



Foto: Horacek

Autor

Georg Horacek

Senior Vice President HR der OMV AG

und Präsident des Forums Personal im ÖPWZ

Was HR-Generalisten über Performancemanagement wissen sollten

Performancemanagement hält zunehmend in den Chefetagen heimischer Unternehmen Einzug. Einerseits wird hierzu viel in Management-Zeitschriften beziehungsweise durch Berater publiziert, andererseits besteht beim Management oft ein diffuses Gefühl, dass „noch etwas mehr drin sein könnte“. Kompetenzen in diesem Bereich werden daher für HR-Verantwortliche immer wichtiger. Doch was genau ist unter Performancemanagement zu verstehen? Diese Frage diskutierten die Mitglieder des Forums Personal im ÖPWZ sehr kontroversiell, als sie die „HR-Standards“ entwickelten, die Grundlage dieser Artikelserie sind (siehe Infokasten Seite 42). Was Performancemanagement umfasst und welche Kompetenzen dabei besonders wichtig sind, beschreibt der folgende Artikel.

Der Begriff Performancemanagement ist nicht einheitlich definiert. Es geht um Output wie Leistung und Unternehmensergebnisse und darum, wie dieser Output zu erreichen ist. Die Entgeltfindung ist eine der Säulen von Performancemanagement, sofern Unternehmen sie mit der Leistung der Mitarbeiter verknüpfen. HR-Verantwortliche benötigen für diese Aufgabe Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich der variablen Entlohnungssysteme, insbesondere der Prämien- und Bonusssysteme sowie im Führen durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives, MbO). Oft wird Performancemanagement allerdings auf die Vergütungsthematik verkürzt. Dahinter steht vielfach die Auffassung, dass MbO-Systeme verbunden mit strengen Verteilungsvorgaben (forced distribution) au-

tomatisch die Leistung fördern. Das Forum Personal will sich jedoch bewusst nicht mit dieser einen Säule begnügen, sondern hat weitere weiche Faktoren hinzugefügt.

Entscheidend für die Performance der Mitarbeiter sind neben dem Entgelt auch Führung und Motivation sowie damit verbundene Indikatoren, wie zum Beispiel Fluktuation und Krankenstand. Die OMV hat neben der individuellen Führung in einer breiteren Sichtweise die Themen „Gruppe/Team/Gesamtorganisation, Kultur, Changemanagement“ in eine gesamte Performance-Betrachtung einbezogen, um einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen. Es stellt sich beispielsweise die Frage, ob die Organisationsstruktur oder die Prozessabläufe zueinander passen. Die OMV glaubt,

dass das Umfeld wie Organisation, Prozesse oder Personaleinsatz viel zu einer Performance-Kultur beiträgt.

Zielvereinbarungen sind Kern des MbO-Systems

In klassischen MbO-Systemen vereinbaren Führungskraft und Mitarbeiter zu Beginn des Jahres Ziele. Dazu gehören meist Gesamtunternehmensziele, die sich auf Budgets, Kosten oder Umsätze beziehen, sowie individuelle Ziele des einzelnen Mitarbeiters. Relativ einfach ist das bei unmittelbar messbaren Zielen zu gestalten wie zum Beispiel Umsatzvorgaben in einem Vertriebsgebiet. Trotzdem kann es schwierig werden, den richtigen Grad an Herausforderung zu finden. Schwieriger wird es im typischen Projektumfeld wie zum

Performancemanagement	
... das beinhaltet	... das gehört dazu
MbO/Zielsysteme	<ul style="list-style-type: none"> - Ausformulierung von (MbO-)Zielen - Vernetzung individueller Performance mit strategischen Zielen - (HR-)Balanced Scorecard
Führung und Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Motivationstheorien - Non-monetäre Anreizgestaltung - Fluktuation - Retention - Absentismus

Abbildung 1: Auszug aus den HR-Kompetenzen des Forums Personal im ÖPWZ

(Quelle: Forum Personal im ÖPWZ)

Beispiel bei der Einführung von HR-Instrumenten. Hier können Budgeteinhaltung, Einhaltung des Projektplans oder Nutzerzufriedenheit herangezogen werden. Während Zielvereinbarungssysteme früher eher den Führungskräften vorbehalten waren, ist in den deutschsprachigen Ländern, insbesondere in Österreich, die Tendenz zu beobachten, sie auf weitere Hierarchieebenen auszudehnen. Das ist eine der Feststellungen, die das

Forum Personal immer wieder macht, wobei klassische MbOs im Arbeiterbereich unverändert selten sind – dort sind eher Gruppenziele festgelegt.

MbO-Zielvereinbarungen sind Führungssysteme mit einer ausgeprägten Steuerungswirkung. Sie sorgen dafür, dass sich die Mitarbeiter sehr stark auf die vereinbarten Ziele konzentrieren. Im Gegenzug bleiben manch-

mal wichtige, unvereinbarte Themen unberücksichtigt. Die praktische Erfahrung zeigt, dass es weniger auf die Gewichtung oder die absolute Höhe des Bonus ankommt. Einzig die Tatsache, dass eine Vereinbarung mit Geld verknüpft ist, hat stark steuernde Wirkung. Selten kommt es vor, dass Zielvereinbarungen nicht an das Entgelt gekoppelt sind. Dann dienen sie dazu, die Arbeitsziele für das kommende Jahr zu klären. Bei der OMV stellt zum Beispiel die Kundenzufriedenheit ein Ziel dar. Die Abteilungsleiter des Unternehmens müssen entsprechende Fragen beantworten. Ganz generell gilt es, bei der Anzahl der MbO-Ziele nicht zu übertreiben.

Manche Organisationen setzen nicht nur auf den einmaligen Effekt eines Bonus, sondern verknüpfen den freiwilligen Teil einer Gehaltserhöhung mit der Performance. Dies setzt voraus, dass neben verpflichtenden Erhöhungen, wie zum Beispiel kollektivvertraglichen, noch genug Budget vorhanden ist, um Gestaltungsspielraum zu haben. Grund-



Abbildung 2: Definition von Leistung

(Quelle: OMV, Elisabeth Overbeeke)

sätzlich ziehe ich persönlich eine Vergütung, die auf Jahreszielen basiert, einem Modell vor, das Gehaltserhöhungen auf Basis von dauerhafter Performance und Potenzial vorsieht. Einerseits entsteht so kein nachhaltiger Kostenfaktor, andererseits ist es schwer, dem Angestellten bei sinkender Leistung fixe Gehaltsbestandteile wieder wegzunehmen.

Bei MbO-Vereinbarungen ist die Führungskraft besonders gefragt, denn sie muss vernünftige Ziele formulieren. Dafür ist in der Vorbereitung viel Scharfsinn vonnöten: Es gilt, sich die Frage zu stellen, was das Unternehmen im nächsten Jahr erreichen will und woran der Betrieb erkennt, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben erfolgreich erledigt hat. Da es nicht leicht ist, ein ganzes Jahr vorweg zu planen, ermöglichen manche Systeme eine unterjährige Anpassung und Änderung. Unternehmen müssen dabei sorgfältig vorgehen, damit der Angestellte nicht jede absehbare Zielverfehlung unterjährig wegdiskutieren kann. Auch der Mitarbeiter kann Vorschläge einbringen, das Ergebnis ist Verhandlungssache oder wird hierarchisch festgelegt. Hierarchisch bedeutet, dass eine Organisation idealerweise top-down arbeitet. Ausgehend von Strategie und Jahresbudgets werden dann die Ziele von oben nach unten auf die gesamte Organisation pyramidenartig übertragen, sodass alle am gleichen Strang ziehen. Zielvereinbarungen sollten nicht ge-

heim sein. In der OMV zum Beispiel sind sie grundsätzlich für alle Mitarbeiter transparent. Dies ergibt Sinn, denn die Mitarbeiter sollten wissen, woran andere Abteilungen arbeiten, damit potenzielle Widersprüche von Anfang an aufgearbeitet werden können.

Neue Wege der Beurteilung

Neben der Zielvereinbarung hat die Führungskraft die Aufgabe, am Ende des Geschäftsjahres zu eruieren, ob die Mitarbeiter die Ziele erreicht haben. Um differenziert Feedback geben zu können, ist eine gute Vorbereitung wichtig. So ist zum Beispiel das gesamte Jahr zu reflektieren. Nicht nur die letzten Wochen und die Ergebnisse der messbaren Ziele gehören überprüft. Seit einigen Jahren gehen Unternehmen vermehrt dazu über, zusätzlich zu beurteilen, wie ein Mitarbeiter seine Ziele erreicht hat. Die OMV plant, dies verstärkt einzuführen. Unter gesamthafter Performance versteht die OMV dann auch – neben der Zielerreichung –, wie Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen. Hinterlassen sie „verbrannte Erde“ oder erreichen sie ihre Ziele durch guten Austausch und Kommunikation? Oder: Wie kümmern sie sich um die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter?

Weiters gibt es eine Tendenz zu relativen Zielen, die auf Vergleichen basieren. Wenn zum Beispiel in Österreich der ATX generell

steigt, ist es wahrscheinlich keine besondere Leistung, den eigenen Aktienkurs zu verbessern. Die Frage stellt sich jedoch, ob das eigene Unternehmen besser als der ATX abschneidet oder mit dem Strom schwimmt. Solche relativen Ziele empfehlen sich ebenfalls im Vertrieb.

Führung und Motivation

Gute Führungsarbeit trägt stärker und wesentlich nachhaltiger zur Performance bei als das beste Prämiensystem, wie Forschungsergebnisse wiederkehrend bestätigen. Vor diesem Hintergrund umfassen die HR-Standards im Bereich Performancemanagement zusätzlich Führung und Motivation. Doch auch andere Aspekte wie die Organisationsentwicklung haben Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund hat sich die OMV auf eine mehrjährige, strategisch motivierte „Performance-Journey“ begeben, die viele verschiedene Aspekte umfasst: Neben Führungskräfte trainings und flexiblen, kurzfristigen Prämienmodellen für außerordentliche Leistungen auch klassische Aktivitäten im Bereich Organisationsentwicklung, wie zum Beispiel „Celebrate Success“. So kommuniziert das Unternehmen Projekterfolge oder erfolgreiche Akquisitionen. Außerdem lädt einer der Vorstände das Projektteam zu einem Abendessen ein.

Viel Zeit vergeht aktuell für die Definition von Performance. Typische Elemente der Performance-Definition der OMV sind unter anderem „Behandle das Geld des Unternehmens wie dein eigenes“, „Halte Versprechen ein“ und „Gib offenes und klares Feedback“. Anhand der in Abbildung 2 dargestellten Formel definiert die OMV, aus welchen Elementen sich Leistung zusammensetzt.

In ihrer Einfachheit ist die Formel bestechend. Woran kann es liegen, wenn die Leistung ausbleibt? Besaßen Mitarbeiter nicht die notwendigen Kenntnisse? Fehlte es an Motivation? Sind sie falsch eingesetzt? Die Formel hilft Führungskräften und HR dabei, mögliche Problemfelder im Blick zu behalten. Das Wissen um das Thema Performance ist für HR-Manager wichtig, denn das Management fordert das Thema immer stärker ein. Wenn der HR-Bereich es nicht abdecken kann, gehen es andere interne Bereiche oder externe Berater an.

SERIE HR-KOMPETENZ

Das Forum Personal im ÖPWZ hat HR-Standards entwickelt, die beschreiben, welche Kompetenzen Generalisten in der Personalfunktion mitbringen sollen. Die HR-Standards können Personalmanager bei der Standortbestimmung unterstützen und die Professionalisierung der HR-Abteilungen vorantreiben. In der Serie HR-Kompetenz stellen Vertreter des Forums Personal im ÖPWZ die Kompetenzfelder der HR-Standards mit ihren Implikationen für die Praxis vor.