements idealerweise drei Schritte durchgeführt werden: eine Priorisierung der Performance-Management-Ziele, sowie Untersuchungen zur Passung der Innovation zum Zielbild des Unternehmens wie auch zum Unternehmenskontext.

Identifizierung der übergeordneten Zielsetzung

Performance Management kann je nach Ausgestaltung viele unterschiedliche Ziele verfolgen. Dabei kann häufig ein bestimmtes Ziel nur auf Kosten eines anderen erreicht werden. Zu Beginn einer Umgestaltung des Performance Managements sollte daher eine Zielanalyse durchgeführt werden.

Das bedeutet, dass HR die Kontextfaktoren des Unternehmens untersucht und daraus die Performance-Management-Ziele ableitet. Hilfreich kann hier ein Workshop sein, in dem mögliche Ziele gemeinsam in einer Gruppe diskutiert und priorisiert werden. Anhand dieser Priorisierung kann letztlich festgelegt werden, welches übergeordnete Ziel/welche übergeordneten Ziele das eigene Performance Management schwerpunktmäßig verfolgen soll/en.

Wie in Abbildung 5 dargestellt, kann ein Unternehmen mit seinem Performance Management zum Beispiel das Kernziel der Mitarbeitersteuerung verfolgen, während ein anderes in erster Linie eine Leistungskultur mit klaren Konsequenzen etablieren möchte.



Abb. 5: Performance-Management-Zielprofile zweier Beispielunternehmen

1 Unternehmens- kultur	2 Bestehende HR-Landschaft	3 Digitaler Reifegrad	4 Implementierungs- aufwand
Ist der neue PM-Ansatz im Einklang mit der Unternehmenskultur?	Passt der neue Ansatz in die bestehende HR-Landschaft?	Ist der digitale Reifegrad der Organisation hoch genug?	Ist der erwartete Nutzen größer als der erwartete Aufwand (z. B. Kosten, Change-Prozess)?
			

Abb. 5 : Kriterien, die vor der Implementierung innovativer Performance-Management-Ansätze zu beachten sind

Untersuchung der Passung zum Zielbild

Wenn Klarheit über die Ziele des Performance Managements herrscht, kann im nächsten Schritt untersucht werden, ob der aktuelle Ansatz positiv auf die priorisierten Ziele einzahlt. Falls dies nicht der Fall ist, sollten alternative Performance-Management-Ansätze systematisch dahingehend untersucht werden, ob sie grundsätzlich dazu geeignet sind, die eigenen Ziele zu erreichen. Dabei sollten Unternehmen sich nicht nur auf innovative Ansätze fokussieren; auch altbewährte Ansätze und Prozesse können passend sein.

Untersuchung der Passung zum Unternehmenskontext

Sollte ein potenziell ziieldienlicher Performance-Management-Ansatz gefunden sein, sollte dieser auch hinsichtlich seiner Passung zum Unternehmenskontext untersucht werden. Dabei wird empfohlen, insbesondere vier Faktoren zu beachten:

1 Passt der anvisierte Ansatz zur Unternehmenskultur?

Diese Frage ist essenziell, da Performance-Management-Systeme auf bestimmten Werten, Normen und Grundannahmen aufbauen. Sollte der neue Ansatz nicht mit der Unternehmenskultur kompatibel sein, so wird er von den Mitarbeitern und Führungskräften mit großer Wahrscheinlichkeit nicht angenommen werden, was letztlich zum Scheitern führen kann.

2 Passt der neue Ansatz in die bestehende HR-Landschaft?

Bei jeder Systemanpassung sollte berücksichtigt werden, welche Konsequenzen Veränderungen im Performance Management für Folgeprozesse haben (zum Beispiel Bonusprozess, Entwicklungsentscheidungen, Nachfolgeplanung und Besetzungsprozesse).

3 Ist der digitale Reifegrad der Organisation hoch genug?

Insbesondere innovative Performance-Management-Ansätze basieren häufig auf dem Einsatz moderner Technologien, wie zum Beispiel Feedback-Apps. In der Konsequenz bedeutet dies, dass das Unternehmen über die entsprechende digitale Infrastruktur (Hardware, Software und Datenqualität) und die Mitarbeiter über die digitalen Kompetenzen verfügen müssen, um den Ansatz umsetzen zu können.

4 Übersteigt der erwartete Nutzen den erwarteten Aufwand?

Diese Frage ist ganz besonders wichtig, wenn weitreichende Änderungen im Performance Management geplant sind. Unternehmen sollten sich darüber im Klaren sein, dass es insbesondere in den Anfängen des Veränderungsprozesses erheblicher Ressourcen bedarf. Dazu zählt ein entsprechendes Budget, zum Beispiel für die Anschaffung unterstützender Performance-Management-Tools oder die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Darüber hinaus bedarf es entsprechender personeller und zeitlicher Ressourcen, um adäquates Stakeholder-Management betreiben und die Mitarbeiter und Führungskräfte adäquat einbinden zu können. Denn letztlich muss die Veränderung an der Basis ankommen, das heißt von den Mitarbeitern internalisiert und gelebt werden.

Wenngleich die beschriebenen Trends nicht für jedes Unternehmen passen, lohnt es sich grundsätzlich immer, den aktuellen Performance-Management-Ansatz auf Aktualität und Ziieldienlichkeit hin zu überprüfen.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der eine „richtige“ Performance-Management-Ansatz nicht existiert. Eine Umgestaltung des Performance Managements ist demnach keine „Entweder-oder“-Entscheidung zwischen dem ultimativ *traditionellen* oder dem ultimativ *innovativen* Ansatz. Es geht vielmehr darum, sich einer Vielzahl unterschiedlicher Gestaltungsmöglichkeiten zu bedienen, um den für das jeweilige Unternehmen optimalen Performance-Management-Ansatz zu identifizieren.

Der Trend geht insgesamt weg von einem „One-size-fits-all“-Ansatz im Performance Management zum sogenannten „Fit-for-Purpose“-Ansatz – sprich maßgeschneiderten Lösungen. Für diese bedarf es insbesondere eines klaren Zielbildes, eines starken Willens zur Umsetzung sowie guter Führung.

Hintergrundinformationen zu den Autoren



Frank Gierschmann, Partner, begann seine berufliche Laufbahn im medizinischen Notdienst, bevor er 1999 zur Führungskräfte-Entwicklung in die Konzernzentrale der Deutschen Post wechselte. Hier durchlief er verschiedene Experten- und Führungsfunktionen, zuletzt als Vice President Corporate Executives, Staffing. 2011 folgte der Wechsel zu Kuehne+Nagel in die Schweiz, wo er als Global Head of Talent Management konzernweit die Leadership-Programme für die Top-Führungskräfte sowie die Identifizierung und Entwicklung von High Potentials steuerte. Darüber hinaus verantwortete er die Prozesse zur Erhebung und Validierung von Performance und Potenzial im oberen Management.

frank.gierschmann@hkp.com



Leon Jacob, Manager, studierte Philosophie, Psychologie und Wirtschaft an den Universitäten Bayreuth, Stellenbosch und Nottingham. Er ist Autor des Buches „Die Kunst Talente talentgerecht zu entwickeln“ und damit stets auf der Suche nach innovativen Ansätzen für die klassischen Herausforderungen im Talent Management: Identifikation, Entwicklung, Nutzung und Bindung von Talenten. Gepaart mit umfassender Projekterfahrung im Vergütungsmanagement ist er Experte für die Entwicklung integrierter HR-Lösungen entlang des Employee Lifecycles und begleitet Unternehmen bei strategischen Fragestellungen bis hin zum operativen Rollout.

leon.jacob@hkp.com



Kathrin Lemmes, Senior Analyst, studierte vor ihrem Start bei hkp/// Wirtschaftspsychologie und HR Management in Köln, Lüneburg und Brisbane (M.A.). Sie absolvierte diverse Praktika in den Bereichen Performance und Talent Management sowie Personaldiagnostik. Bei der hkp/// group berät Kathrin Lemmes seit 2015 in internationalen Kundenprojekten zu unterschiedlichen Themenbereichen, angefangen bei ihrem Beratungsschwerpunkt Performance und Talent Management über HR-Strategie und -Prozesse bis hin zu Vergütungsmanagement. Ihr besonderes Interesse gilt der Entwicklung von „Best Fit“-Lösungen, bei denen die Passung zur Unternehmensstrategie im Vordergrund steht.

kathrin.lemmes@hkp.com

Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine unabhängige und partnergeführte, internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Performance Management, Talent Management und Vergütung.

Der hkp/// Ansatz zum Performance Management integriert die Anforderungen finanz- und personalpolitischer Strategien und Steuerungskonzepte und verbindet die Anforderungen an Performance Management auf Unternehmensebene mit denen auf Mitarbeiterebene. Basierend auf einer konsequent wert- und wertorientierten Umsetzung erreichen hkp///Klienten dadurch nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg.

Die hkp/// Partner verfügen über langjährige internationale Beratungserfahrung und sind im Markt anerkannte Fachexperten für Vergütungs-, Talent-, Finanz- und Risiko-Management. Sie werden von Verwaltungs- und Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Top-Managern und Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

Die hkp/// group bietet eine einzigartige Kombination von Kompetenzen: Wir verbinden branchenspezifisches Know-how mit tiefer Expertise in Fragen des Finanz-, Risiko- und Vergütungsmanagements. Im Zusammenwirken mit Regulatoren, Banken und Versicherungen haben wir unsere führende Stellung in der Performance-Management- und Vergütungsberatung für Finanzdienstleistungsunternehmen aufgebaut.

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Leiter Marketing & Communication International

hkp Deutschland GmbH

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com

hkp.com

Amsterdam

Vondelstraat 89A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Dordrecht

Singel 380
3311 HM Dordrecht
Niederlande
Phone +31 78 613 72 76
dordrecht@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

General-Guisan-Quai 36
8002 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com