



© Joppe Spaai | Unsplash

# Performance Management in Zeiten von Agilität und VUCA: Reformieren oder Revolutionieren?

*Methoden des Performance Managements, wie sie noch vor einigen Jahren in den meisten Unternehmen und Organisationen üblich waren, funktionieren nicht mehr. Jahreszielgespräche passen nicht zu agilen Arbeitswelten und sie eignen sich nicht in einem Umfeld, das durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität, Ambiguität (kurz: VUCA) gekennzeichnet ist. Können wir noch mit kleinen Veränderungen ansetzen oder kommt es jetzt zur Revolution im Performance Management?*

Einige Unternehmen überlegen derzeit ernsthaft, Performance Management und Zielvereinbarungen abzuschaffen. Bosch, SAP oder Google hätten das doch auch gemacht, sagen Teilnehmende meiner Vorträge und Seminare. Das ist falsch. Denn Zielvereinbarungen sind nicht gleichbedeutend mit individuellen Boni. Tatsächlich hat sich keins der genannten Unternehmen davon verabschiedet, Ziele zu vereinbaren.

Unternehmen, die ihre Performance nicht managen und keine Ziele mehr vereinbaren, würden an den Kapitalmärkten auch für Entsetzen sorgen. **Denn unternehmerischer Erfolg hängt wesentlich von der Performance aller Beschäftigten ab.** Zum einen beruhen

Wettbewerbsvorteile häufig auf Leistungen Einzelner, denken wir nur an Produktinnovationen. Zum anderen trägt die alltägliche Performance aller Mitarbeitenden zur Nachhaltigkeit der Geschäftserfolge bei.

## Vom Potenzial zur Performance

In Unternehmen, die langfristig erfolgreich agieren, hat die kontinuierliche Verbesserung von Potenzial und Performance der Belegschaften daher einen hohen Stellenwert. Potenzial, verstanden als stellenbezogene Kompetenzen und Qualifikationen, bildet eine wichtige Voraussetzung für Performance.

Performance hat zwei Aspekte: Da ist zum einen die Leistung, also der Input im Sinne von



© privat

## // AUTOR

**Gunther Wolf**  
Diplom-Ökonom und  
Diplom-Psychologe  
I.O. Group Wolf  
Unternehmensberatung

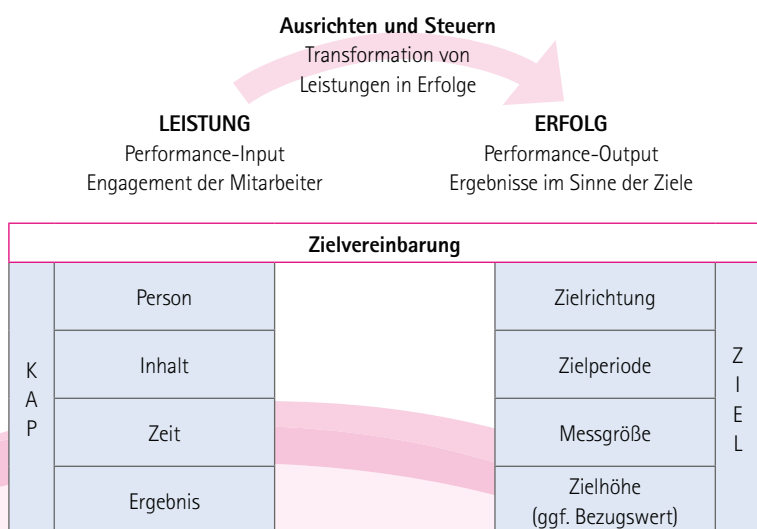


Abbildung 1: Die Elemente der Zielformulierung

Anstrengung, Bemühen, Einsatz, Engagement, Aktivitäten und Fleiß. Der Volksmund weiß, wofür wir uns engagieren: „Ohne Fleiß kein Preis!“ Erfolg im Sinne von Performance-Output ist der zweite Aspekt. Doch leider ist nicht jedes Arbeitsergebnis auch ein Erfolg. Erfolgreich sind wir nur, wenn wir unser Ziel erreichen, weil Qualität und Quantität der Ergebnisse dem entspricht, was gefordert wurde.

Eine Fußballmannschaft kann sich beispielsweise das Ziel gesetzt haben, das nächste Spiel zu gewinnen. Erreicht sie das Ziel, spricht man von einem Erfolg. Sicher war für diesen Erfolg auch eine hohe Leistung aufseiten jedes Einzelnen erforderlich: vielleicht die Laufwege auf dem Platz, die Anzahl der Assists oder entsprechend hoher Ballbesitz. Deswegen definieren wir bei Zielvereinbarungen nie nur das Ziel, sondern sprechen auch darüber, was jeder und jede im Sinne der Gesamtstrategie dafür leisten muss.

### Potenzial- und Performance-Improvement-Prozess

Potenzial, Leistung und Erfolg sind voneinander abhängig: Ohne die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen ist niemand in der Lage, hohe Leistungen zu erbringen und herausragende Erfolge für das Unternehmen zu erzielen. Was in negativer Betrachtung als Teufelskreis wirkt, bildet in positiver Perspektive eine Aufwärtsspirale: Ein Prozess der kontinuierlichen und sich gegenseitig

bedingenden Verbesserung von Potenzialen, Leistungen und Erfolgen: der Potenzial- und Performance-Improvement-Prozess. Unternehmensleitungen, die an nachhaltigen Ertrags- und Wertsteigerungen interessiert sind, tun gut daran, solch eine Aufwärtsentwicklung in Gang zu bringen.

Hierfür müssen alle wissen, was das gemeinsame Ziel ist und worin der individuelle Beitrag daran besteht. Es war lange Usus, hierfür die Unternehmensziele „herunterzubrechen“: ein unschönes Wort, das den Prozess des Kaskadierens und Aufspaltens der Unternehmensziele beschreibt. Damit wollten Unternehmensleitungen sicherstellen, dass jedes Unter- und Teilziel bei genau denjenigen Mitarbeitenden oder Teams ankommt, die dieses operativ umsetzen können.

### VUCA: Verzicht auf Zielsysteme?

Im Hinblick auf diesen Prozess scheiden sich heute die Geister. Die einen sagen, auf Zielsysteme könne man getrost verzichten. Mitarbeitende und Teams sollen sich selbst agil organisieren und sich Ziele setzen, mit denen sie Vision, Mission und Purpose realisieren. Andere halten dagegen: Wie soll ein Team in der Produktion aus dem EBIT-Ziel der Unternehmensleitung selbst darauf kommen, was sein hierauf gerichtetes Unterziel sein könnte?

Als Praktiker sehe ich hier kein Entweder-oder, sondern ein Sowohl-als-auch: Sofern sich Mitarbeitende und Teams passende Unterziele aus den Unternehmenszielen ableiten können, sollte das Management sie nicht daran hindern. Andernfalls sollten die höheren Führungsebenen sie durch das Kaskadieren und Aufspalten der Unternehmensziele unterstützen.

### Vorteile der Transparenz nutzen

In beiden Fällen ist es von besonderer Bedeutung, transparent zu machen, welche Ziele es gibt und welche Vorhaben geplant sind, um diese zu erreichen. Denn nur so lassen sich Wechselwirkungen erkennen. Das ist wichtig, um potenzielle Synergieeffekte nutzen zu können und Konflikte zwischen Zielen und Vorhaben frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen.

Was muss sich im Performance Management ändern, damit Ziele auch unter VUCA-Bedingungen ihre motivierende Kraft entfalten können? Dazu müssen wir zwei weitere Fragen beantworten: Wie sollten wir Ziele

Zielrichtung	Messgröße	Zielperiode	Zielhöhe (ggf. mit Bezugswert)
Umsatz steigern	Steigerung des Umsatzes in der Vertriebsregion X ...	... im Geschäftsjahr 2023	... auf 2,74 Mio. Euro.
Kosten reduzieren	Reduzierung der Herstellkosten im Werk A-Stadt ...	... bis zum 30. Juni 2023	... auf das Niveau des Werks in B-Dorf.

Abbildung 2: Von der Zielvereinbarung zur Umsetzung

Zielvereinbarung (Planung)	→	Performance (Realisierung)
Ziele	→	Erfolge
Konkrete Aktionspläne	→	Leistungen

Abbildung 3: Fundamente der Zielvereinbarung

zukünftig gestalten? Was sollte die Zielvereinbarung umfassen?

Eine glasklare Zielformulierung umfasst mindestens die folgenden vier Pflichtelemente:

- › Die Zielrichtung drückt aus, was wir verbessern wollen. Daraus leiten wir die
- › Messgröße ab. Diese macht transparent, womit und auf welche Weise wir die angestrebte Verbesserung messen.
- › Die Zielhöhe gibt an, wie hoch die Verbesserung ausfallen soll, und die
- › Zielperiode beschreibt, in welchem Zeitraum oder bis wann das anvisierte Ergebnis zu erreichen ist.

Die Zielvereinbarungsgespräche führen üblicherweise Führungskraft und Mitarbeitende, in agilen Organisationen führen die Teams diese Gespräche selbst. Besondere Beachtung verdient die Zielperiode, weil die zu Jahresbeginn formulierten Ziele einige Wochen später schon obsolet werden. Wenn die Zielvereinbarungspartner einen Zeitraum von einem Jahr nicht überblicken können und zu viele Unsicherheiten bestehen, sollten sie daher die Zielperiode kürzen oder in kleinere Iterationen zerlegen.

### Mit OKR zu sinnvollen Zielen

Objectives and Key Results (OKR) ist eine alternative Methode, um Ziele zu entwickeln und zu formulieren. Dabei stellt das Objective ein qualitatives, übergeordnetes Ziel dar. Daraus leiten die Zielvereinbarungspartner die Key Results (Unterziele und Teilziele) ab, deren Zielperiode ein Quartal umfasst.

Bei der Zielvereinbarung befinden wir uns in der Performance-Planungsphase: Die Ziele spiegeln einen angestrebten Soll-Zustand wider. Ist dieser erreicht, sprechen wir von Erfolg. Dabei müssen die Ziele über alle vier

Pflichtelemente hinweg unveränderlich bleiben, damit sie ihre motivierende Wirkung nicht verlieren.

### Flexibilität und Sicherheit schaffen

Teil der Zielvereinbarung sind auch die „Konkreten Aktionspläne“ (KAP). Sie werden auch als Weg zum Ziel bezeichnet und stellen die Leistung als Performance-Input dar. Jede Leistung lässt sich in einem Satz darstellen, der beschreibt, wer was wann macht und welches Ergebnis sich die Zielvereinbarungspartner davon erwarten. Durch Anwenden der Zwei-Säulen-Methode, die den Input (Leistung) und den Output (Erfolg) der Performance berücksichtigt, steht die Zielvereinbarung solide und sicher auf zwei Beinen.

Doch im wahren Leben und erst recht unter VUCA-Bedingungen ist der Weg zum Ziel selten eine gerade Strecke: Er verläuft nur selten so, wie wir es zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung geplant haben. Wenn es zu Veränderungen kommt oder Hindernisse auftauchen, müssen Mitarbeitende zum Plan B als alternativ denkbaren Weg zum Ziel greifen können. Daher gilt:

**"Ziele sind immer fix, KAP hingegen variabel!"**

Findige Teams und Führungskräfte entwickeln schon bei der Zielvereinbarung einen oder mehrere Plan-B-Wege, um Handlungsalternativen schon vorab abzustimmen.

Die OKR-Methode hingegen setzt voraus, dass jeder seinen Weg zum Ziel selbst findet und beim Auftreten von Hindernissen Lösungen findet. Ähnlich wie bei der Frage zur Notwendigkeit der Zielkaskadierung gibt es bei der Methodenwahl kein Entweder-oder, sondern ein individualisiertes Sowohl-als-auch.

Ob ich mit Mitarbeitenden nur über Ziele, oder auch über KAP spreche, hängt von dem Erfahrungsgrad der Personen und Teams ab. Um die Kompetenzen meiner Beschäftigten weiterzuentwickeln, gebe ich die Ziele frühzeitig bekannt. So kann ich sie im ersten Schritt dazu auffordern, nach der Zwei-Säulen-Methode sinnvolle „Konkrete Aktionspläne“ zum Zielvereinbarungsgespräch vorzubereiten. Falls sie diese in ausreichender Quantität und Qualität liefern, kann ich möglicherweise in Zukunft – gemäß der OKR-Methode – nur noch Ziele besprechen.

### // FAZIT

Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aller Branchen hängt zunehmend von dem Potenzial und der Performance der Mitarbeitenden ab. Die Experten für diese Themen sind im HR-Bereich zu finden. Sie können erkennen, ob Unternehmen bereits mit kleinen Veränderungen eine ausreichend gute Wirkung erzielen können – oder ob sie den Wandel zum Anlass nehmen sollten, das Performance-Management-System komplett zu revidieren.

Personalabteilungen beraten Unternehmensleitungen bei der Bestimmung passender Potenzial- und Performance-Management-Systeme und unterstützen Führungskräfte mit der erforderlichen Methodenvielfalt. Jede HR-Abteilung, die diese großartige Chance jetzt ergreift, kann sich dauerhaft als strategischer und operativer Businesspartner positionieren.

### // LITERATURTIPP

**Performance Management mit Zielvereinbarungen. Aufwand reduzieren, Nutzen maximieren, Chancen realisieren.** Von Gunther Wolf. 2. Auflage. Haufe-Lexware 2021.