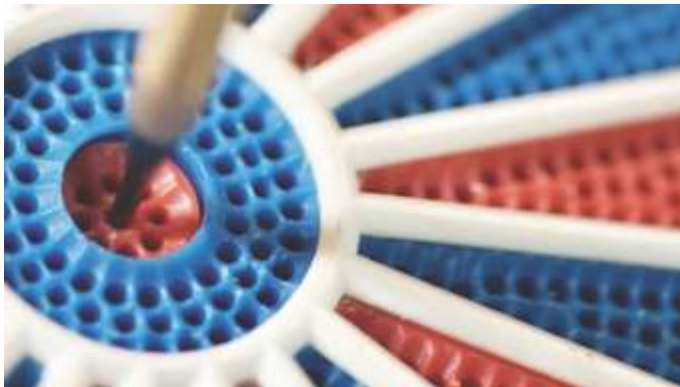


MEHR ALS DIE SUMME DER EINZELTEILE

05 Juni 2013



Unter Performance Management wird praktisch immer Management by Objectives und daran geknüpfte variable Entlohnung verstanden. Es geht dabei immer um die Performance von Individuen. Die individuelle Leistung ist jedoch nur mittelbar von Interesse. Denn die Leistung eines Unternehmens ist deutlich mehr als die Summe der individuellen Mitarbeiterleistungen.

Autoren: Prof. Dr. Peter Meyer, Dr. Nicoline Scheidegger

Das Konzept des Management by Objectives – also das Führen mit Zielvereinbarungen – stammt aus den 1950er Jahren und ist von Peter Drucker in die Diskussion eingebracht worden (Drucker, P. 1954. The Practice of Management. New York). Anstelle von Anweisungen und Kontrollen durch Vorgesetzte werden mit den Mitarbeitenden Ziele vereinbart. Der Weg, wie diese erreicht werden, bleibt den Mitarbeitenden überlassen, weil sich diese oftmals in der Materie besser auskennen, näher am Kunden sind und die Situation adäquater einschätzen können. Aus motivationaler Perspektive ist die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (Locke, E. A., & Latham, G. P. 1984. Goal setting. Englewood Cliff) in dieselbe Richtung

gegangen und hat die selbstregulative Wirkung von schwierigen und spezifischen Zielen für Mitarbeitende als erfolgswirksam herausgestrichen. In den 90er Jahren ist dieser Ansatz im Zusammenhang mit neuen Steuerungsmodellen wiederentdeckt worden und wird heutzutage nahezu flächendeckend angewendet, insbesondere in Grossunternehmen, aber auch für die Steuerung von Organisationen im Public Sector und zusehends auch in KMU. Man verspricht sich davon, dass das Handeln der Organisationsmitglieder auf die Ziele der Organisation ausgerichtet und bereichsübergreifend Zielkonsistenz hergestellt wird.

Wie aber ist das MbO zu bewerten? Das Grundkonzept basiert auf der Idee, nicht den Input oder den Transformationsprozess zu steuern, sondern einzig danach zu fragen, welche Wirkung erzielt werden soll, um davon ausgehend rückwärts bis zum notwendigen Input zu gelangen. Die Kennzahlen aber, die ausgewählt werden, um den Output zu messen, stellen eine Herausforderung dar und ihnen kommt eine zentrale Bedeutung zu. Es stellt sich die Frage, ob dies tatsächlich eine einheitliche und effiziente Steuerung des Unternehmens, seiner Bereiche und der Mitarbeiter bedeutet. Wird die zielrespektive ergebnisorientierte Führung dem Bedarf des Unternehmens und den Erwartungen der Mitarbeitenden gerecht?

Kritik an der individuellen Ergebnissteuerung

Schauen wir uns hierzu die Logik der Ergebnissteuerung, wie sie Drucker (1954) erstmals dargestellt hat, genauer an. Dabei fällt auf, dass Drucker nie empfiehlt, den Mitarbeitenden individuelle Ziele zu geben. Er verortet die Ergebnissteuerung ausschliesslich auf der Managementebene. Hier sollen – bei einem hohen Grad an Komplexität und Herausforderung – Ziele gesetzt werden, welche eindeutig als Beitrag an die Ergebnisse der übergeordneten Einheit oder an die Einheiten der „internen Kunden“ definiert sein müssen. Gleichzeitig muss der Manager Controllinginstrumente haben, um Zielabweichungen festzustellen und selbständig korrigieren zu können. Der Frage, wie Mitarbeitende zu steuern sind, geht Drucker hingegen gar nicht nach. Schon aufgrund dieser Tatsachen muss festgestellt werden, dass das heutige Verständnis der Unternehmen von Performance Management von der ursprünglichen Idee abweicht, zu einseitig ist und zu systematischer Fehlsteuerung

führt, die in der Unternehmenspraxis weitgehend ignoriert wird: Die Ausrichtung der Mitarbeitenden auf einige wenige, individuelle Ziele führt dazu, dass diese ihre Anstrengungen auf gut messbare Ziele beschränken und weitere performancerelevante Aufgaben vernachlässigen, sie führt zu einer verzerrten Risikopräferenz, zu fehlendem Lernen und einer Zerstörung der Organisations- und Teamkultur. Um diese Probleme zu überwinden, braucht es einen neuen Ansatz des Performance Management. Dies ist insbesondere für KMU interessant, da diese sich oftmals die Fehler der Grossunternehmen nicht leisten können.

Verfahrenssteuerung und Selbstabstimmung

Anstatt das MbO flächendeckend auf die gesamte Organisation anzuwenden und Ziele bis zu einzelnen Mitarbeitenden hinunter zu brechen, steuern erfolgreiche Unternehmen die Performance durch einen Mix an input- und prozessbasierten Praktiken. Denn die Performance basiert als erstes auf den Fähigkeiten und Kompetenzen (Humankapital) der Mitarbeitenden, die zweitens über Motivation und Commitment darauf ausgerichtet werden, den Unternehmensnutzen zu fördern und die drittens über entsprechende partizipative Prozesse die Möglichkeiten erhalten, ihr Humankapital nutzbringend einzusetzen.

Um also auf die Frage zu antworten, wie individuelle Leistungen gesteuert werden sollen, muss man sich erstmals die Alternativen zur Ergebnissteuerung etwas genauer anschauen. Zur dargestellten Ergebnissteuerung stehen zwei Alternativen zur Verfügung: die Verfahrenssteuerung und die Selbstabstimmung der betroffenen Akteure.

Insbesondere in der Produktion und Logistik, aber immer mehr auch in weiteren Bereichen der betrieblichen Leistungserstellung, sind die Verfahren und Instrumente zur Erzielung optimaler Resultate bekannt und werden auch beispielsweise in Handbüchern, Regelwerken oder Weisungen abgebildet. In diesen Fällen ist es zwingend, dass sich Mitarbeitende an diese Verfahren halten, um nicht suboptimale Ergebnisse zu erzielen. Dabei ist es wenig hilfreich, erst den Output zu kontrollieren, da an dieser Stelle Fehler nicht mehr zu korrigieren sind. Eine Überwachung der

korrekten Befolgung der Regeln kann hingegen frühzeitig Fehler erkennen und korrigieren. Entscheidend dabei ist die Tatsache, dass die Steuerung über Verfahren eine zusätzliche Implementierung von Ergebnissteuerung ausschliesst, die davon ausgeht, dass die Mitarbeitenden den Weg zur Zielerreichung am besten selber kennen.

Tatsächlich können Mitarbeitende, welche die Verfahren sehr gut kennen, in der Lage sein, diese allenfalls noch zu optimieren. Da dabei aber meist unterschiedliche Akteure von solchen Optimierungen betroffen sind und allenfalls in ihrer eigenen Arbeit Anpassungen vornehmen müssten, werden Abänderungen von Verfahren nicht individuell entschieden, sondern in der Abstimmung der Betroffenen (etwa im Konzept von Kaizen oder dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess) und müssen letztlich vom Management abgesegnet und meist in den Regelwerken dokumentiert werden (mindestens falls sie ISO-tauglich sein sollen).

In den Fällen, wo ein bekanntes Verfahren noch optimiert werden kann, noch mehr aber in den Fällen, wo ein optimales Verfahren noch gar nicht bekannt ist, ist es notwendig, dass die Akteure in einer Form der Selbstabstimmung die optimalste Variante festlegen. Allerdings ist auch – und gerade – in diesen Fällen individuelle Ergebnissteuerung kontraproduktiv, da individuelle Ziele nur zufällig untereinander kompatibel sein werden. Dies gilt insbesondere, wenn die Akteure der Selbstabstimmung unterschiedlichen organisationalen Einheiten angehören und ihre Ziele von unterschiedlichen Vorgesetzten erhalten. In diesen Fällen ist es effektiver, wenn sich die Akteure gemeinsam direkt an übergeordneten Zielen jener Organisationseinheit orientieren, welcher alle Beteiligten angehören. Dies erst ermöglicht eine gemeinsame Ausrichtung aller für das Ziel erforderlichen Mitarbeitenden und öffnet jene Handlungsräume, welche für die Motivation und das Commitment der Mitarbeitenden wichtig sind.

Vorschläge für ein effektives Performance Management

Wir können damit den Einsatz der verschiedenen Steuerungsmechanismen und deren Zusammenspiel zur Gestaltung des Performance Management genauer bestimmen:

- Individuelle Ziele und damit Ergebnissteuerung machen nur dort Sinn, wo ein einzelner Mitarbeiter die Möglichkeit hat, das Ziel ohne fremde Hilfe zu erreichen und wo er selber am besten weiss, wie er dies bewerkstelligen kann.
- Wenn die optimalen Verfahren zur Erreichung von Unternehmenszielen bekannt sind, braucht es keine Ergebnis-, sondern Verfahrenssteuerung mit einer Kontrolle des richtigen Handelns der Beteiligten.
- Sind die optimalen Verfahren jedoch noch nicht bekannt oder müssen diese erst in der Abstimmung der Betroffenen erarbeitet werden, muss deren Selbstabstimmung sichergestellt werden. Hierzu ist eine Orientierung an übergeordneten Zielen der gemeinsamen Organisationseinheit allerdings zwingend.

Oftmals sind in einem Unternehmen alle drei Rahmenbedingungen gegeben – für jeweils unterschiedliche Aufgaben oder Organisationseinheiten. Deshalb ist darauf zu achten, statt einer einzigen Steuerungslogik ein Mix anzustreben, der jeweils für verschiedene Organisationseinheiten, Mitarbeitende und sogar Aufgaben jeweils unterschiedlich austariert ist.

Steuerung ohne MbO – ein Beispiel

Ein grösseres Bauunternehmen in der Schweiz hat diesen Mix analysiert und dabei folgendes festgestellt: Abläufe und Verfahren sind beim Bau stark reglementiert und von Standards bestimmt. Diese steuern einen Grossteil der Tätigkeiten der Mitarbeitenden und deren Einhaltung wird über Anweisung und Kontrolle sichergestellt. Allerdings wird – insbesondere beim Tiefbau – auch der Experte immer wieder vor Situationen gestellt, wo die anzuwendenden Verfahren nicht bekannt bzw. nicht zielführend sind. In diesen Fällen wird das Vorgehen von den Verantwortlichen untereinander abgestimmt. Zwar kennt auch dieses Bauunternehmen Ziele auf Ebene der Unternehmung respektive der Projekte (aufgrund der eingegangenen Verträge). Es vertraut aber auf die Anwendung des standardisierten und reglementierten Vorgehens zur Zielerreichung beziehungsweise auf die Lösung von auftauchenden Problemen durch die Betroffenen. Zielvereinbarungen werden nicht gemacht und schon gar nicht auf Mitarbeiter heruntergebrochen. Dennoch weiss jeder, was zu tun ist.