

Trends im Performance Management

Identifikation von Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen an die Gestaltung von
Performancemessung in einem agilen Umfeld

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Michaela Kirchlechner

1610683023

Begutachter/in: Mag. Christine Priesner, MBA

Raggendorf, Juni 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

16. September 2018

Unterschrift

Zusammenfassung

Aufgrund sich schnell ändernde KundInnenanforderungen in einer dynamischen und unsicheren Umwelt gewinnt Agilität für viele Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Unternehmen können sich nur mit herausragenden Leistungen im stärker werdenden Wettbewerb behaupten. Folglich hat dieser Umstand auch Konsequenzen für klassische Performance Management Modelle. Ineffektive Prozesse und Praktiken werden hinterfragt und schrittweise durch kontinuierliches Feedback und Coaching ersetzt. Klassische Ansätze wie „Management by Objectives“ oder das Steuern anhand von Key Performance Indicators funktionieren im agilen Kontext immer weniger. Ziel der vorliegenden Master Thesis ist die Erforschung geeigneter Lösungen eines zeitgemäßen Performance Managements für Organisationen, die bereits nach agilen Methodiken arbeiten. Da agile Arbeitsweisen auch mit der Verlagerung von Verantwortung an die MitarbeiterInnen einhergehen, ändert sich dadurch ebenfalls das grundlegende Verständnis von Mitarbeiterführung. Eine ausführliche theoretische Betrachtung und eine darauf basierende qualitative Untersuchung geben Aufschluss über Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen, die bei Einführung moderner Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsansätzen berücksichtigt werden sollten.

Schlüsselbegriffe: Performance Management, Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung, kontinuierliches Feedback, agile Organisation, Führung im agilen Kontext, Selbstführung, Kulturwandel

Abstract

Due to the rapid change of customer demands in today's dynamic and uncertain environment, agility is becoming increasingly important to many companies. In order to stay competitive companies are forced to achieve exceptional performance. Consequently, this has an impact on performance management models. Ineffective processes are examined and replaced by continuous feedback and coaching. Classic approaches such as "management by objectives" or controlling with the help of key performance indicators are no longer appropriate in an agile environment. The aim of this thesis is to explore suitable solutions for modern performance management for organization using agile methodologies. The agile way of working not only influences performance management, it also has an impact on leadership as in such an organizational set up employees are becoming more responsibilities. A detailed theoretical analysis and the results of a qualitative investigation provide information on the requirements, possibilities and limits that should be considered when introducing a modern performance management model.

Keywords: Performance Management, goal setting and performance evaluation, continuous feedback, agile organization, leadership in an agile environment, self-leading, cultural change

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretischer Hintergrund	7
2.1	Performance Management	7
2.1.1	Begriffserklärungen und Grundidee des Performance Managements	7
2.1.2	Geschichte und Entwicklungen im Performance Management.....	10
2.1.3	Warum ist es wichtig Performance Management im Unternehmen zu steuern?	12
2.1.4	Performance Measurement Systeme zur Steuerung von Performance Management im Unternehmen	13
2.2	Agilität	21
2.2.1	Definition des Begriffes Agilität und Historische Entwicklung.....	21
2.2.2	Notwendigkeit von Agilität	23
2.2.3	Agile Organisationen – Charakteristika & Gestaltungselemente.....	27
2.2.4	Funktionen von Führung und Führungsverständnis im agilen Kontext.....	30
2.3	Theoretische Betrachtung von Performancemessung in agilen Organisationen	34
2.3.1	Grund für den Paradigmenwechsel	34
2.3.2	Ansatzpunkte für ein zukunftsorientiertes Performance Management	36
3	Empirische Untersuchung zu Performance Management in agilen Organisationen.....	40
3.1	Vorverständnis und Vorannahmen	40
3.2	Forschungsdesign	41
3.2.1	Erhebungsmethode.....	41
3.2.2	Beschreibung des Samples.....	43

3.2.3	Beschreibung der Durchführung der Erhebung	44
3.2.4	Auswertung der Daten	45
4	Darstellung der Ergebnisse	49
4.1	Agiles Mindset.....	49
4.2	Überblick aktueller Performance Management Prozesse	50
4.3	Ergebnisanalyse entlang der Unterfragen	54
4.4	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse	66
5	Diskussion der Ergebnisse und Beantwortung der zentralen Forschungsfrage.....	68
5.1	Anforderungen an Performance Management in agilen Organisationen.....	68
5.1.1	Strukturelle Anforderungen	68
5.1.2	Kulturelle Anforderungen	70
5.2	Beantwortung der zentralen Forschungsfrage	72
6	Fazit und Ausblick.....	77
	Literaturverzeichnis	80
	Abbildungsverzeichnis	90
	Tabellenverzeichnis	91
	Anhang	

1 Einleitung

„Nicht die Schnellsten oder Stärksten überleben, sondern diejenigen, die sich am schnellsten auf veränderte Lebensbedingungen einstellen können.“

Charles Darwin

Dieser Kerngedanke der Evolutionstheorie, den Charles Darwin im Jahr 1859 formulierte, liefert heute wichtige Erkenntnisse und Denkanstöße für den Umgang mit Komplexität in Organisationen und verdeutlicht die Wichtigkeit einer schnellen Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen.

Unternehmen agieren in einer Umwelt, die durch hohe Dynamik, Globalisierung der Märkte, intensiven Wettbewerbsdruck und starken technologischen Fortschritt gekennzeichnet ist. In den letzten Jahren rücken insbesondere im Kontext des digitalen Wandels neue Organisationskonzepte in den Fokus der Aufmerksamkeit. Worte wie Agilität oder selbstorganisierte Teams gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Idee hinter der Schaffung einer neuen und agilen Organisationsstruktur ist die Stärkung der eigenen Position am Markt. Innovation soll dadurch gefördert und schnelle Anpassung an geänderte Anforderungen gewährleistet werden. Die Prozesse und Strukturen einer agilen Organisation sind darauf ausgelegt sich schnellstmöglich flexibel und dynamisch auf veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Basierend auf diesen Charakteristika, ergibt sich, dass die Anwendung agiler Methoden Einfluss auf die Unternehmensstruktur sowie auf die Unternehmenskultur hat. Prozesse werden schlank sowie transparent und basieren auf regelmäßigem Feedback. Klassische Aufbauorganisationen, in welcher MitarbeiterInnen vorwiegend für die Geschäftsführung arbeiten, rücken in den Hintergrund, wohingegen in agilen Strukturen interdisziplinären Teams ihre KundInnen in den Mittelpunkt rücken. Daraus resultiert, dass bei der Einführung von agilen Methoden die Verantwortung bei MitarbeiterInnen wächst. Dieser Umstand wirkt sich folglich auf die Führung sowie Unternehmenskultur aus. Im Veränderungsprozess von einer klassischen zu einer agilen Organisation ist es elementar Werte zu definieren, um ein Bewusstsein für die Veränderung zu schaffen, welche MitarbeiterInnen und Führungskräfte Orientierung für ihr Handeln geben. Diese Kultur ist geprägt durch Grundwerte wie Offenheit, Mut, Vertrauen, Respekt und Verbindlichkeit (Häusling und von Gloeden, 2014, S. 63). Um agile Werte wie beispielsweise Selbstverantwortung und Selbstorganisation auch praktisch zu leben, ist es unbedingt notwendig, dass Führungskräfte diese in ihrem täglichen Handeln

widerspiegeln, für ein passendes Umfeld sorgen und geeignete Rahmenbedingungen schaffen.

Generell verlagern sich die Verantwortlichkeiten. Führungskräfte und MitarbeiterInnen nehmen andere Rollen ein, was zur Folge hat, dass sich das klassische Führungsverständnis ändert.

Bisher waren Führungsverantwortlichkeiten zentralisiert. Im agilen Kontext hingegen verteilen sich Führungsaufgaben auf weitere Rollen, die es bisher in solch einer Form nicht gab.

Der **Product Owner (PO)**, übernimmt die fachliche Verantwortung für das Produkt als Kundenvertreter.

Der **Scrum Master** übernimmt die Prozessverantwortung und handelt als laterale Führungskraft.

Unterschiedliche klassische Führungsverantwortlichkeiten, wie beispielsweise Urlaubsabsprachen, können vom Manager ins **Team** verlagert werden (Häusling und von Gloger, 2014, S. 63).

Abbildung 1 verdeutlicht, wie sich die Sichtweisen auf MitarbeiterInnen, Leistung, Geschwindigkeit und insbesondere auf Zuständigkeiten im agilen Umfeld ändern.

Abbildung 1: Herausforderungen für das Personalmanagement



Quelle: Eigendarstellung angelehnt an Gloger & Häusling (2011, S. 63)

Im Zuge dieser sich neu entwickelnden Organisationsstrukturen muss auch Performance Management neu gedacht werden. Klassische Personal- und Führungsinstrumente stoßen in einer agilen Arbeitsumgebung schnell an ihre Grenzen. In modernen Ansätzen gewinnt die Verbindung der individuellen Leistung mit dem Unternehmenserfolg an Bedeutung. Es kristallisiert sich ein Trend hin zu regelmäßigeren Gesprächen zwischen der Führungskraft und des/r MitarbeiterIn bei gleichzeitiger Vereinfachung des Prozesses heraus (Köpl, 2016, S. 59). Da das Thema Performancemessung in agilen Organisationen sehr aktuell und relativ jung ist, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit dieser Thematik.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Die Wirtschaft und Gesellschaft befindet sich im permanenten Wandel. Veränderungsdruck durch sich schnell ändernde Marktanforderungen von außen, der rasante Wandel der Digitalisierung sowie neue wissenschaftliche Erkenntnisse lösen ein radikales Umdenken in Organisationen aus. Traditionelle Performance Management Ansätze werden in einem heutigen volatilen, teils disruptiven, Marktumfeld auf die Probe gestellt. Organisationen müssen auf rasch ändernde Kundenanforderungen eingehen können (Levy et al., 2017, S. 178). Das unternehmerische Umfeld ändert sich so rasant, dass einmal Funktionierendes schon bald wieder hinterfragt oder angepasst wird.

Diese Tendenz hat ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf die Funktion des Performance Management Systems und vor allem auf die Art wie MitarbeiterInnengespräche geführt werden (Bach, 2013, S. 222 f).

Aufgrund der bereits genannten Herausforderungen und sich laufend ändernden Rahmenbedingungen haben SMART gesetzte Jahresziele schon nach kürzester Zeit keine Gültigkeit mehr. Hinzu kommt, dass MitarbeiterInnen in diesen wechselhaften Zeiten ein Bedürfnis nach kontinuierlichem Feedback und Klarheit haben möchten. Demgegenüber steht allerdings häufig ein Performance Management System, welches sich über Jahrzehnte zu starren Prozessen und eingespielten Ritualen entwickelt hat. Vorherrschend sind Managementmethoden wie fixierte Jahresziele, individuelle Mitarbeiterbewertungen auf Basis der Leistung des vergangenen Jahres und einer darauf basierenden leistungsorientierte Vergütung, Budgets und Soll-Ist-Vergleiche (Pfläging, 2011, S. 11).

All diese Instrumente sind gut etablierte Standards. Fraglich ist, ob dieser klassische Leistungsvereinbarungs- sowie Leistungsbeurteilungsansatz noch funktioniert und zeitgemäß ist.

Befragungen von Deloitte belegen, dass nur 6% der Unternehmen ihren Performance Management Prozess als effektiven Beitrag für das Unternehmen einstufen, während 58% diesen für Zeitverschwendung halten (Deloitte University Press, 2014, S. 46). Mitunter ein Grund für diese Unzufriedenheit sind neue Anforderungen, die an Organisationen gestellt werden. Pierre Nanterme, CEO von Accenture, ist ebenfalls der Überzeugung, dass der Markt sich wesentlich verändert hat und daher auch das Performance Management System angepasst gehört (www.accenture.com, 13.9.2018) Viel zu viele Systeme fokussieren auf die Vergangenheit (www.newyorker.com, 29.5.2018). Ein Performance System sollte allerdings zukunftsorientiert sein und auf aktuelles Verhalten fokussieren (Levy et al., 2017, S. 179). Der Markt fordert Flexibilität. Unternehmen sind gezwungen ihre organisationalen Strukturen zu überdenken und sich von bürokratischen sowie hierarchischen Elementen zu verabschieden. Diese passen nicht mehr in eine dynamische Umwelt. Um innovativ und schnell agieren zu können sind MitarbeiterInnen nicht mehr nur einer Führungskraft und einer Abteilung zugewiesen, sondern arbeiten in unterschiedlichen, interdisziplinären Projektteams und haben dementsprechend wechselnde Vorgesetzte. Sobald ein Projekt beendet wurde, werden Teams neu strukturiert (Buckingham & Goodall, 2015, S. 49). Das erschwert nicht nur die Zielvereinbarung, sondern auch die Bewertung durch die direkte Führungskraft. Hinzu kommt, dass MitarbeiterInnen sobald ein Projekt abgeschlossen wurde, Feedback wünschen. Das kann auch Accentures CEO gut nachvollziehen. Er fasst zusammen, dass eine einzige Rückmeldung am Jahresende zu Arbeitsleistung im heutigen Zeitalter der Digitalisierung und von Big Data nicht zufriedenstellend ist (Buckingham und Goodall, 2015, S. 50). MitarbeiterInnen wünschen sich nicht nur Feedback auf einer regulären Basis, sondern möchten auch, dass ihre Leistung sofort gesehen und wertgeschätzt wird (www.personneltoday.com, 13.9.2018).

Da die derzeitigen Ansätze nicht mehr mit den aktuellen Herausforderungen zusammenpassen, haben einige namhafte Unternehmen wie beispielsweise Vorreiter Adobe, Haufe-Umantis oder Daimler reagiert und ihren früheren Performance Management Ansatz verworfen (Levy et al., 2017, S. 178). Adobe hat als eines der ersten Unternehmen den aufwendigen Jahresreview inklusive Ratings, für welchen Führungskräfte laut Untersuchungen im Durchschnitt 200 Stunden aufbringen, von der Agenda eliminiert (Hoyck & Zacharides, 2017, S. 8).

Wenn diese Managementmethoden der Performancemessung heute nicht mehr funktionieren, wie die Studie von Deloitte vermuten lässt, stellt sich die Frage, wie Organisationen sich auf die veränderten Umstände einstellen und es besser machen können?

Deshalb beschäftigt sich die vorliegende Masterthesis mit folgender Fragestellung:

„Welche Performance Management Instrumente und Messverfahren können für Performancemessung in agilen Unternehmensstrukturen eingesetzt werden?“

Um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, wird unterstützend auf folgende Unterfragen eingegangen:

- Was kann sich durch die Implementierung agiler Performance Management Instrumente für die Organisation verbessern und welche Möglichkeiten werden gesehen?
- Welche Konflikte können sich bei der Umgestaltung des Performance Management Systems ergeben?
- Wie verändert sich die Rolle bzw. der Verantwortungsbereich einer Führungskraft im agilen Kontext?
- Wie verändert sich die Unternehmenskultur, wenn ein Unternehmen agile Performance Management Instrumente verwendet?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Masterthesis ist die Identifikation von Anforderungen an das Performance Management System in agilen Organisationen. Die Betrachtung soll Aufschluss darüber geben, wie Performancemessung gestaltet werden kann und Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Nutzung und Ausgestaltung in agilen Organisationsformen daraus abgeleitet werden. Es soll demnach ein allgemeines Modell gefunden werden, welches als Grundlage für eine individuelle Umsetzung in der eigenen Organisation dienen kann. Ausgehend von diesen Anforderungen besteht ein weiteres Ziel darin, die Rolle der Führungskraft in diesem Kontext zu analysieren.

Dazu soll mithilfe einer strukturierten Literaturanalyse aktuelle Literatur zu gegenwärtigen Bewegungen im Performance Management erfasst werden. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung werden anschließend die gewonnenen Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis auf Umsetzbarkeit geprüft.

Nachdem in der Einleitung in Kapitel 1 zum Thema hingeführt wurde, beschäftigt sich Kapitel 2 mit einer theoretische Betrachtung des Themas. Zuerst wird das Thema Performance Management näher betrachtet. Ausgehend von einer Definition und den Ur-

sprüngen wird erläutert, warum es wichtig ist Performance Management im Unternehmen zu steuern. Ein weitere Abschnitt dieses Kapitels thematisiert Agilität. Zunächst erfolgen eine Begriffsdefinition und die Erklärung, warum dieses Thema als notwendig angesehen wird. Außerdem werden Charakteristika agiler Organisationen beschrieben und damit einhergehend die Besonderheiten von Führung im agilen Kontext hervorgehoben. Abschließend wird das Thema Performance Management theoretisch in Verbindung mit agilen Unternehmensstrukturen gesetzt.

Es werden Performance Management Methoden vorgestellt, die den speziellen Anforderungen gerecht werden und daher in agilen Organisationsstrukturen Anwendung finden können.

Der zweite Teil der Arbeit umfasst die empirische Untersuchung. In Kapitel 3 wird das Untersuchungsdesign vorgestellt und auf Basis der Forschungsfrage die methodische Vorgehensweise beschrieben. Die Erhebung erfolgt anhand von Leitfadeninterviews, die Ergebnisse werden deskriptiv dargestellt sowie anschließend hinsichtlich der Fragestellung interpretiert und Vorschläge für die Umsetzung abgeleitet.

Danach werden in Kapitel 4 die ersten beiden Teile gegenübergestellt sowie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst, welche abschließend in Kapitel 5 diskutiert und Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet werden. Ein Fazit sowie Ausblick in Kapitel 6 zeigen mögliche Weiterentwicklungen auf.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Performance Management

Dieses Kapitel konkretisiert den Bezugsrahmen dieser Arbeit. Dafür werden zunächst die Begriffe „Performance Management“ sowie „Performance Measurement“ erklärt und anschließend auf die Grundidee eingegangen. Auf Basis der Definition und den Ursprüngen des Performance Management Begriffs wird erläutert, warum es wichtig ist Performance Management im Unternehmen zu steuern und anhand welcher Instrumente dies erfolgen kann.

2.1.1 Begriffserklärungen und Grundidee des Performance Managements

2.1.1.1 Der Performance- oder Leistungsbegriff

In der Literatur existieren unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Definition von Performance Management. Eine allgemein anerkannte Definition ist nicht verfügbar (O'ley, 1999, S. 364). Generell wird unter Performance Management das Steuern von Leistung auf allen Ebenen in einer Organisation mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung verstanden. Ziel dieses Prozesses ist es den MitarbeiterInnen und dem Management Klarheit und Orientierung zu bringen. Die Grundidee ist Schlüsselfunktionen und – personen zu identifizieren, die Key Performance Indicators zu erkennen und die individuellen Zielvereinbarungen darauf auszurichten. So ist es möglich Leistungsdefizite frühzeitig zu erkennen und Risiken des Ausfalls von Schlüsselpersonen einzuschätzen sowie entsprechende Maßnahmen zu ergreifen (Havranek und Mauhart, 2010, S. 21).

Grundsätzlich haben unterschiedliche betriebliche Bereiche in der Organisation verschiedene Erwartungshaltungen an Performance Management. So versteht die Geschäftsführung einer Organisation die Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation bzw. die Effizienzsteigerung unter Performance Management.

Die Personalleitung fokussiert auf Leistungssteuerung der MitarbeiterInnen während, Controlling die Steuerung der Unternehmensleistung durch Kennzahlen im Blickwinkel hat. Die Produktion erwartet sich von einem guten Performance Management eine Verbesserung der Durchlaufzeiten bei gleichbleibender Qualität und die IT Abteilung konzentriert sich auf die Optimierung der Systemverfügbarkeit (www.strategie-werkstatt.com, 30.5.2018).

Eine erweiterte Definition liefert Wolfgang Jetter. Er versteht und Performance Management ein systematische, an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Management-

Prozess, der gewährleisten soll, dass die Summe aller im Unternehmen erzielten Leistungen bzw. Ergebnisse und Erwartungen an das Unternehmen entspricht und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellt (Jetter, 2004, S. 41).

Diese Definition rückt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in den Fokus von Performance Management und betont die strategische Komponente sowie eine langfristige Ausrichtung der Planung und Steuerung der Performance auf allen Unternehmensebenen.

2.1.1.2 Definition Performance Management System / Performance Measurement System

In der Literatur wird der Begriff Performance Management System kaum gebraucht. Stattdessen sind Begrifflichkeiten wie Managementsystem und Performance Measurement System weit verbreitet. Performance Measurement (PM) ist ein Teilbereich des Performance Management worunter Methoden der Leistungsmessung und –bewertung verstanden werden, die unter Einsatz mehrdimensionaler Maßgrößen helfen Effektivität und Effizienz der Leistung zu beurteilen (Klingebiel, 1999, S. 15 f; Galgenmüller et al., 1999, S. 536.). Ziel ist es die Leistungstransparenz zu erhöhen und durch Planungs- sowie Steuerungsabläufe eine Leistungssteigerung herbeizuführen.

Gemessen werden kann mithilfe eines Kennzahlensystems mit unterschiedlichsten Leistungsgrößen wie beispielsweise Kosten, Zeit, Flexibilität, Qualität, Innovation oder Kundenzufriedenheit (Horváth et al., 2007, S. 247 f). Zur Visualisierung des Ist-Zustandes von Leistungszielen werden in der Regel strategische Leistungsindikatoren (KPI's) herangezogen. Diese Kennzahlen sollen schnell einen guten Überblick über die wesentlichen Aspekte des Unternehmenshandelns bieten (Otley, 2004, S. 13 u. 17).

Generell betrachtet PM die Effektivität und Effizienz von Leistungspotentialen auf verschiedenen Leistungsebenen. In einer klassischen Aufbauorganisation wird zwischen **Unternehmens- Organisations-/Prozess-, und Mitarbeiterebene** differenziert (Sinclair und Zairi, 2000, S. 150 f). Die Leistungsebenen hängen eng miteinander zusammen. Auf Unternehmensebene wird die Gesamtleistung untersucht und auf der Mitarbeiterebene steht die individuelle Leistung jedes/r Einzelnen im Vordergrund. Die individuellen Leistungsbeiträge wiederum bilden die Bausteine für alle darüberliegenden Ebenen. Diese haben somit auch Einfluss auf die Gesamtleistung der Unternehmensebene (Jetter, 2004, S. 44 f).

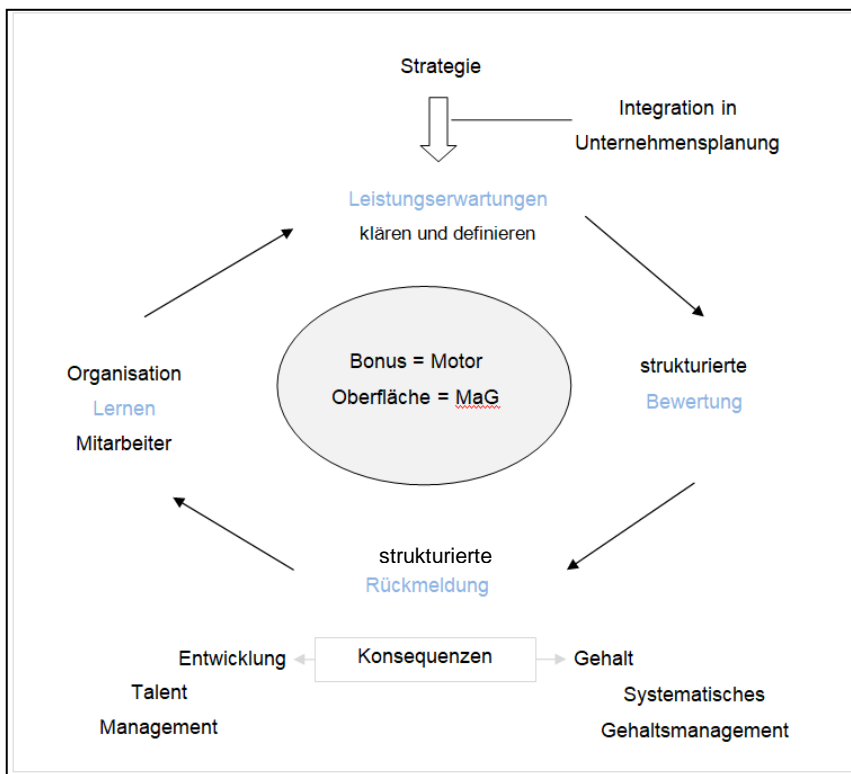
Oliver Krause (2006, S. 54) leitet anhand existierender Definitionen für die Hauptbegriffe Managementsystem und Performance System eine umfassende Definition für den Begriff Performance Managementsystem ab und vereint die einzelnen Eigenschaften:

„Ein Performance Managementsystem (PMS) ist ein indikatorenbasiertes Managementsystem zur Unterstützung der Aufgaben bei der Optimierung des Stakeholder-Nutzens einer Organisation. Daher müssen effektive PMS den Zusammenhang zwischen Performance-Zielen, Indikatoren für die Zielerreichung, erfolgskritischen Wertschöpfungsaktivitäten und Maßnahmen zur Verbesserung der Performance über alle Ebenen und entlang der Wertschöpfungskette einer Organisation abbilden.“

2.1.1.3 Grundidee des Performance Managements

Die Grundidee eines Performance Management ist die Erfassung, Einschätzung, Förderung und Entwicklung betriebsgerichteter Leistungsfähigkeit bei Führungskräften und MitarbeiterInnen (Lau, 2007, S. 98). Betrachtet man Performance Management als Prozess, fließen von oben Strategie und Planung ein. In einem jährlichen Zyklus werden, meist im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs, zuerst **Leistungserwartungen** zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn geklärt. Nach einem vereinbarten Zeitraum erfolgt eine strukturierte **Bewertung und Rückmeldung** der tatsächlichen Leistung. Dieser Schritt zielt darauf ab positive Aspekte zu verstärken und negative zu bearbeiten und dadurch das **Lernen** von Organisation und MitarbeiterIn zu ermöglichen. Die daraus gewonnen Ergebnisse fließen als neue Erkenntnisse zur Klärung der Leistungserwartung in den Beginn des nächsten Zyklus mit ein. Das Herzstück dieses Prozesses ist das **Mitarbeitergespräch** (MaG). Wichtig ist, dass es niemals als einziges Instrument verwendet wird, da Performance Management als permanenter Prozess aus **Feedback-Erwartungsklärun-Reflexion** verstanden werden muss. Der Bonus ist letztendlich ein Verstärker bzw. Motor des ganzen Kreislaufes (Havranek & Mauhart, 2010, S. 21f). Dieser Zyklus wird in Abbildung 1 dargestellt:

Abbildung 2: Performance-Management-Kreislauf



Quelle: Eigendarstellung angelehnt an Havranek & Mauhart (2010, S. 22.)

2.1.2 Geschichte und Entwicklungen im Performance Management

Erste Aufzeichnungen von MitarbeiterInnenbeurteilungen wurden in China im frühen dritten Jahrhundert entdeckt. Elemente der Leistungsbeurteilung wurden auch schon in Zeiten der frühen industriellen Revolution verwendet. Ein Besitzer mehrerer Baumwollspinnereien in Schottland befestigte damals Holzstücke unterschiedlicher Farben über den Arbeitsplätzen seiner Arbeiter, die die jeweilige Leistung widerspiegelte (www.newyorker.com, 29.5.2018). Die heute eingesetzten MitarbeiterInnenbeurteilungssysteme haben ihren Ursprung beim US-Militär. Die amerikanische Armee entwickelte im ersten Weltkrieg ein leistungsbezogenes Punktesystem, um Personal mit schwacher Leistung leichter zu identifizieren und in nächster Konsequenz auch entlassen zu können. Im Laufe des zweiten Weltkriegs wurde dieses System adaptiert und verbessert. Mithilfe eines „Forced Rankings“ konnten geeignete Soldaten für die Offizierslaufbahn leichter gefunden und eingestellt werden. Nach dem zweiten Weltkrieg setzten 60% der US Unternehmen Beurteilungssysteme ein, um die Leistung der MitarbeiterInnen zu dokumentieren und Prämien zu verteilen. Senioritätsprinzipien bestimmten Lohnerhöhungen und Beförderungen für ArbeitnehmerInnen mit Gewerkschaftszugehörigkeit.

In den 1950er Jahren sprach sich der Sozialpsychologe Douglas McGregor für die Einbindung von MitarbeiterInnen in die Bewertungen und Zielsetzungen aus. McGregor postulierte in seiner „Theory Y“, dass MitarbeiterInnen grundsätzlich motiviert und bereit sind gute Leistung zu erbringen, vorausgesetzt sie erhalten entsprechende Gestaltungs- und Handlungsspielräume. Seine Idee eines mitarbeiterorientierten Ansatzes für die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten begannen Unternehmen ab den frühen 60er Jahren umzusetzen und ermutigten die MitarbeiterInnen auch Selbsteinschätzungen vorzunehmen sowie ihre Vorstellungen bei der Definition von Zielen einzubringen. In den 70er Jahren herrschten hohe Inflationsraten und Lohnsteigerungen vor. Es wuchs der Wunsch Gehaltsentscheidungen objektiver mit der Leistung von MitarbeiterInnen zu verknüpfen. Daher beschäftigten sich WissenschaftlerInnen gemeinsam mit HR-ExpertInnen mit der Entwicklung von Kriterien und Rating-Skalen, die ein möglichst hohes Maß an Objektivität aufweisen.

Die Problematik war, dass viele Führungskräfte ungern zwischen starken und schwachen MitarbeiterInnen differenzieren. Vor diesem Hintergrund führte der CEO von General Electric in den 80er Jahren das von der US-Armee etablierte „Forced Ranking“, ein. Mittels diesem Rankings wurde ganz klar vorgegeben, wie viel Prozent der MitarbeiterInnen in welche Leistungskategorie eingeteilt werden. Die Kategorisierung erfolgte in „A-Spieler“, die belohnt wurden. „B-Spieler“ die gebraucht werden, damit das Unternehmen erfolgreich funktionierte und „C-Spieler“, welche gekündigt wurden. Anfang der 2010er Jahre wurde dieses System in zwei Drittel der führenden US-Unternehmen praktiziert. Bis heute sind klassische MitarbeiterInnenbeurteilungssysteme weltweit von der Mehrzahl der Unternehmen ein fester Bestandteil. Allerdings haben erste Unternehmen begonnen sich aufgrund von flacheren Hierarchien, komplexeren und schnell ändernden Aufgabentätigkeiten, geringeren Budgets für Gehaltserhöhungen, von diesem System wieder abzuwenden. Als die Unzufriedenheit mit traditionellen Prozessen stieg, begannen sich hi-tech Unternehmen über ihr Performance Management Prozesse Gedanken zu machen. Unternehmen standen das erste Mal vor Herausforderung schneller auf Kundenfeedback reagieren zu müssen, laufender Anforderungsänderungen und nicht geplanten Projekten, die in kürzeren Zyklen abgewickelt werden. Kelly Services war das erste Dienstleistungsunternehmen, das 2011 begann auf Bewertungen zu verzichten und permanentes, informelles Feedback im Sinn von „check-ins“ einführte. Diesem Ansatz folgten weitere große Firmen (Capelli und Tavis, 2016, S. 60 ff).

Auf das Thema permanentes und informelles Feedback wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

2.1.3 Warum ist es wichtig Performance Management im Unternehmen zu steuern?

Die Performance von Beschäftigten trägt einen großen Anteil zur Zukunftssicherung von Unternehmen bei. Durch ein konsequent umgesetztes Performance Management profitieren Unternehmen von höheren Gewinnen, besseren Cashflows, höheren Aktienwerten und einer besseren Performance am Markt (Jetter, 2004, S. 54). Damit diese Ergebnisse erzielt werden können, müssen alle MitarbeiterInnen verstehen was gemacht wird und welchen Beitrag sie als Individuum zum Team- oder Projekterfolg beitragen. Aufgrund der Tatsache, dass jede/r Einzelne den Gesamtzusammenhang versteht, wird die eigene Aufgabe nicht mehr als sinnlos wahrgenommen (Gerades, 2016, S. 4). Dies bestätigt auch eine Metastudie des Gallup-Instituts. In einem Zeitraum von 25 Jahren wurden aus über einer Million MitarbeiterInnenbefragungen zentrale Bedürfnisse ermittelt. Als besonders wichtig wurden die folgenden Aspekte im Arbeitsumfeld erachtet (Buckingham und Coffman, 1999, S. 255 f):

- Das Wissen darüber was der/die ArbeitgeberIn erwartet.
- Die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, wie Materialien, Arbeitsmittel, Budgets.
- Das Gefühl kompetenzgerecht eingesetzt zu werden.
- Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung.
- Wertschätzung der eigenen Person.
- Die Möglichkeit im Unternehmen weiterentwickelt und aktiv gefördert zu werden.
- Die Einbeziehung der eigenen Meinung.
- Das Wissen, dass die eigene Arbeit Bedeutung für das Gesamtunternehmen hat.
- Die Zusammenarbeit mit den KollegInnen.
- Regelmäßiges Feedback.
- Die Möglichkeit Neues zu lernen und sich persönlich weiterentwickeln zu können.

Aus diesen Erkenntnissen kann abgeleitet werden, wenn Unternehmen diese Bedürfnisse erfüllen, sie von ihren MitarbeiterInnen mit besseren Unternehmensergebnissen belohnt werden.

Performance Management wird aber nicht nur gesteuert, um bessere Unternehmensergebnisse zu erzielen. Havranek & Mauhart identifizieren zwei weitere wesentliche Motive, warum es sinnvoll und nutzbringend ist sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen (Havranek & Mauhart, 2010, S. 17):

- 1) In vielen Unternehmen gibt es ein Problem in den bestehenden Vergütungsstrukturen, -systemen oder –prozessen. Daher ist ein Handlungsbedarf gegeben, weil dieses Motiv meist mit Unzufriedenheit bei der Belegschaft und den Führungskräften einhergeht und somit negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hat (Jetter, S. 40).
- 2) Unternehmen ändern ihre Strategie und die Bedeutung von Geschäftsbereichen sowie Funktionen. Es wird eine neue Zielsetzung verfolgt und an anderen Leistungsindikatoren orientiert.

Für beide Fälle gilt, dass die Organisation durch die strategische Steuerung von Performance Management Verbesserungsmöglichkeiten sieht.

Im nächsten Abschnitt wird ein Überblick über eine Auswahl an PM-Ansätzen auf Unternehmens- und Mitarbeiterenebene gegeben. Die Prozess- und Organisationsebene wird im Rahmen dieser Arbeit ausgegrenzt. In der Praxis werden PMS-Ansätze auf Unternehmensebene meistens aus dem Controlling heraus initiiert und begleitet, wohingegen PMS-Ansätze auf MitarbeiterInnenebene meist von HR-Abteilungen getrieben und umgesetzt werden. Beide Ansätze sind idealerweise aufeinander abgestimmt. Ansätze auf Unternehmensebene wie beispielsweise die Balanced Scorecard (BSC) sollten sich teilweise auch wieder auf MitarbeiterInnenebene finden (Bernatzeder, 2010, S. 104).

2.1.4 Performance Measurement Systeme zur Steuerung von Performance Management im Unternehmen

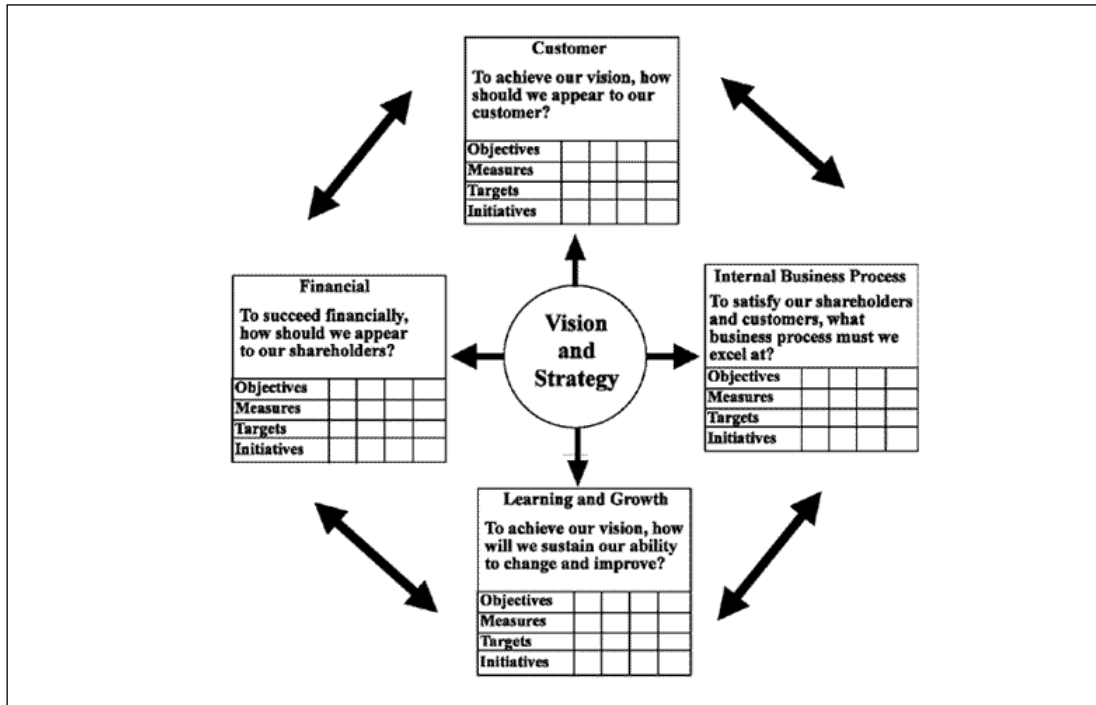
Damit jeder Management Ansatz seine volle Wirkung entfalten kann, gibt es Instrumente zur Messung von Performance. Mittels vorab definierter Kriterien können so Erfolge oder Misserfolge gemessen werden. Höchster Beliebtheit auf Unternehmensebene erfreuen sich Balanced Scorecard (BSC) und Performance Pyramid oder auf Mitarbeiterenebene die Leistungsbeurteilung in Verbindung mit Zielvereinbarungen sowie Anreiz- und Sanktionssysteme. In den folgenden Unterkapiteln werden populäre Ansätze näher beschrieben.

2.1.4.1 Balanced Scorecard

Die **Balanced Scorecard (BSC)** wurde Anfang der 90er Jahre von Harvard-Professor Robert S. Kaplan und dem Berater David P. Norton entwickelt (Jetter, 2010, S. 92). Es handelt sich dabei um eine ganzheitliche Controlling-Methode zur Messung der Zielerreichung abgeleitet von der Vision und Strategie eines Unternehmens und umfasst die

Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung (Norton und Kaplan, 1992, S. 71 ff).

Abbildung 3: Balanced Scorecard



Quelle: Kaplan, Robert/Norton, David (1996 S. 76.)

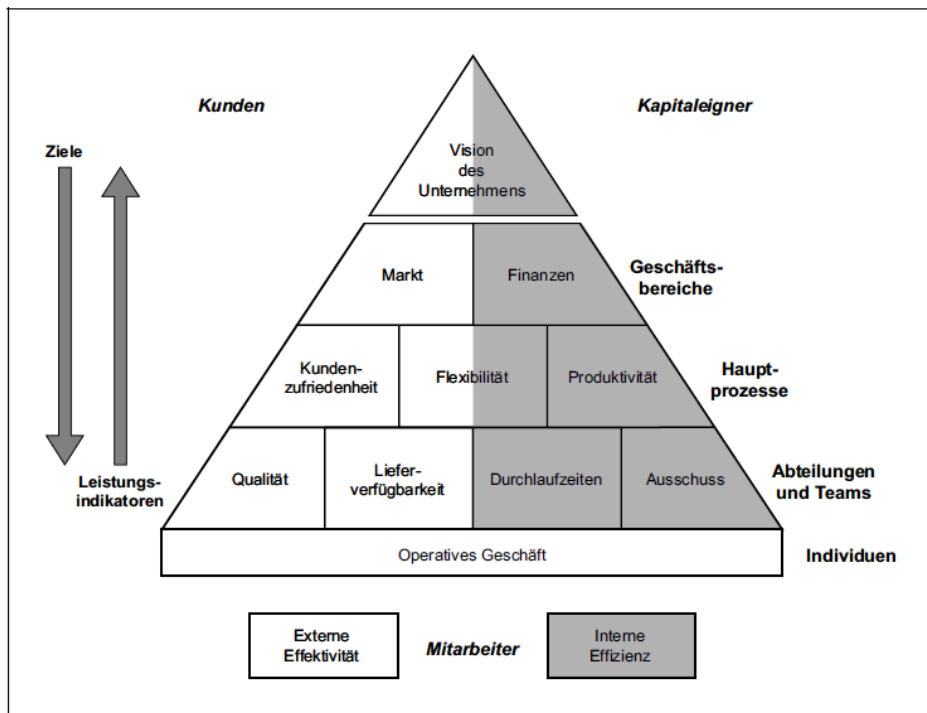
Für jeden dieser vier Dimensionen sollte in regelmäßigen Abständen eine überschaubare Anzahl an strategischen Zielen sowie Soll-/Ist Werte, Kennzahlen und Maßnahmen formuliert werden, um die Strategie in operative Kenngrößen zu übersetzen (Kaplan und Norton, 1992, S. 71). In manchen Unternehmen wird die BSC sogar auf persönliche BSC herunter gebrochen, sodass dieses Modell auch auf MitarbeiterInnenebene zum Einsatz kommt (Kaplan und Norton, 1996. S. 80 f). Aufgrund der leichten Verständlichkeit des Modellansatzes und der Ausgewogenheit ist die BSC einer der beliebtesten PMS-Ansätze (Jetter, 2010, S. 93).

2.1.4.2 Performance Pyramid

Die **Performance Pyramid** wurde erstmals 1991 von Lynch und Cross veröffentlicht. Dieses Modell zielt darauf ab, die Verbindungen zwischen Unternehmensstrategie, strategischen Geschäftseinheiten und den operativen Bereichen transparent und ausgewogen darzustellen sowie alle Geschäftsaktivitäten auf die KundInnenbedürfnisse abzustimmen. Dargestellt wird dieser Ansatz als Pyramide und soll die hierarchische Gliede-

rung der Ziele entlang der Organisationsebenen verdeutlichen. Wie in Abbildung 4 erkennbar, bildet die Grundlage des Modells ein mehrschichtiges Leistungsebenen-Konzept bestehend aus einer Geschäftsbereichs-, Hauptprozess-, Abteilungs-, / Team-, und Individualebene (Lynch und Cross, 1995, S. 64 ff).

Abbildung 4: Performance Pyramid



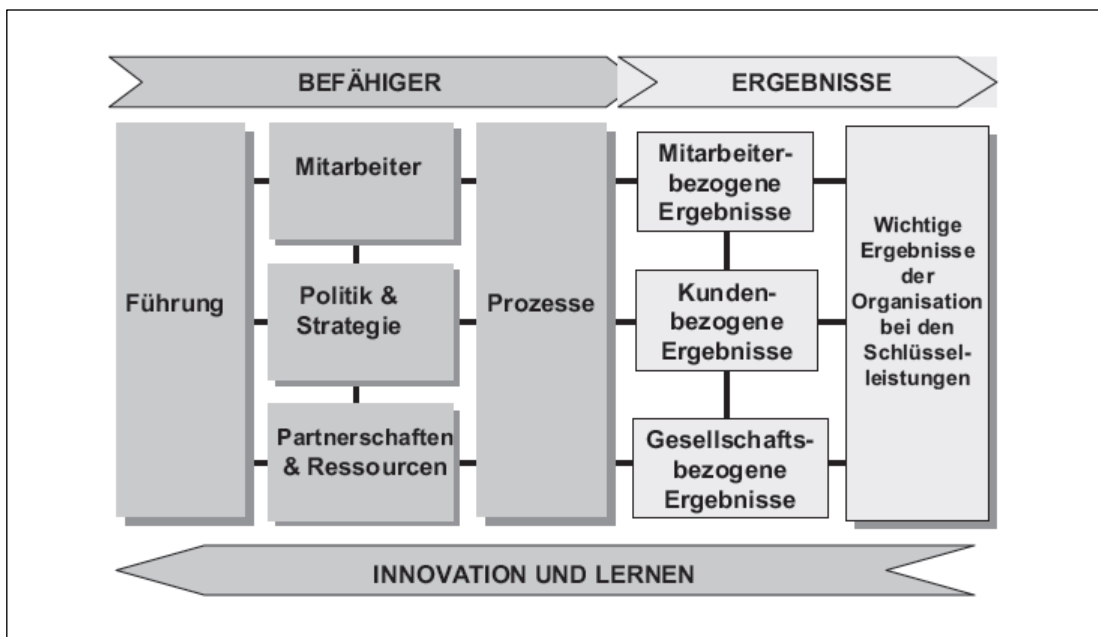
Quelle: Lynch, Richard/Cross, Kelvin (1995, S. 65 f)

Abgeleitet von der Unternehmensvision auf Geschäftsbereichsebene werden finanzielle und marktbezogene strategische Ziele formuliert, die auf Prozessebene in operative Zielvorstellungen zu Kundenzufriedenheit, Flexibilität und Produktivität herunter gebrochen werden. Auf der untersten Ebene finden sich sowohl Individual- als auch Team- bzw. Abteilungsziele, die Qualität, Lieferverfügbarkeit, Durchlaufzeiten und Ausschussquoten messen sollen. Im Pyramidenmodell wird zwischen einem markt- („Externe Effektivität“) und einem anteilsbezogenen Teil („Interne Effizienz“) unterschieden. Während die Zielformulierung top-down erfolgt, werden Leistungsindikatoren bottom-up gebildet. Im Wesentlichen fokussiert die Performance Pyramid auf zwei Stakeholdergruppen: aus externer Perspektive auf KundInnen und interne Perspektive auf KapitaleignerInnen. Auch die MitarbeiterInnen finden Beachtung in diesem Modell, denn ihr Beitrag zur Erreichung des Unternehmenserfolges wird anerkannt, ohne jedoch spezifische Interessen in diesen Ansatz zu integrieren (Lynch und Cross, 1995, S. 65 ff).

2.1.4.3 Das European Foundation for Quality Management (EFQM) – Modell für Excellence

Das EFQM-Modell ist ein ganzheitliches Unternehmenssteuerungskonzept, welches wie die BSC auf mehrere Dimensionen beruht, mit dem Ziel dauerhaft exzellente Ergebnisse zu erzielen und somit Geschäftserfolg zu verbessern. Das EFQM-Modell unterstützt bei der Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements. Dabei steht die regelmäßige und systematische Selbstbewertung im Vordergrund. Neun Dimensionen umfasst dieses Modell. Ein auf diese Dimensionen abgestimmter Fragenkatalog erlaubt es, die eigene Organisation kritisch auf Stärken und Verbesserungspotenziale hin zu überprüfen. Aus den Ergebnissen können Handlungspläne abgeleitet werden, welche Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen bieten, die durch die Selbstbewertungsschleifen kontrolliert werden können (Bernatzeder, 2010, S. 99 f). Abbildung 5 soll dies verdeutlichen.

Abbildung 5: Das EFQM Business-Modell für Excellence



Quelle: Bernatzeder, Petra (2010, S. 100).

Die fünf Befähiger-Kriterien stellen die Handlungsfelder innerhalb der Organisation dar. Diese sind für die Herstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen ausschlaggebend. Die Erfolge der Geschäftstätigkeit lassen sich in den vier Ergebnis-Kriterien ablesen. Die Daten aus den Ergebnissen dienen gleichzeitig als Controllingssystem für das Vorgehen in den Handlungsfeldern (Bernatzeder, 2010, S. 101). Somit handelt es sich bei diesem

Modell um ein Managementwerkzeug für die Unternehmensführung, um Veränderungsprozesse optimal zu steuern. Innovation und Lernen helfen dabei kontinuierlich besser zu werden (EFQM, 2003, S. 6).

2.1.4.4 Leistungsbeurteilung inkl. Zielvereinbarung und Anreiz- und Sanktionssysteme
Auf Mitarbeiterebene wird der Ansatz der **Leistungsbeurteilung** (oder auch Mitarbeiterbeurteilung, persönliche Leistungsbewertung, Performance Appraisal etc.) sehr häufig zur Messung der Performance inklusive Beurteilung der Arbeitsergebnisse gewählt. Dabei handelt es sich um eine Bewertung der individuellen Leistung anhand vergangenheitsbezogener Soll-Ist-Vergleiche (Mentzel, Grotzfeld, Haub, 2014, S. 148).

Die Leistungsbeurteilung erfolgt üblicherweise im Rahmen eines jährlich stattfindenden MitarbeiterInnengesprächs zwischen der Führungskraft und dem/r MitarbeiterIn und wird zusätzlich mit persönlichen Entwicklungsmaßnahmen verknüpft (Jetter, 2004, S. 52). In diesem Zuge werden ebenfalls weitere **Zielvereinbarungen** getroffen und über **Anreiz- bzw. Sanktionssysteme** gesprochen.

Eine Erweiterung und objektivere Bewertung der traditionellen Leistungsbewertung der Beschäftigten durch deren Vorgesetzte stellt das 180- oder 360-Grad-Feedback dar. Durch die Einbindung weiterer Bewertungsquellen wird versucht einen höheren Objektivitätsgrad zu erreichen (Nerdinger, 2014, S. 209). Beim 180-Grad-Feedback wird der/die MitarbeiterIn von seinem/ihrer Vorgesetzten sowie von unterstellten MitarbeiterInnen beurteilt. 360-Grad-Feedbacks oder auch Rundumbeurteilungen betrachten den/die MitarbeiterIn aus allen Richtungen. In den Feedbackrunden werden Bewertungen durch Vorgesetzte, Kollegen, unterstellte MitarbeiterInnen sowie interne und externe GeschäftspartnerInnen eingebunden. Neben einer höheren Objektivität ist ein generelles Ziel dieser Beurteilungsart eigene blinde Flecken und deren Auswirkung zu erkennen, um sich dort weiterzuentwickeln zu können (Fersch, 2002, S. 171 ff).

Abbildung 6: 360-Grad-Feedback



Quelle: www.management-innovation.com, 18.6.2018

Generell lässt sich festhalten, dass Leistungsbeurteilungen zu einer höheren Leistungstransparenz, einer Objektivierung der Personalarbeit und einer Optimierung des Personaleinsatzes beitragen. Dadurch können wesentliche PM-Ziele positiv unterstützt werden (Fersch, 2002, S. 89 f).

Wie oben bereits erwähnt werden im Rahmen von Leistungsbeurteilungsgesprächen auch Zielvereinbarungen für die nächste Periode vereinbart, mit dem Ziel die Leistungsanstrengungen der MitarbeiterInnen auf die Unternehmensstrategie und Unternehmensziele abzustimmen (Jetter, 2004, S. 46).

Um Ziele tatsächlich auch erreichen zu können sollen diese S.M.A.R.T formuliert sein: ein Ziel soll demnach klar formuliert (**specific**), messbar (**measurable**), herausfordernd, jedoch auch erreichbar (**achievable**), auf die Unternehmensziele bezogen (**relevant**) und zeitlich festgelegt (**timely**) sein (Jetter 2004, S. 110 f).

Im Idealfall erfolgt nicht nur am Ende der festgelegten Periode ein Review-Prozess um den Zielerreichungsgrad festzustellen, sondern auch Zwischenüberprüfungen auf viertel- oder halbjährlicher Basis um gegebenenfalls eine Anpassung vornehmen zu können (Jetter, 2004, S. 47).

Ziele können sich auf unterschiedliche Ebenen der Organisation beziehen, wie beispielsweise auf Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs-, Team-, oder Individualebene, wobei letztere am häufigsten verwendet werden (Jetter, 2004, S. 114 ff).

Die **Zielvereinbarungen** oder auch das Führen durch Zielvereinbarung basieren grundsätzlich auf dem traditionellen Führungsprinzip Management by Objectives (MbO), welches Mitte der 1950er Jahre von dem Managementtheoretiker Peter Ferdinand Drucker entwickelt wurde (Mitlacher, 2015, S. 391). Die Vereinbarung von Zielen soll unter anderem auch zur MitarbeiterInnenmotivation beitragen. Bei diesem Instrument handelt es sich um ein Motivationstool basierend auf der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990). Sinnvoll gesetzte Ziele fördern die Motivation und helfen dabei MitarbeiterInnen noch stärker für das Unternehmen zu begeistern (Bartscher und Frick, 2009, S. 69).

Kritik an diesem Ansatz übt Harry Levinson (1970) aus. Er postuliert, dass die emotionale Motivationskomponente fehlt und das in den meisten Organisationen das managen mittels Zielen nur Druck auf den/die Einzelne/n ausübt. Des Weiteren finden individuelle Wünsche und persönliche Ziele keine Berücksichtigung (Levinson, 1970, S. 125 ff).

Um ein unternehmenskonformes Verhalten herbeizuführen bzw. ein entsprechend konträres Verhalten zu verhindern sollen **Anreiz- und Sanktionssysteme** Abhilfe verschaffen. Positive und negative Sanktionsmechanismen werden bestenfalls eng an die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen ausgerichtet und können sich aus materiellen und immateriellen Komponenten zusammensetzen. Neben dem Grundgehalt können eine leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung, Sozialleistungen wie beispielsweise eine betriebliche Altersvorsorge, Weiterbildungsmaßnahmen oder freiwillige Zusatzleistungen des Arbeitgebers als materielle Anreize gezählt werden.

Unter immateriellen Anreizen werden Lob und Anerkennung, Auszeichnungen, Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeit oder unter anderem auch der Ausbau von Entscheidungskompetenzen verstanden (Drumm, 2008, S. 457 ff).

In einigen Unternehmen werden „Cafeteria-Modelle“ angeboten, um individuell auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen zu können und die Zusammenstellung der Anreize nach persönlichen Wünschen zu ermöglichen (Drumm, 2008, S. 166).

Zentrale Herausforderungen für einen erfolgreichen Einsatz von Anreizsystemen stellen die direkte Nachvollziehbarkeit von Belohnungshöhe und Bezugsgröße sowie die relative Belohnungsgerechtigkeit dar (Drumm, 2008, 459).

Da die Bezugsgrößen im Normalfall von den Ergebnissen der Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung abgeleitet werden, bilden diese beiden PM-Ansätze eine wesentliche Grundlage für den Einsatz von Anreizsystemen (Drumm, 2008, 456).

Grundsätzlich ist ein Anreizsystem auf alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens anwendbar. Allerdings sind Tendenzen erkennbar, dass Führungskräfte in der Regel stärker in solche Systeme eingebunden sind und über deutlich höhere variable Vergütungsanteile verfügen (Drumm, 2005, 557).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, wer alle relevanten Erwartungen seiner Zielgruppen (KundInnen, Aktionäre und MitarbeiterInnen) kennt und diese auch erfüllen kann, wird erfolgreicher sein als die Konkurrenz. Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die richtige Performance ist außerdem die genaue Kenntnis über die unterschiedlichen Beeinflussungshebel auf Unternehmens-, Organisations-/Prozess-, und MitarbeiterInnenebene und deren jeweilige Auswirkung auf den Unternehmenserfolg (Jetter, 2004, 40).

Die angeführten PMS-Ansätze verfolgen ein mehrdimensionales Produktivitätsverständnis und ermöglichen gezielte Eingriffe zur Lenkung und Steuerung (Schreyer, 2007, S. 4). Es wird gezeigt, dass es nicht nur vergangenheitsorientierte, quantitative Kennzahlgetriebene Modelle gibt, sondern auch vorrausschauende, qualitative Indikatoren eingebunden werden. Die PM-Ansätze auf MitarbeiterInnenebene werden in die Unternehmensebene integriert und ebenfalls ganzheitlich betrachtet. Während Leistungsbeurteilungen auf individuelle Ergebnisse fokussieren und auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung eines Beurteilungszeitraumes fokussieren, konzentrieren sich Zielvereinbarungen auf eine begrenzte Anzahl an Zielsetzungen. Die Ergebnisse bilden eine transparente Basis für leistungsfördernde Maßnahmen sowie Anreiz und Sanktionssysteme und schaffen ein Gesamtsystem zur Leistungssteuerung (Jetter, 2004, S. 47).

Ausgehend von dieser Betrachtung von Performance Management werden im Folgenden Kapitel die Charakteristika agiler Organisationen und damit einhergehend die Besonderheiten von Führung im agilen Kontext erarbeitet.

2.2 Agilität

Agilität soll die Antwort auf eine immer volatiler, unsicher, komplexe und ambivalenter werdende Arbeitswelt sein. Dieser Zustand wird durch das Akronym „VUCA“ beschrieben, welches für *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* und *Ambiguity* steht.

In der VUCA Welt sehen sich Organisationen damit konfrontiert, dass Herausforderungen unerwartet sowie instabil sind und Unternehmen für einen unbestimmbaren Zeitraum beschäftigen - **Volatilität**.

Es können kaum langfristige Prognosen abgegeben werden. Vorhersehbarkeit ist selten gegeben und das Potential für Überraschungen groß - **Unsicherheit**.

Standardisierte Lösungen sind nicht vorhanden und das Umfeld ist nicht vereinfachbar – **Komplexität**.

Oft ist es schwer Ursachen und Wirkungen zu finden. Mehrdeutige Erkenntnisse sind typisch für dieses Umfeld – **Ambiguität** (Hofert, 2016, S. 22 f).

Aufgrund dieser Problemstellungen sehen Unternehmen die Lösung in agilen Herangehensweisen.

Nachstehend werden, ausgehend von einer Begriffsdefinition, die Geschichte sowie die Hintergründe von Agilität beleuchtet. Zudem wird die Notwendigkeit thematisiert und Rahmenbedingungen erläutert. Außerdem werden Charakteristika agiler Organisationen beschrieben und damit einhergehend die Besonderheiten von Führung im agilen Kontext hervorgehoben.

2.2.1 Definition des Begriffes Agilität und Historische Entwicklung

Agilität ist im Unternehmenskontext nicht eindeutig definiert. Im Duden wird Agilität mit beweglich, regsam und wendig beschrieben (www.duden.at, 25.06.2018). In zahlreichen Veröffentlichungen lassen sich sieben Eigenschaften herausarbeiten, die häufig genannt werden und kennzeichnend für Agilität sind:

Schnelligkeit, Flexibilität, Dynamik, Selbstorganisation, Vertrauen, Vernetzung und Anpassung (Lindner et al., 2017, S. 903).

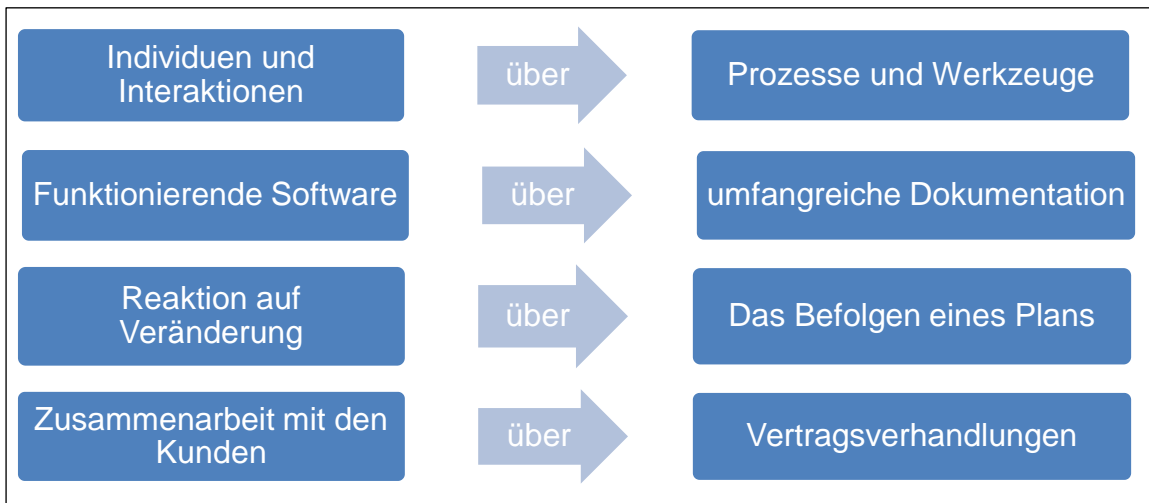
Für die vorliegende Arbeit wird die Definition in Anlehnung an Dove herangezogen. Er definiert Agilität als Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an eine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem sie auf Veränderungen schnell reagiert, diese antizipiert und proaktiv gestaltet (Dove, 2001, S. 9 ff).

Seit den 1950er Jahren befassen sich einzelne Konzepte in der Systemtheorie von Organisationen mit deren Anpassungsfähigkeit. Dabei kann auf den amerikanischen Soziologen Talcott Parsons verwiesen werden. In seinem Buch „The Social System“ (1951) identifiziert er vier Funktionen, die jedes System erfüllen muss, um seine Existenz zu erhalten. Seiner Ansicht nach müssen Systeme die Fähigkeit erfüllen, auf verändernde äußere Bedingungen zu reagieren (**A**daption), Ziele zu definieren und zu verfolgen (**G**oal Attainment), Kohäsion und Inklusion herzustellen und abzusichern (**I**ntegration) sowie grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten (**L**atency). Aus den Anfangsbuchstaben dieser vier genannten Funktionen ergibt sich das AGIL-Schema (Parsons, 1991, S. 55).

Ein weiterer Blick auf die Historie zeigt drei Entwicklungswellen.

1. In den 1990er Jahren entstand eine Agilitätsbewegung unter dem Begriff **agile manufacturing**. Im Fokus dieser Bewegung stand eine schlanke Produktion und somit schnelle Produktentwicklung, welche durch multifunktionale Teams und ständige Verbesserung der Produktionsabläufe während des Prozesses gekennzeichnet sind (Kettunen, 2009, S. 408 f).
2. Die zweite Welle, seit Beginn des 21. Jahrhunderts, ist gekennzeichnet durch **agiles Projektmanagement, agile Softwareentwicklung** und durch daraus resultierende Methoden wie „Scrum“, welche eine besondere Beachtung in der Praxis findet (Conforto et al., 2016, S. 661). Um eine Handlungsorientierung, nach welchen Prinzipien agile Softwareentwicklung gestaltet sein sollte, zu bieten, wurde das agile Manifesto im Jahre 2001 formuliert. Dieses umfasst folgende Wertepaare (Hofert, 2016, S. 8).

Abbildung 7: Agiles Manifest



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an www.agilemanifesto.org

3. Aufgrund der aktuellen Herausforderungen in der Arbeitswelt erlebt das jahrzehntealte Konzept wieder einen Aufschwung. Es zeigt sich auch, dass derzeit wieder ein Trend hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung von Agilität auf organisationaler Ebene zu erkennen ist und sich nicht nur auf agile Projektmethoden beschränkt (Hazzan und Dubinsky, 2014, S. 4). Neu ist, dass sich Unternehmen die Frage stellen, wie die Transformation hin **zu einer agilen Organisation** gelingen kann.

2.2.2 Notwendigkeit von Agilität

Wie bereits zu Beginn dieses Abschnitts erwähnt ist der Ausgangspunkt für die Notwendigkeit einer agilen Ausrichtung eine immer komplexer werdende Unternehmensumwelt. Anhand einiger Organisationstheorien können die Auswirkungen eines volatilen Unternehmensumfeldes erklärt werden. Nicht nur die **Systemtheorie** liefert Ansätze zur Erklärung komplexer Zusammenhänge, sondern auch in der **Kontingenztheorie** und auch in der **Evolutionstheorie** finden sich Erklärungsansätze für die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen an ihre Umwelt (Königsweiser und Hillebrand, 2013, S. 26 ff; Jones und Bounecken, 2008, S. 284 f). In den folgenden Subkapiteln werden relevante Elemente genannter Theorien vorgestellt und Konsequenzen für agile Organisationen aufgezeigt.

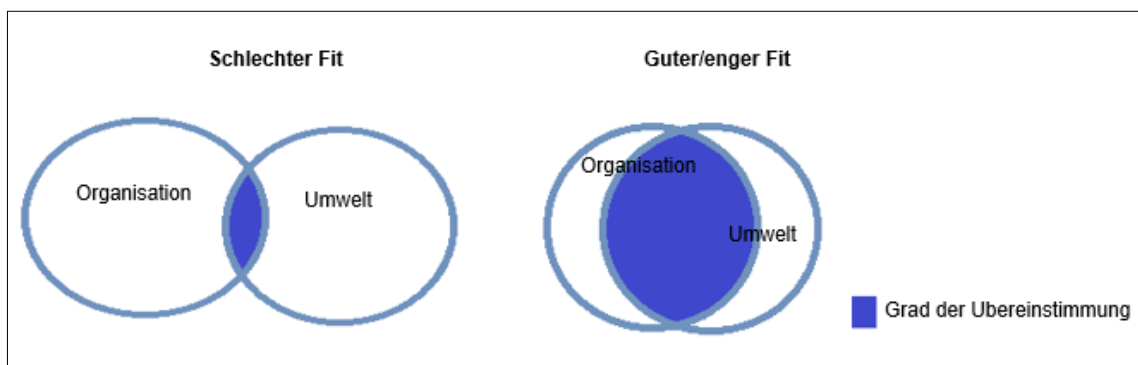
2.2.2.1 Systemtheorie

In der *Systemtheorie* werden Organisationen als offene Systeme verstanden, die in Interaktion mit ihrer Umwelt stehen (Luhmann, 1976, S. 23 f). Sie steuern sich durch ihre Entscheidungen und Kommunikationsprozesse selbst. (Will und Ortmann, 2014, S. 412). Der Ausgangspunkt von Systembildung ist Komplexität, welche durch ein unüberschaubares Beziehungsgefüge gekennzeichnet ist und es unmöglich macht die Wirklichkeit vollständig zu erfassen (Luhmann, 1999, S. 50 f). Innerhalb von Organisationen muss eine Reduktion von Komplexität stattfinden (Will und Ortmann, 2014, S. 409). Eine Komplexitätsreduktion kann durch Schaffung von Strukturen und Vertrauen erfolgen. Folglich herrscht innerhalb der Organisation eine organisierte Komplexität, die geringer ist als jene der Umwelt (Will und Ortmann, 2014, S. 118). Eine geringere Komplexität innerhalb des Systems erschwert jedoch eine Anpassung an die Umwelt. Daher muss eine Komplexitätsreduktion immer in Abhängigkeit von der Umwelt und im Hinblick auf die notwendige Systemkomplexität erfolgen (Luhmann, 1978, S. 22).

2.2.2.2 Kontingenztheorie

Grundgedanke der *Kontingenztheorie* ist, dass eine Organisation ihre Struktur so wählt, dass diese zur Umwelt passt, in der sie agiert (Pfeffer, 1982, zitiert in Jones und Bounken, 2008, S. 284). Das bedeutet die Organisation sollte ihre internen Strukturen so anpassen, dass sie die externe Umwelt bewältigen bzw. sogar beeinflussen kann. Wenig Übereinstimmung zwischen Organisationsstruktur und Umwelt führt zu Problemen und Fehlern, während eine sehr enge Übereinstimmung Erfolg bedeutet (Jones und Bounken, 2008, S. 284).

Abbildung 8: Übereinstimmung zwischen der Organisation und ihrer Umwelt



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jones und Bounken (2008, S. 284)

2.2.2.3 Evolutionstheorie

Die Notwendigkeit der Anpassung an die Unternehmensumwelt lässt sich auch aus der *Evolutionstheorie* ableiten. Das von Charles Darwin postulierte Selektionsprinzip wird auf Organisationen übertragen. Unternehmen, die nicht ausreichend gut an ihre Umwelt angepasst sind, unterliegen einem ständigen Konkurrenzkampf. Es überleben nicht die größten oder stärksten Organisationen, sondern diejenigen, die sich am schnellsten an Umweltveränderungen anpassen können (Woywode und Beck, 2014, S. 262). Veränderungsprozesse ausgehend von Organisationen erfolgen durch Variation, Selektion und Retention. Die Selektion erfolgt durch die Umwelt. Die Ausprägungen, die aufgrund der besten Passung mit der Umwelt Erfolg haben, bestehen fort und werden erhalten (Retention). Große Bedeutung erlangt die Strategie des Versuchs und Irrtums. Möglichst viele Dinge werden ausprobiert um aus Erfolg bzw. Misserfolg zu lernen (Wolf, 2011, S. 388 ff).

Ebenfalls verdeutlicht die Evolutionstheorie, dass ein optimaler Zustand nie erreicht werden kann, da Veränderung eine immanente Eigenschaft der Welt ist (Plotkin, 1997, S. 139). Damit Organisationen ihren Fortbestand gewährleisten können, müssen sie also in der Lage sein, ihre Strategien und Strukturen im Verhältnis zur Dynamik ihrer Umwelt schnell genug anzupassen. Organisationale Trägheit nach Hannan und Freeman kann Unternehmen daran hindern, sich an ihre Umwelt anzupassen. Diese kann durch einerseits interne Hindernisse wie beispielsweise Widerstände gegen Veränderungen entstehen oder andererseits durch externe Herausforderungen wie Markteintritts- und -austrittsbarrieren sowie hohe Kosten der Informationsbeschaffung (Hannan und Freeman, 1993, S. 70 f).

2.2.2.4 Ableitung der Organisationstheorien als Basis für die Gestaltung von agilen Organisationen

In Tabelle 1 sind aus den drei oben genannten Theorien die daraus resultierenden Rahmenbedingungen für Agilität zusammengefasst. Zusätzlich werden die Konsequenzen für agile Organisationen aufgezeigt.

Tabelle 1: Folgerungen der System-, Kontingenz- und Evolutionstheorie

Theorie	Rahmenbedingungen von Agilität	Konsequenzen für agile Organisationen
Systemtheorie	<ul style="list-style-type: none">• Organisationen sind komplex, aber weniger komplex als ihre Umwelt.• Vielseitige Wechselwirkungen sind zu befürchten.	<ul style="list-style-type: none">• Es gibt eine notwendige Komplexität innerhalb von Organisationen, um anpassungsfähig zu sein.
Kontingenztheorie	<ul style="list-style-type: none">• Kontextfaktoren bestimmen die optimale Organisationsstruktur.	<ul style="list-style-type: none">• Es gibt keine bestmögliche Struktur, nur eine passende.
Evolutionstheorie	<ul style="list-style-type: none">• Organisationen müssen sich schnell genug an ihre Umwelt anpassen um fortzubestehen.	<ul style="list-style-type: none">• In einer komplexen Umwelt ist am erfolgreichsten die Strategie des Versuchs und Irrtums.• Es gibt Hemmfaktoren von Agilität. Es kann kein Endzustand von Agilität erreicht werden.

Quelle: eigene Darstellung

Die Zusammenfassung liefert zwei wesentliche Erkenntnisse. Zum einen ist Agilität kontextspezifisch, d.h. es kann unterschiedliche Reifegrade geben. Die System- und Kontingenztheorie zeigen auf, dass der Grad an Komplexität der Umwelt darüber entscheidet, welcher Reifegrad von Agilität sinnvoll ist (Sharifi und Zhang, 1999, S. 11).

Zweitens verdeutlicht die Evolutionstheorie, dass es immer Wandel geben wird und daher kein endgültiger Zustand erreicht werden kann. Agile Organisationen haben die Fähigkeit, sich einem permanenten Wandel unterziehen zu können und sich immer wieder anzupassen (Goldman et al, 1996, S. 34).

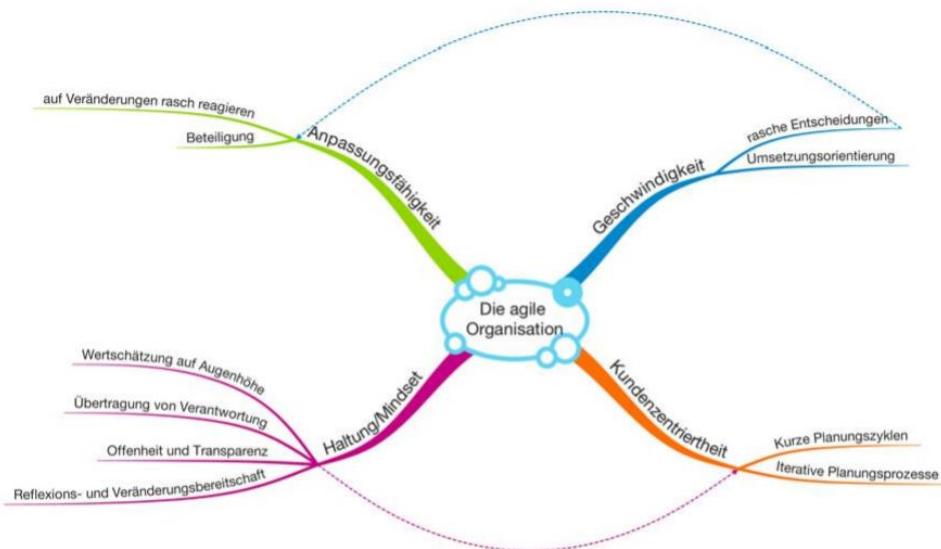
Zusätzlich ergeben sich aus den Theorien Hinweise für Gestaltungsmöglichkeiten, um den Anforderungen einer dynamischen Umwelt gerecht zu werden. Die Strategie des Versuchs und Irrtums lässt den Unternehmen Spielraum viele kreative Lösungen hervorzubringen, aus denen eine Auswahl erfolgen kann (Wolf, 2011, S. 414). Weiters sollten mögliche Hemmfaktoren identifiziert und beseitigt werden.

Ausgehend von dieser Betrachtungsweise werden im nächsten Abschnitt die Eigenschaften agiler Organisationen erarbeitet.

2.2.3 Agile Organisationen – Charakteristika & Gestaltungselemente

Agile Organisationen sind charakterisiert durch ein hohes Ausmaß an Anpassungsfähigkeit, hohe Geschwindigkeit wie beispielsweise durch das Treffen schneller Entscheidungen, eine ausgeprägte Kundenorientierung und ein Mindset, das durch Transparenz, Wertschätzung und Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiterinnen gekennzeichnet ist (Sharifi und Zhang, 1999, S. 7; Laloux, 2015, S. 212; Zimmermann et al., 2017, S. 222).

Abbildung 9: Eigenschaften einer agilen Organisation



Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an Zimmermann et al. (2017, S. 222)

Mit **Geschwindigkeit** und **Anpassungsfähigkeit** ist gemeint, dass Organisationen, sowohl innerhalb als auch außerhalb, schnell und dynamisch auf Veränderungen reagieren können. Aufgrund von flachen Hierarchien können Entscheidungen schnell getroffen werden. Außerdem wird nicht die bestmögliche Lösung angestrebt, sondern eine praktikable (Laloux, 2017, S. 212). Die Struktur sowie die Prozesse einer agilen Organisation muss flexibel gestaltet sein, um die Anpassungsfähigkeit gemäß Kontingenztheorie zu fördern (Vázquez-Bustelo et al., 2007, S. 1306). Häufig dienen agile Methoden wie beispielsweise Scrum oder Kanban als Grundlage für die Prozessgestaltung (Anderson und Uhlig, 2015, S. 268 f).

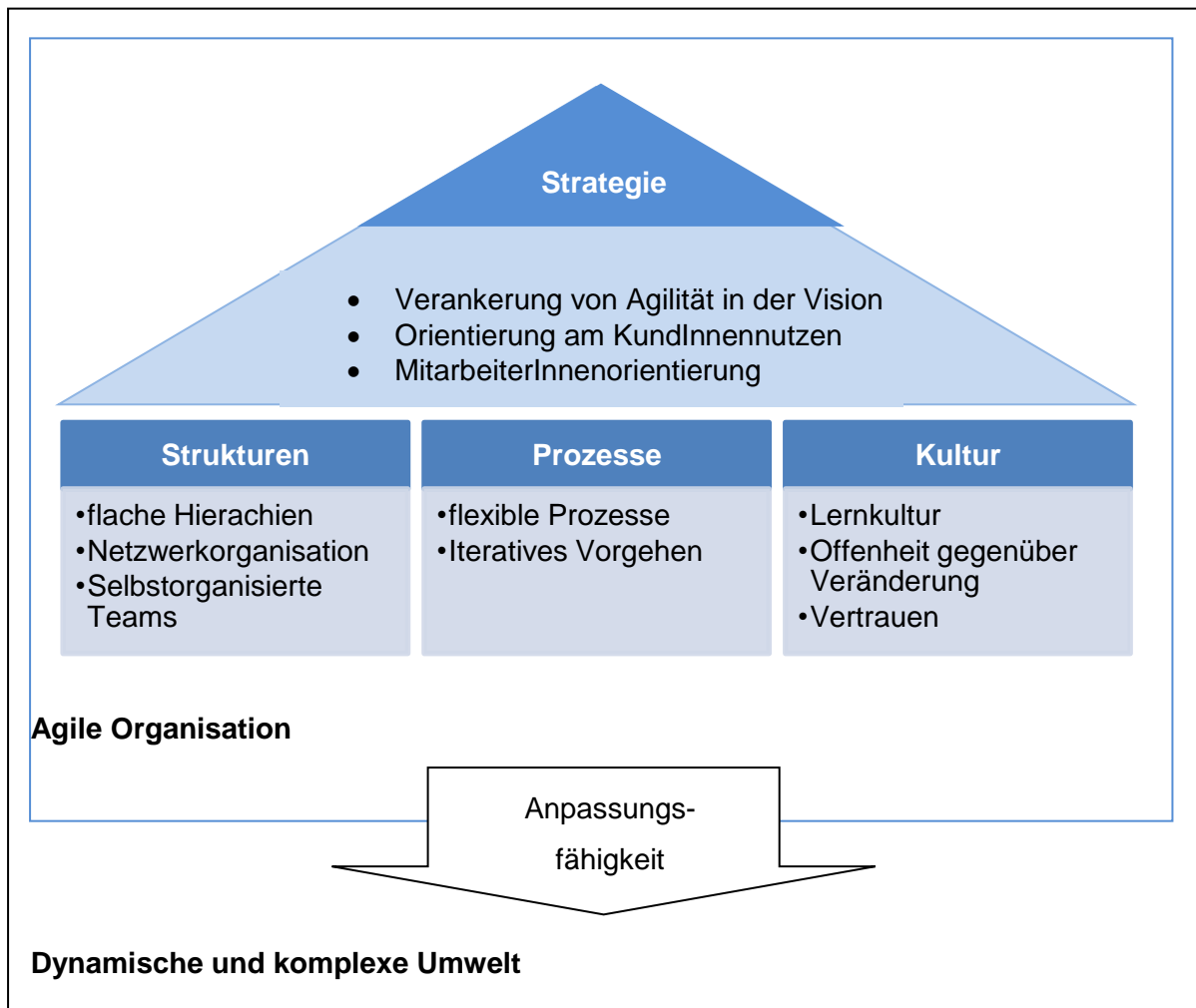
Das führt zu einem weiteren zentralen Aspekt: die **Kundenzentriertheit**. Agilität soll durch kürzere Zyklen und einem iterativem Vorgehen mit kurzen Feedbackschleifen erzielt werden. Laufend wird der Kunde von selbstorganisierten Teams in den Entwicklungsprozess eingebunden und so deren Wünsche berücksichtigt (Fischer et al., 2017,

S. 41). Das bedeutet MitarbeiterInnen aus verschiedenen Funktionen kümmern sich gemeinsam um die Probleme der KundInnen. Dadurch ist eine Abwendung von einem traditionellen Abteilungsdenken hin zur Organisation in Netzwerken zu beobachten (Blank, 2011, S. 18). Das Konzept der Selbstorganisation ist aus der Systemtheorie entsprungen und beschreibt im Rahmen eines Systems Gestaltungsmöglichkeiten, welche zur spontanen Herausbildung von Ordnungen, Strukturen und Verhaltensweisen führen (Förster und Wendler, 2012, S. 17). Folglich kommt es zur Abgabe von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an die MitarbeiterInnen bzw. Teams. Schließlich kennen sie die Anforderungen des Marktes durch die KundInnennähe am besten und können somit auch schneller auf Veränderungen reagieren (Laloux, 2015, S. 32). Das setzt allerdings voraus, dass MitarbeiterInnen auch eine gewisse **Haltung**, welche häufig auch als agiles Mindset bezeichnet wird, mitbringen. Diese Haltung umfasst verschiedene Verhaltensweisen der Organisationmitglieder. Wesentlich ist ein wertschätzender Umgang, der eine Begegnung auf Augenhöhe ermöglicht und gestattet Verantwortung zu übernehmen. In diesem Zusammenhang ist Vertrauen, Offenheit und Transparenz zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften essentiell. Weiters umfasst ein agiles Mindset eine laufende Reflektion der eigenen Handlungen und Entscheidungen, was zu einer positiven Lernkultur beiträgt (Fischer et al., 2017, S. 41).

Als nächstes werden *Gestaltungselemente* einer agilen Organisation verdeutlicht, welche letztendlich auch bei der Entwicklung eines passenden Performance Management Systems beachtet werden müssen.

Zunächst kann zusammengefasst werden, dass es verschiedene Reifegrade von Agilität geben kann und dass eine notwendige Agilität von der Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt abhängt. Agile Unternehmen verfügen über eine hohe Anpassungsfähigkeit, welche durch eine Fokussierung auf den Kundennutzen sowie einer starken Orientierung am Menschen erreicht wird. Diese Faktoren müssen in der Unternehmensstrategie, -strukturen, -prozesse und –kultur verankert sein:

Abbildung 10: Gestaltungselemente einer agilen Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

Die Dimensionen Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur können als Gestaltungselemente aufgefasst werden. MitarbeiterInnenführung ist in diesem Umfeld ein wichtiges Handlungsfeld, da diese wesentlich zur agilen Ausrichtung der Organisation beiträgt, diese aber auch hemmen kann. Es stellt sich die Frage, wie in dieser Art von Organisation Führung gestaltet werden soll und wird im folgenden Abschnitt theoretisch betrachtet.

2.2.4 Funktionen von Führung und Führungsverständnis im agilen Kontext

Im letzten Jahrhundert entwickelte sich das Verständnis von Führung entlang der drei Ebenen Eigenschaften, Verhalten und Situation. Erste FührungstheoretikerInnen stellten Führungseigenschaften, die ihrer Meinung nach angeboren sind, in den Vordergrund.

In den 1930er Jahren änderte sich diese Sichtweise und das Verhalten trat das Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Sichtweise, dass Menschen als Führungspersönlichkeiten geboren werden, wurde nicht komplett ausgeblendet, sondern in die neue Erkenntnis, dass Führung auch erlernbar sei, integriert. Zu dieser Zeit wurde auch mit Führungskräfteausbildungen gestartet.

Es war Max Weber der Führung erstmals in einen organisationalen Kontext stellte. Er postulierte, dass nicht nur die Person allein, sondern die Situation und das Umfeld Führungsverhalten bedingen. Er beschrieb drei Führungsstile: autokratisch, charismatisch und bürokratisch. Jedem dieser drei Stile werden unterschiedliche Eigenschaften und Instrumente zugeschrieben (Hofert, 2016, S. 44):

- Eine autokratische Führungskraft lenkt alleine und beruft sich auf Macht.
- Die charismatische Führungspersönlichkeit beeinflusst andere Menschen.
- Führung unter einem bürokratischen Stil beruft sich auf Regeln und Vorschriften.

Später war es der Sozialpsychologe Kurt Lewin, der die Wirkung verschiedener Führungsstile auf Jugendgruppen untersuchte. Er definierte drei Führungsstile, welche auf das Umfeld einwirkten, dieses verändern konnten und in eine bestimmte Richtung prägten:

- Den autoritären Führungsstil
- Den kooperativen (oder demokratischen) Führungsstil
- Den Laissez-faire-Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil ermöglicht zwar schnelles Handeln, wirkt allerdings auf Menschen demotivierend.

Beobachtbar war, dass der demokratische Führungsstil zu Selbstorganisation führte und Austausch, Interaktion sowie Motivation fördert. Wenn allerdings eine schnelle Entscheidung benötigt wird, ist der autoritäre Stil überlegen.

Laissez-faire wiederum gewährt viel Freiraum, kann aber zu Desorientierung führen wenn dennoch menschliche Zuwendung benötigt wird (Hofert, 2016, S. 45).

Die Führungstheoretiker Blake und Mouton begannen Aufgaben- und MitarbeiterInnenorientierung in ihrem Managerial Grid miteinander zu kombinieren. Eine Führungskraft muss sich nicht für einen Führungsstil entscheiden, sondern kann unterschiedliche Ansätze zwischen MitarbeiterInnen- und Aufgabenorientierung wählen. Parallel dazu entwickelte sich in den 1970er Jahren die situative Führungstheorie nach Hersey und Blanchard. Dieser Ansatz inkludiert die Individualität der Menschen. Der Fokus liegt nicht mehr ausschließlich auf den Eigenschaften und dem gelernten Verhalten der Führungskraft, sondern auch auf den geführten Menschen selbst. Kerngedanke dieser Theorie ist, dass Menschen vielfältig und unterschiedlich sind und daher auch mit unterschiedlichen Verhalten geführt werden müssen.

Eine weitere Führungstheorie, welche auch den Besonderheiten einer agilen Organisation gerecht werden kann, beschäftigte sich mit transaktionaler Führung (Neubauer und Rosemann, 2006, S. 32). Wesentliches Element dieses Ansatzes, welcher auf Burns zurückgeht und von Bass erweitert wurde, sind Ziele. Die Theorie entstand aus dem „Management by Objectives“ Ansatz. Grundlage ist das Verständnis von Führung als Interaktionsprozess. Es geht vor allem um eine Austauschbeziehung zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft. MitarbeiterInnen engagieren sich, erbringen die geforderte Arbeitsleistung und werden belohnt (Bass, 1986, S. 16). Dieses Führungsinstrument führte zur flächenweiten Einführung von jährlichen Zielvereinbarungen, welches auch heute noch in vielen Unternehmen zur Anwendung kommt. Theoretische Fundierung bekam dieser Ansatz durch die Zielsetzungstheorie von Latham und Locke. Diese besagt, dass Ziele besser und wahrscheinlicher erreicht werden können, wenn sie konkret gesetzt und herausfordernd sind (Hofert, 2016, S. 46 ff).

Aus der transaktionalen Führung heraus entwickelte sich die transformationale Führung. Dieses Konzept geht zurück auf James MacGregor Burns und zielt auf intrinsischer Motivierung, die Förderung des Einzelnen und die Kommunikation visionärsinngender Ideen. Transformationale Führung geht über eine transaktionale Beziehung hinaus und motiviert die Geführten, mehr zu leisten, als sie sich zutrauen. Die MitarbeiterInnen zeichnen sich dadurch aus, dass die Interesse des Kollektivs und die soziale Identifikation mit dem Team bzw. der Organisation im Vordergrund stehen. So kann eine Leistung über den Erwartungen hinaus erzielt werden (Neuberger, 2002, S. 201 f). Folgende Eckpunkte beinhaltet dieser Stil (Hofert, 2016, S. 48):

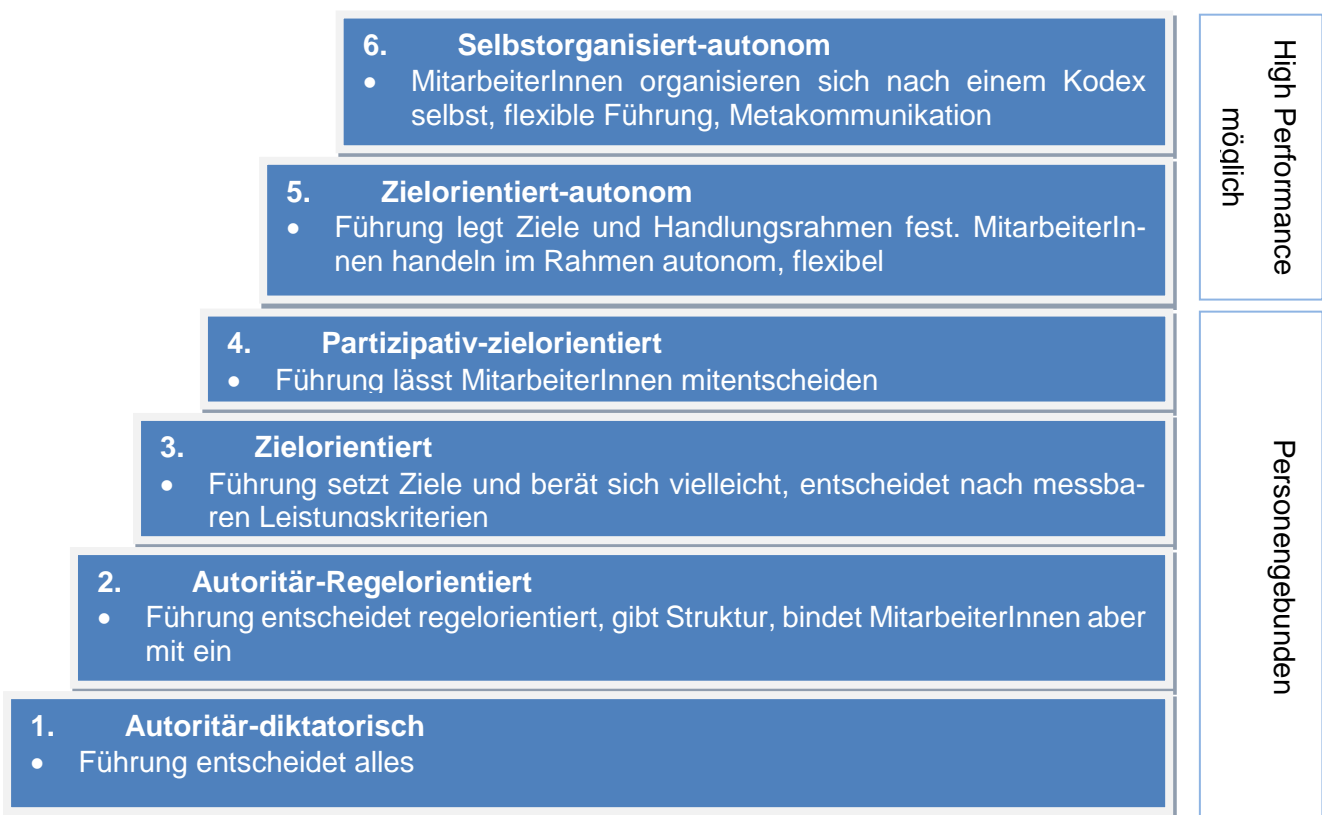
- Als intreges Vorbild fungieren
- Sinn und Motivation vermitteln

- Etablierte Denkmuster aufbrechen, neue Einsichten vermitteln
- Fair kommunizieren

Dieser Ansatz konzentriert sich auf individuelle Bedürfnisse, versucht allerdings darüber hinaus höhere Bedürfnisse, wie beispielsweise Selbstverwirklichung, anzuregen (Bass, 1986, S. 24 ff).

Die oben beschriebenen unterschiedlichen Führungsmodelle lassen sich in ein sechs Stufen umfassendes Modell zusammenfassen.

Abbildung 11: 6 Stufen Führungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofert, (2016, S. 59)

Erkennbar wird, dass Führung sich stets auf Einzelpersonen konzentrierte und an Positionsmacht gekoppelt war. Mittels Führung wurde sanktioniert, gelobt oder bestraft.

Im agilen Kontext wird Führung nun als Rolle mit definierten Aufgaben betrachtet. Das bedeutet es geht primär um die Zuweisung von Rollen und Aufgaben und nicht um Machtstatus und das Erteilen von Anweisungen an MitarbeiterInnen. Dieser Ansatz erlaubt es, Führung nicht mehr an eine Person gekoppelt zu sehen. Verschiedene Führungsaufgaben können auf unterschiedliche Rollen verteilt werden (Hofert, 2016, 51). In

einem Scrum-Team beispielsweise ist der Product Owner für die Produktidee und deren Weiterentwicklung zuständig. Das Scrum-Team wird vom Scrum-Master geführt. Dieser hat die Aufgabe Probleme sowie Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Die Entwicklungskompetenz des Produktes liegt beim Team selbst. Aufgrund dieser Aufgabenverteilung ist erkennbar, dass viele Managementaufgaben vom Scrum-Team selbst gelöst werden (Gloger und Margetich, 2014, S. 18 f). Dieser Führungsstil ist auch als *dienende Führung* oder auch *servant leadership* bekannt. Es geht nicht darum Macht auszuspielen, Einfluss auszuüben oder um Steuerung, sondern um eine gestaltende Funktion, welche dazu beiträgt das Team zu entwickeln (Hofert, 2016, S. 53). Die Führungskraft hat zum Ziel die Geführten zu unterstützen und ihnen zu „dienen“ (Pircher-Verdorfer und Peus, 2015, S. 67).

Tabelle 2 soll den Unterschied zwischen „traditioneller“ und „dienender“ Führung veranschaulichen:

Tabelle 2: Vergleich „traditionelle Führung“ vs. „dienende Führung“

	traditionelle Führung	dienende Führung
Positionsmacht (Befugnisse)	X	
Funktion (Status)	X	
Verantwortlichkeit (Aufgaben)	X	X
Ziel (was soll erreicht werden)	X	X
Rollendefinition (Zweck)		X
Bestimmt von oben	X	X

Quelle: eigene Darstellung

Führung als vordefinierte Rolle setzt voraus, dass in der Organisation alle Personen gleichwertig sind. Die Führungskraft ist also kein Hauptabteilungsleiter, sondern wie eingangs bereits erwähnt Scrum-Master. Auf diese Weise kommt es zur Entpersonalisierung von Führung. Der agile Ansatz wird vieles integriert, was es vorher schon gegeben hat. Die großen Neuerungen sind sicherlich das Verständnis von Führung als Rolle sowie die konsequente Teamorientierung (Hofert, 2016, S. 54). Darüber hinaus werden Kommunikations- und Netzwerkfähigkeiten benötigt. Außerdem wird von einer Füh-

rungskraft im agilen Umfeld, welches durch starke MitarbeiterInnenorientierung auszeichnet, Empathie und Menschenkenntnis gefordert (Anderson und Uhig, 2015, S. 274).

Es wird eine Organisationskultur benötigt, welche Vertrauen in die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen stärkt und Fehler zulässt, um daraus lernen zu können. Zudem sollten die aktive Wissensweitergabe und der Informationsaustausch im Zentrum stehen, um Transparenz zu schaffen.

Förderlich ist es, wenn die Führungsstrukturen möglichst flach sind. Im besten Fall gibt es keine Hierarchien und es existieren selbstorganisierte Teams mit möglichst interdisziplinärer Ausrichtung.

MitarbeiterInnen haben die Aufgabe Selbstführung zu entwickeln und müssen bereits sein Verantwortung zu übernehmen (Laloux, 2015, S. 139 f). Darunter wird ein Prozess der Selbstbeeinflussung verstanden, der die notwendige intrinsische Motivation aufbringt und Ziele sowie Strategien für die Aufgabenerledigung entwickelt (Hoch et al., 2007, S. 54).

Die beschriebenen Charakteristika einer agilen Organisation sowie die geänderten Anforderungen des Führungsverständnisses werfen die Frage auf, wie Performance Management in solchen Organisationen gestalten werden sollte. Im Folgenden werden daher Möglichkeiten der Gestaltung von Performance Management in agilen Organisationen aus einem theoretischen Blickwinkel betrachtet.

2.3 Theoretische Betrachtung von Performancemessung in agilen Organisationen

2.3.1 Grund für den Paradigmenwechsel

Performance Management ist das Resultat des Scientific Managements. Diese Zeit war geprägt durch Frederick W. Taylors Vorgaben einer wissenschaftlichen Betriebsführung, das Konzept des „Scientific Managements“ (Taylor, 1911, S. 28 ff). In diesem Zeitraum entstanden auch Organigramme, Hierarchien und Silos. Im Zeitalter der Industrialisierung versuchte Taylor für die komplexen Probleme der Arbeitswelt, Methoden zu entwickeln, um den industriellen Bereich effektiver und produktiver zu gestalten. Es entstand eine Arbeitsorganisationsstruktur, die Massenproduktion aufwies. Die Grundprinzipien sind die Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit, eine hohe Arbeitsteilung und enge Kontrollspannen, da angenommen wurde, dass ArbeitnehmerInnen nicht zur selbststän-

digen Arbeit zu motivieren seien und auch nur von monetären Anreizen getrieben werden. Wichtige Ziele waren für Frederick W. Taylor eine präzise Anleitung des Arbeitsablaufes, eine straffere Organisation, sowie eine Neuordnung des Vergütungssystems (Radnor und Barnes, 2015, S. 386 f). Die Zerlegung der Arbeitsschritte in ihre einfachsten Bestandteile ermöglichte es, Erfolge leichter zu messen und die Produktion zu steigern (Binner, 2004, S. 25).

Wissenschaftliche Untersuchungen wie jene von Deci & Ryan (1991) oder die Ergebnisse der Metastudie von Cameron et al. (2001) widerlegen die Annahmen von Taylor und bestätigen, dass MitarbeiterInnen primär intrinsisch motiviert sind, was wiederum bedeutet, dass sie die Motivation zur Arbeit aus der Tätigkeit selbst beziehen und nicht aus externen Be- und Entlohnungssystemen. MitarbeiterInnen wollen die Trennung von Kopf- und Handarbeit nicht, sondern die Sinnhaftigkeit und Zusammenhänge ihrer Tätigkeit verstehen. Wenn sie den Sinn erkennen, indem was sie tun, kann ausgezeichnete Leistung erbracht und gemeinsam auch an der Erreichung der Unternehmensziele gearbeitet werden.

Deshalb ist ein gut funktionierender sowie transparenter Zielvereinbarungsprozess ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung des Performancemanagements (Preen et al. 2010, S.181). Dafür müssen Ziele motivierend und herausfordernd wirken (Latham & Locke, 1991). Ihre Grundannahme lautet, dass die Qualität der Ziele maßgeblichen Einfluss auf die Motivation hat. Spezifisch formulierte Ziele haben Auswirkungen auf den Ehrgeiz der handelnden Person und somit auch auf dessen Leistung.

Menschen sind nach Selbstbestimmung bestrebt. Die Forschung zeigt, dass die Ausgestaltung des Tätigkeitsfeldes eng mit Leistung und Wohlbefinden korreliert, wenn Autonomie und Kompetenzerleben der MitarbeiterInnen gefördert wird (Deci, 1972, S.219 f). Wie eine Person ihr Aufgabenfeld wahrnimmt hat demnach großen Einfluss auf ihr Verhalten und ihre Leistung. Ein wesentliches Ergebnis der durchgeführten Laborexperimente von Deci (1971) war die Bestätigung der Annahme, dass kontrollierende Maßnahmen als Druck erlebt werden und nicht motivierend sind, wohingegen Maßnahmen, die als selbstständigkeitsfördernd erlebt werden, intrinsische Motivation verstärkt. Ferner werden materielle Belohnung, Bestrafung und aufgezwungene Ziele als eher kontrollierend erlebt und auf diese Weise intrinsische Motivation zerstört.

Das widerspricht einer Kommando-und-Kontroll-Kultur wie es in vielen Organisationen gelebt wird. Anfang des 20. Jahrhunderts gab dieser Prozess für klassische hierarchische Organisationen einerseits eine gute Orientierungshilfe, andererseits werden, wie eingangs erwähnt, Planungszyklen der Unternehmen immer kürzer. Diese beiden Welten lassen sich nun mehr schwer miteinander verbinden. Zunehmende Volatilität

schränkt die top-down Planbarkeit ein und erfordert schnelle sowie rasche Entscheidungsstrukturen (Möller et al., 2015, S. 75 f). Das beeinflusst ebenfalls den Performance Management Prozess. Diese Umwelt erfordert ein dynamisches Performance Management, welches sich flexibel an Veränderungen anpassen kann. Aus diesem Grund experimentieren Unternehmen mit agilen Performance Management Ansätzen. Diese Form unterscheidet sich insofern vom klassischen Prozess, als dass das Hauptaugenmerk auf regelmäßigen Feedback, Kommunikation und Coaching liegt. Diese drei Aspekte bilden die Brücke zwischen Zielformulierung und Performancemessung. Dabei stellt sich die Frage der Ausgestaltung und Nutzung dieses Performance Management Ansatzes.

2.3.2 Ansatzpunkte für ein zukunftsorientiertes Performance Management

Wie die Literaturrecherche verdeutlicht, werden zukünftig klassische Steuerungsinstrumente nicht mehr ausreichen, um die Leistung von MitarbeiterInnen, Teams oder dem Unternehmen optimal zu managen. Die Konsequenz daraus ist ein neuer Orientierungsrahmen für ein zukunftsorientiertes Performance Management. Dabei stehen Zielorientierung und MitarbeiterInnenpartizipation im Vordergrund.

Ziele eines agilen Performance Management Ansatzes sind (Schmidt, 2018, S. 27 ff):

- PM als zentralen Prozess der Unternehmenssteuerung zu verstehen.
- Basisparameter schriftlich und strukturiert in einem Tool festzuhalten, welches auf einen agilen und flexiblen PM-Ansatz zugeschnitten ist und mit der erhöhten Geschwindigkeit zusammenpasst. Es muss möglich sein, dass Ziele kontinuierlich revidiert und angepasst werden können.
- Leistung, Commitment und Wertorientierung der MitarbeiterInnen zu fördern. Der Fokus liegt auf den Stärken und Potenziale der MitarbeiterInnen, statt auf Defiziten und Leistung der Vergangenheit.
- Förderung einer offenen Kommunikations- und kontinuierlichen Feedback-Kultur.
- Stärkung des Teamgeistes.
- Steigerung des Engagement und der Motivation der MitarbeiterInnen.

2.3.2.1 Innovative Performance Management Ansätze - Anwendungsbeispiele

Accenture hat nach Adobe, Deloitte, Microsoft und einigen anderen großen Unternehmen gezeigt wie Performance Management an die heutige Zeit angepasst werden kann. 2015 hat das Beraterunternehmen gemeinsam mit dem Gallup-Institut den Prozess in

drei Schritten neu ausgerichtet (Williams und Beck, 2018, S. 30), um die oben angeführten Ziele in ihrem Prozess integrieren zu können.

Im ersten Schritt wird den MitarbeiterInnen ermöglicht, die eigenen Stärken zu identifizieren. Unterstützend wird hierfür ein entsprechendes Tool eingesetzt. Die Ergebnisse werden im nächsten Schritt mit der Führungskraft besprochen und gemeinsam vereinbart, wie die Stärken am besten genutzt werden können und welche Prioritäten verfolgt werden sollen. Außerdem werden Kriterien festgelegt, inwieweit diese Prioritäten erreicht werden können. Um kontinuierlich Feedback auszutauschen wird ebenfalls ein webbasiertes Tool zur Verfügung gestellt. Mithilfe dieses Tools können die vereinbarten Prioritäten für alle KollegInnen oder für eine bestimmte Gruppe transparent gemacht werden. Außerdem wird dazu eingeladen Feedback zu geben, welches wiederum mit anderen geteilt werden kann. Die Prioritäten können unterjährig abgeändert und angepasst werden, um eventuell geänderten Kundenanforderungen gerecht zu werden. Darüber hinaus können auch quantitative Kriterien, wie etwa Umsatzzahlen erfasst werden.

Im zweiten Schritt wird ein Team-Stärken-Profil erstellt, da es nicht nur darum geht individuelle Ziele zu vereinbaren. Im Team wird gemeinsam besprochen, wie die Stärken aller Teammitglieder genutzt werden können, um so die Team-Performance zu verbessern.

Nicht geändert hat sich die Tatsache, dass im Kreis der Führungskräfte die Leistung der MitarbeiterInnen besprochen wird. Allerdings stehen nun Entwicklungsmaßnahmen im Fokus und es geht nicht mehr darum Mitarbeiter in ein Rankingsystem einzuordnen. Im letzten Schritt werden die MitarbeiterInnen in „Talent Categories“ eingeordnet. Daraus ergeben sich Handlungsempfehlungen für die spätere Gehaltsrunde. Boni sind aber nicht mehr direkt an Rankings gekoppelt. Die Führungskraft verfügt über ein höheres Maß an Freiheit, Boni auf Basis des zur Verfügung stehenden Budgets aufzuteilen. Die Entscheidung über die Verteilung wird aber nicht allein getroffen. Eine zentrale Compensation Task Force kontrolliert und moderiert Bonusentscheidungen, um bereichsübergreifende Konsistenz zu gewährleisten (Schmidt, 2018, S. 29 f).

2.3.2.2 Kontinuierliches Performance Management mit Objectives & Key Results

Ein weiterer innovativer Ansatz, welcher sich im agilen Umfeld besonders anbietet, ist das Objectives and Key Results (OKR) Modell. Dieses Framework kommt bereits unter anderem bei Google, Twitter und LinkedIn zur Anwendung. Die Grundidee geht auf Andrew Grove zurück. Er stellte fest, dass der Management by Objectives (MBO) Ansatz aufgrund der Dynamik, des Innovationsdrucks, des schnellen Wachstums und anderer Faktoren nicht funktioniert. Er adaptierte diesen Ansatz und benannte es in OKR um

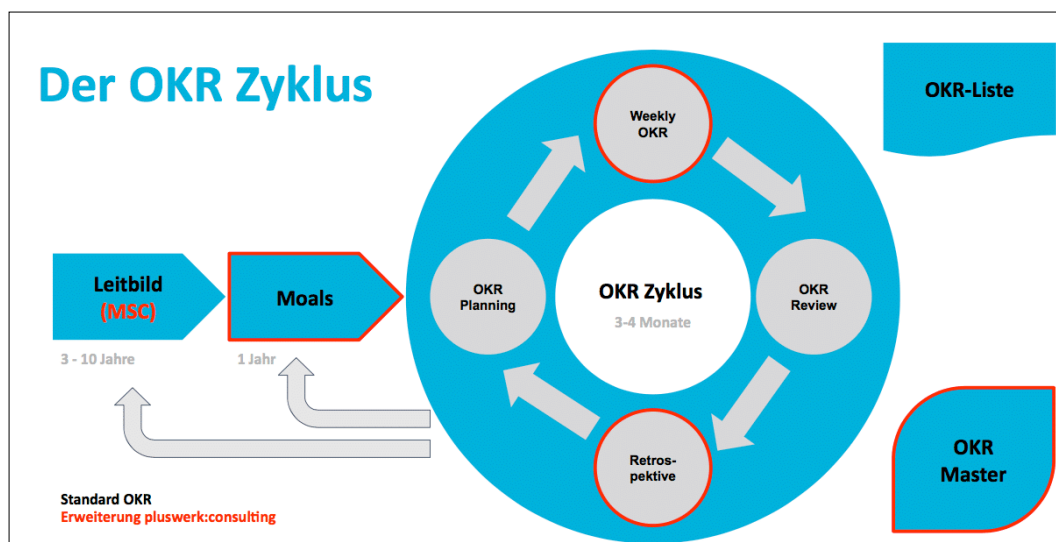
(Lobacher et al., 2017, S. 34). OKR zeichnet sich durch ein höheres Maß an Wirksamkeit aus, da die Anzahl der Ziele auf maximal fünf begrenzt ist. Unter Objectives werden qualitative, übergeordnete Ziele, welche sich am Unternehmensleitbild orientieren und die Organisation in eine gewünschte Richtung bringen, verstanden. Jedes dieser Ziele muss mit maximal vier Key Results messbar gemacht werden. Ein Key Result wiederum ist ein quantitativ, spezifisches Ziel, welches helfen soll, das übergeordnete Ziel (Objective) zu erreichen (Niven und Lamorte, 2016, S. 7 f). Die Überprüfung des aktuellen Standes der Zielerreichung findet in kurzen Zyklen (etwa vierteljährlich) statt. Wenn es erforderlich ist, können Ziele angepasst oder auch fallengelassen werden, sollte eine Weiterverfolgung nicht mehr sinnvoll erscheinen. Dieser Ansatz schafft eine große Transparenz, denn nicht nur die Unternehmensziele sind allen bekannt, sondern ebenfalls die OKRs auf MitarbeiterInnen und Teamebene (Hoyck und Zacharides, 2017, S. 10).

Generell hilft das Modell zwei wesentliche Fragen zu beantworten:

- Wo will ich hin (Objectives)?
- Welche konkreten Schritte können angestellt werden, um dieses Ziel zu erreichen (Key Results)?

Nachstehend wird der OKR Zyklus grafisch dargestellt und beschrieben:

Abbildung 12: Ablauf des OKR-Prozesses



Quelle: www.okr-beratung.de, 5.7.2017

Zu Beginn des OKR Zyklus definieren Führungskräfte im **OKR Planning** Unternehmens Objectives, abgeleitet vom Leitbild des Unternehmens. Diese werden in messbare Schlüsselergebnisse, in Key Results, untergliedert. Darauf basierend erarbeitet das Team und die MitarbeiterInnen zusammen ihre OKRs. So wird ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Top-Down und Bottom-Up in der Zielsetzung gewährleistet. Zusätzlich gibt es eine Abstimmung auf allen Organisationsebenen.

Ein wesentlicher Bestandteil stellt die wöchentliche Kommunikation im sogenannten **Weekly** dar. Inhalt der Weeklys ist der gemeinsame Austausch über den Fortschritt der Zielerreichung. Diese Meetings dauern maximal 15 Minuten und dienen dazu zielorientiert an den beschlossenen Key Results zu arbeiten und Hindernisse laufend bewältigen zu können. Am Ende des Dreimonatszyklus wird in einem **OKR Review** von ca. 4 Stunden jedes Ziel besprochen, um herauszufinden wie hoch die Zielerreichung während des Zyklus war und ob Probleme aufgetreten sind. Damit der Zielsetzungszyklus stets optimiert werden kann, schließt der Zyklus mit einer **Retrospektive** ab (Lobacher et al., 2017, S. 65).

Mit dieser Methodik kann der Kritik, dass Management Ziele nicht klar kommuniziert werden und dadurch die allgemeine Performance und die Produktivität des Unternehmens gehemmt werden, entgegen gewirkt werden. Darüber hinaus kann dieser Ansatz sowohl in kleinen Start-ups sowie in großen Konzernen Anwendung finden.

Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit wird neben dieser theoretischen Betrachtung eine empirische Untersuchung zur Konkretisierung der Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen an die Gestaltung von Performancemessung in einem agilen IT Umfeld vorgenommen.

3 Empirische Untersuchung zu Performance Management in agilen Organisationen

Nach der Einführung in die Thematik und Darstellung des Forschungsgegenstandes wird in diesem Kapitel der Arbeit das empirische Forschungsdesign näher beschrieben und auf die Wahl der UntersuchungsteilnehmerInnen eingegangen. Darauf folgt die genaue Darstellung des Erhebungsinstruments mit anschließender Begründung für die getroffene Wahl. Abschließend wird die Durchführung der empirischen Untersuchung präsentiert.

3.1 Vorverständnis und Vorannahmen

Das Vorverständnis der Autorin beruht einerseits aufgrund der durchgeführten Literaturrecherche, welche in Kapitel 2 dieser Arbeit abgebildet ist, und andererseits anhand der bereits gesammelten beruflichen Erfahrungen. In der eigenen Organisation herrscht ebenfalls Unzufriedenheit über den aktuellen Performance Management Prozess. Dieser wird als starr sowie unflexibel erachtet. Seit geraumer Zeit wird an der Optimierung und Adaptierung dieses Prozesses gearbeitet. Dies hat die Autorin veranlasst, sich näher mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Die Recherche zeigte, dass eine Vielzahl an Unternehmen ihren Performance Management Prozess reorganisieren bzw. bereits mit der Umgestaltung gestartet haben. Vor allem im IT Umfeld, wo die Produktentwicklung im Vordergrund steht und agile Arbeitsmethoden wie etwa Scrum zur Anwendung kommen, sollten Prozesse sich flexibel an ihre Umwelt anpassen können, um KundInnenanforderungen schnell begegnen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben. Daher besteht die Annahme, dass die ausgewählten Unternehmen unter anderem auch ihren Performance Management Prozess agiler gestaltet haben oder gerade dabei sind dies zu tun, um auf die sich laufend ändernden Marktveränderungen und KundInnenwünsche schneller reagieren zu können.

Darüber hinaus wird angenommen, dass in diesem Zuge auch Änderungen in Bezug auf die Führungsebenen und die Gestaltung der Unternehmenskultur notwendig sind. Führungskräfte delegieren operative Aufgaben und sind primär für die Performancesteigerung bzw. für die Personalentwicklung verantwortlich. Zu ihrem Aufgabenfeld gehört es aber auch Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen ihre Teams agieren können. Dafür benötigt es eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen aufbaut, eine offene Kommunikation zulässt und Fehler akzeptiert aus denen gelernt werden kann.

Es wird erwartet, dass die Erkenntnisse aus den Ergebnissen mögliche Chancen und Grenzen aufzeigen und einen Beitrag zur Neugestaltung eines Performance Management Prozess für Organisationen bieten.

3.2 Forschungsdesign

Die Forschungsfrage „*Welche Performance Management Instrumente und Messverfahren können für Performancemessung in agilen Unternehmensstrukturen eingesetzt werden?*“ sowie die dazugehörigen Unterfragen sollen wissenschaftlich untersucht und beantwortet werden. Für die Beantwortung der Fragestellungen erfolgt eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung nach Mayring. Das bedeutet die Inhalte werden so paraphrasiert, dass zentrale Aussagen übrig bleiben (Mayring, 2003, S. 58).

Aufgrund der offenen Fragestellungen wird ein explorativer Ansatz gewählt (Bortz und Döring, 2006, S.50). Der Fokus liegt auf der Gewinnung von neuen Erkenntnissen in Bezug auf die Forschungsfragen und somit auf einem induktiven Vorgehen (Bortz und Döring, 2006, S.300). Ein großer Vorteil an dieser Vorgehensweise liegt darin, dass der Forschungsprozess dem Gegenstand so offen gegenüber gehalten werden kann, dass Ergänzungen, Neufassungen oder auch Revisionen möglich sind, wenn der Gegenstand dies erfordert (Mayring, 2002, S. 28). Die Anwendung dieser Methodik ermöglicht es, Kategorien frei und eigenständig auszuwählen. Dadurch wird in den ersten Phasen von Untersuchungen ein freies Feld eröffnet (Mayring, 2015, S. 23).

3.2.1 Erhebungsmethode

Um eine qualitative Inhaltsanalyse durchzuführen, muss vorab Datenmaterial gesammelt werden. Für die Beantwortung der in Kapitel 1.1 vorgestellten Forschungsfragen wird es als passend erachtet qualitative ExpertInneninterviews durchzuführen. Dies soll die Möglichkeit eröffnen, möglichst unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen zu gewinnen. Daher werden halbstrukturierte Interviews, unter Verwendung eines vorher festgelegten, aber flexibel einsetzbaren Fragenkatalogs, mit ExpertInnen geführt (Aghamanoukjan, Buber und Meyer, 2009, S. 421 ff).

Diese Methode wurde gewählt, da die Annahme besteht, dass die GesprächspartnerInnen über die notwendige Expertise und ein umfangreiches Wissen zum Thema Agilität und Performancemanagement verfügen (Flick, 2006, S. 127).

Darüber hinaus wirkt sich diese Art der Befragung positiv auf die Interviewsituation aus, denn es kann davon ausgegangen werden, dass der Wahrheitsgehalt der Antworten höher ist. Diese Tatsache hat auch einen erheblichen Einfluss auf die Validität. Das ist

darauf zurückzuführen, dass die ExpertInnen in den Antworten freier sind und sich nicht auf Antwortmöglichkeiten beschränken müssen (Hienerth, Huber und Süßenbacher, 2009, S. 120).

Der Gesprächsleitfaden soll als Grundgerüst dienen und wurde daher vorab vorbereitet, mit dem Ziel die Ergebnisse im Anschluss zu analysieren sowie zu vergleichen. Dafür werden offene Fragen zu Kategorien zugeordnet und zu einem Leitfaden verarbeitet (König & Zedler, 2002, S. 174 ff). Der Interviewleitfaden, welcher im dem Anhang beige-fügt ist, findet seinen Grundaufbau in drei Bereiche:

- Im Einstieg erfolgt eine Einleitung zum Thema und ist als eine Art Intervieweröffnung zu verstehen. Der Intervieweinstieg beginnt mit einer Danksagung bezüglich der Mitwirkung an der Masterthesis und allgemeinen Informationen zur Vorgehensweise, Gesprächsdauer, Datenschutz und Datenverwertung sowie Aufzeichnung und Transkription des Interviews. Es wird das Thema und das Ziel erläutert. Um das Eis zu brechen und in das Interview einzuführen sollen die ExpertInnen Angaben zu ihrer Person und ihren beruflichen Hintergrund tätigen, um ein allgemeines Bild über die Person, das Unternehmen und die Position sowie Tätigkeitsbereich zu bekommen.
- Der Hauptteil fokussiert sich auf die inhaltlichen und theoretischen Aspekte. Hier werden fünf Themencluster näher beleuchtet, welche im nächsten Abschnitt vorgestellt werden.
- Der Ausstieg kann als Abschluss betrachtet werden. Die ExpertInnen werden gefragt, ob aus ihrer Sicht noch etwas Wichtiges zu dieser Thematik zu ergänzen sei und es wird noch einmal ein Dankeschön für die Teilnahme ausgesprochen.

Der Gesprächsleitfaden enthält Elemente, welche in den Vorannahmen wiederzufinden sind. Ziel ist es eine breite Sicht auf die Umsetzung zu erhalten. Das bedeutet der Fokus liegt darauf wie Unternehmen es schaffen, geeignete Performance Management Instrumente im agilen Umfeld einzusetzen. Welche Chancen sich dadurch ergeben und auf welche möglichen Schwierigkeiten Rücksicht genommen werden sollte.

Folgende fünf Kernthemenbereiche finden Berücksichtigung im Gesprächsleitfaden und werden im Interview besprochen:

1. Agiles Mindset

Dieses Thema zielt darauf ab herauszufinden welchen Bezug die TeilnehmerInnen zu Agilität haben, wie sie den Begriff definieren und wie der Reifegrad von Agilität in ihrer Organisation eingeschätzt wird.

2. Führungsverständnis und Aufgabenverteilung

Die ExpertInnen werden gebeten aus der Führungspraxis des Unternehmens zu erzählen. Diese Kategorie soll Aufschluss zur Führungskultur, -aufgaben und den Einsatz agiler Führungsinstrumente geben.

3. Ist-Situation aktueller Performance Management Systeme

Ziel dieses Clusters ist eine aktuelle Beschreibung der Ist-Situation zu erhalten. Die ExpertInnen sollen von Erfolgsfaktoren und Hindernisse erzählen.

4. Idealvorstellung der Umsetzung von Performance Management

In diesem Block sind die ExpertInnen angehalten eine Idealvorstellung zu beschreiben. Es soll das ExpertInnenwissen zum Thema agiles Performance Management genutzt werden, um weitere Ideen zu erfassen.

5. Die benötigte Unternehmenskultur

In dieser Kategorie geht es darum herauszufinden, wie eine Unternehmenskultur gestaltet werden sollte, wenn Unternehmen sich agil entwickeln möchten und auch das Performance Management dementsprechend anpassen wollen.

3.2.2 Beschreibung des Samples

Die Auswahl der Befragten spielt eine wesentliche Rolle, um Antworten auf die Forschungsfrage zu bekommen. Im Vordergrund eines ExpertInneninterviews stehen die Kompetenz und ein hohes Maß an Wissen zu einem bestimmten Themengebiet.

Im Rahmen der Untersuchung werden mindestens 10 Interviews mit ExpertInnen, die in einem agilen Umfeld tätig sind geführt. Als Zielgruppe wurden Führungskräfte, HR ExpertInnen sowie Agile Coaches, Scrum Master oder Product Owner aus unterschiedlichen Organisationen definiert. Dadurch können möglichst verschiedene Perspektiven und Bedürfnisse zum Gegenstand der Befragung berücksichtigt werden. Durch die langjährige Erfahrung und Position der GesprächspartnerInnen kann davon ausgegangen

werden, dass sie zuverlässige Aussagen über Möglichkeiten, Chancen und Risiken eines agilen Performance Managements treffen und somit als ExpertInnen verstanden werden können.

Hervorzuheben ist auch, dass die Interviews in anonymisierter Form festgehalten sind und die InterviewpartnerInnen numerisch benannt werden.

Insgesamt wurden elf Interviews im Juli 2018 geführt. Die Interviews dauerten rund 60 Minuten.

In Tabelle 3 wird die angewandte Forschungs- und Auswertungsmethodik dargestellt:

Tabelle 3: Übersicht ExpertInnen

Code	Organisation	Tätigkeit
IP_1_FK	IT Beratung	Geschäftsführung
IP_2_FK	Bank-IT	Führungskraft
IP_3_HR	IT Beratung	HR Expert
IP_4_FK/AC	Bank-IT	Führungskraft & Agile Coach
IP_5_AC	Bank-IT	Agile Coach
IP_6_HR	Bank	HR Expert
IP_7_AC	IT Beratung	Agile Coach
IP_8_FK/HR	IT Softwareanbieter	Führungskraft & HR Expert
IP_9_PO	IT Beratung	Product Owner
IP_10_PO	IT Softwareanbieter	Partner Technology Architect
IP_11_HR	Bank	HR Expert

Quelle: eigene Darstellung

3.2.3 Beschreibung der Durchführung der Erhebung

Zu Beginn wurden wie im vorigen Kapitel beschrieben passende ExpertInnen für die Interviews gesucht. Die Auswahl der ExpertInnen basierte sowohl auf Basis persönlicher Kontakte als auch aufgrund von Recherchetätigkeiten. Die InterviewpartnerInnen wurden im Vorfeld über das Ziel und das Ausmaß der Befragung informiert und die Termine wurden in weiterer Folge via E-Mail vereinbart. Sieben der insgesamt 11 Interviews wurden via Skype geführt. Drei Interviews fanden face-to-face statt, wobei der Ort von den InterviewpartnerInnen gewählt werden konnte. Die Aufzeichnung der Gespräche erfolgte mittels Recordingfunktion des Smartphones. In allen Gesprächen war erkennbar, dass den Befragten das Thema sehr wichtig war und sie persönliche Wahrnehmungen und Ansichten gerne und offen teilten. Der vorbereitende Leitfaden ließ viel Platz für einen

offenen Verlauf und ausreichend Raum für persönliche Eindrücke und Erfahrungen. Der bereits vorgestellte Leitfaden bewirkte einen Gestaltungsspielraum, welcher eine geänderte Abfolge der Fragen bzw. auch den Wegfall von Fragen zuließ. Jedoch wurde darauf geachtet, dass alle definierten Themencluster angesprochen wurden.

Die Gespräche fanden ohne Zeitdruck in entspannter Atmosphäre statt und verliefen ohne Unterbrechungen. Kein/e InterviewpartnerIn verweigerte die Auskunft zu einzelnen Punkten.

Die Transkription der aufgezeichneten Interviews erfolgte mittels des Softwareprogramms „Express Scribe“, wobei als Protokollierungstechnik die wörtliche Transkription gewählt wurde. Da jedoch die Inhalte der Aussagen vordergründig sind, wurden Betonungen sowie Mimik nicht berücksichtigt (Mayring, 2002, S. 89 f).

3.2.4 Auswertung der Daten

Die qualitative Inhaltsanalyse wird gemäß Mayring als geeignetes Verfahren angesehen, um umfangreiches Material systematisch zu analysieren (Mayring, 2002, S. 114 ff.). Um die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung in der vorliegenden Forschungsarbeit optimal aufzubereiten und das Textmaterial strukturiert zu analysieren, wird die strukturierte Inhaltsanalyse angewendet. Dieses Analyseverfahren verfolgt das Ziel, bestimmte Gesichtspunkte aus dem vorhandenen Material zu filtern und aufgrund bestimmter Kriterien zu strukturieren (Mayring, 2010, S. 98). Die Grundlage einer strukturierten Inhaltsanalyse bildet die Definition eines Kategoriensystems, welches dabei hilft, Aussagen vergleichbar zu machen.

Das auszuwertende Material wird bei dieser qualitativen Inhaltsanalyse regelgeleitet und methodisch kontrolliert und mithilfe von zuvor festgelegten Kategorien mithilfe des Softwareprogrammes „MAXQDA“ ausgewertet.

Das Kategoriensystem wird sowohl deduktiv aus der Theorie hergeleitet als auch induktiv, also aus den Interviewdaten gewonnen (Flick, 2010, S. 255). Das bedeutet es wurde vorab ein Kategoriensystem gebildet, welches durch die Ergebnisse der Interviews verfeinert werden soll. Die Oberkategorien wurden bereits bei Sichtung der Literatur sowie bei Erstellung des Theorieteils der Arbeit heraus (deduktiv) entwickelt und bildeten, wie weiter oben beschrieben, die Grundlage für die Leitfadenerstellung. Die Unterkategorien wurden danach anhand des Interviewmaterials induktiv gebildet (Mayring, 2010, S. 114 ff).

Durch Bildung von Kategorien, wird sichergestellt, dass das transkribierte Textmaterial strukturiert analysiert wird (Bortz und Döring, 2006, S. 151). Dabei werden entspreche

Textstellen aus dem Datenmaterial gekennzeichnet, extrahiert und paraphrasiert. In einem zweiten Schritt werden besonders aussagekräftige Textbeispiele als Ankerbeispiele markiert, welche auch zur weiteren Orientierung dienen. Danach werden für jene Fälle wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen, Kodierregeln formuliert und in einem Kodierleitfaden gesammelt.

Nachfolgend wird das gebildete Kategoriensystem dargestellt. Der finale Kodierleitfaden ist dem Anhang zu entnehmen.

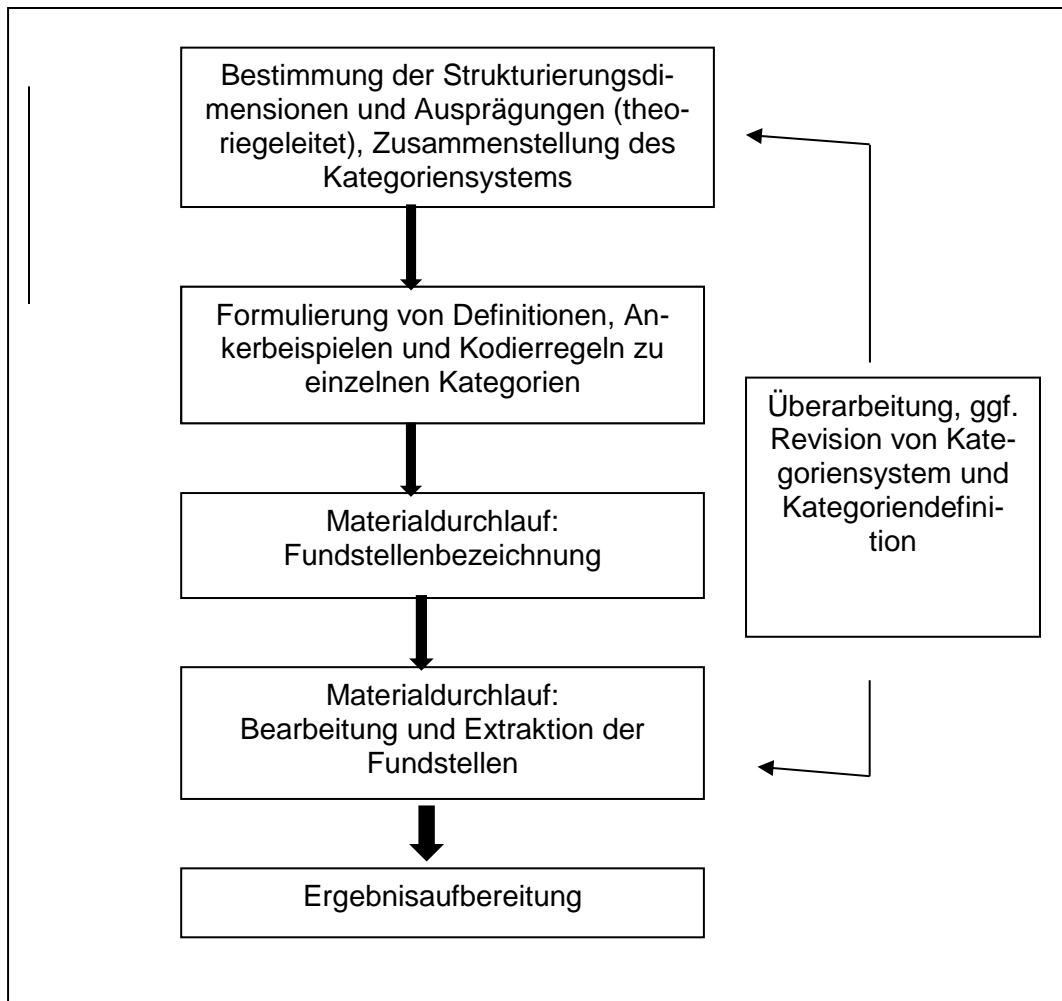
Tabelle 4: Kategoriensystem

Bezeichnung	Hauptkategorie	Unterkategorie
K1	Agiles Mindset	Verständnis, agile Organisation, Umsetzbarkeit, Hindernisse
K2	Führungsverständnis	Hierarchien, Führungsstil, Führungsaufgaben
K3	Ist-Situation Performance Management	Instrumente, Leistungshonorierung, Feedback, persönliche Entwicklung
K4	Idealvorstellung Performance Management	Führung, Chancen, Hürden/Schwierigkeiten, Strategie, Leistungshonorierung
K5	Unternehmenskultur	Führungskultur, Fehlerkultur, Meetingkultur

Quelle: eigene Darstellung

Der Materialdurchgang unterteilt sich in zwei Arbeitsschritte. Zunächst werden die Textstellen im Material bezeichnet. Danach wird das gekennzeichnete Material herausgefiltert, zusammengefasst und aufgearbeitet (Mayring, 2002, S. 119 f.). Zur besseren Veranschaulichung wird das Ablaufmodell in Abbildung 13 dargestellt.

Abbildung 13: Ablaufmodell strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse



Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an Mayring (2002, S. 121)

Die Einschätzung der Ergebnisse anhand der Gütekriterien *Objektivität (Gültigkeit)*, *Validität und Reliabilität (Genauigkeit)* ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal der empirischen Forschung. Diese klassischen Kriterien werden für qualitative Forschung häufig kritisiert. Eine Beurteilung erfolgt daher auf Basis von sechs Strategien, die nach Mayring (2002 S. 141 ff) als gültige Kriterien für qualitative Forschung herangezogen werden können: Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleiteheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation.

Die Verfahrensdokumentation besagt, dass die Nachvollziehbarkeit der Forschung durch eine detaillierte Beschreibung der methodischen Vorgehensweise sowie durch die Erstellung eines Transskripts sichergestellt werden muss. Eine Auswertung erfolgt auf Basis der qualitativen, systematischen Inhaltsanalyse im Forschungsprozess und ist regelgeleitetheit. Anhand der argumentativen Interpretationsabsicherung erfolgt die nach-

vollziehbare Interpretation und Argumentation der Ergebnisse. Das Vorwissen der Forscherin wird durch den theoretischen Teil dieser Arbeit detailliert dargestellt. Die kommunikative Validierung erfolgt durch die Diskussion mit den InterviewpartnerInnen. Die Absicherung entsteht hierbei, wenn diese sich in den Forschungsergebnissen und Interpretationen wiederfinden. Zuletzt ermöglicht die Triangulation, mittels paralleler Betrachtung der Theorie eine Untersuchung des Forschungsgegenstandes aus unterschiedlichen Perspektiven.

4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung entlang der zuvor festgelegten Forschungsfragen sowie den Hauptkategorien des Kodierleitfadens dargestellt. Da den ExpertInnen eine anonyme Behandlung des Besprochenen zugesichert wurde, erfolgt keine namentliche Kennzeichnung der InterviewpartnerInnen, sondern eine Angabe der Interviewnummer, um dennoch eine Nachvollziehbarkeit gewährleisten zu können.

4.1 Agiles Mindset

Bevor auf die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen wird, wird vorab erläutert, was die ExpertInnen unter Agilität verstehen. Dafür werden die Ergebnisse der Kategorie „Agiles Mindset“ kurz und prägnant vorgestellt.

Der Autorin war es wichtig herauszufinden welches Verständnis die ExpertInnen von Agilität haben und ob dieses einheitlich ist.

Prinzipiell kann festgehalten werden, dass die ExpertInnen Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit als zentrale Merkmale von Agilität verstehen. Daneben herrscht auch Einigkeit darüber, dass KundInnen im Fokus der Aufmerksamkeit stehen und regelmäßig Feedback eingeholt werden muss. Nach Durchführung der Interviews fällt auf, dass das Verständnis in der Praxis der aus der Theorie ableitenden Definition von Agilität entspricht. Aufgrund der relativ ähnlichen Antworten der Befragten kann für die Interpretation der Ergebnisse davon ausgegangen werden, dass ein einheitliches Verständnis herrscht.

Nachfolgend, als Beispiel, die Ansicht des Experten IP 4.

„Für mich ist Agilität mit Anpassungsfähigkeit gleichzusetzen. Der Kunde steht immer im Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Teams arbeiten möglichst selbstorganisiert. Denn es geht darum raschest möglich, den Kunden das zu liefern was er braucht (...) und das in einer geordneten Art und Weise und nicht Agilität mit Chaos zu vergleichen.“ (IP 4_FK/AC, Z. 7)

Auch die Dimensionen, welche Agilität fördern, stimmen in großen Teilen mit der Theorie überein. Sehr häufig wurden Kultur, Einhaltung gewisser Strukturen, wie beispielsweise flache Hierarchien und selbstorganisierte Teams sowie flexible Prozesse und ein iteratives Vorgehen als wichtige Elemente genannt. Diese Sichtweise entspricht der in Kapitel 2.2.3 vorgestellten Beschreibung agiler Organisationen.

4.2 Überblick aktueller Performance Management Prozesse

Die Autorin ist nicht nur daran interessiert zu erfahren, was die ExpertInnen unter Agilität verstehen, sondern möchte sich auch einen Überblick über die aktuellen Performance Management Prozesse in den Unternehmen verschaffen und die Beweggründe für die Veränderung erfahren.

Generell kann festgehalten werden, dass für die befragten Unternehmen ein HR-Performance-Management System ein wichtiges Element für die Bewertung der Arbeitsleistung sowie Entwicklung der MitarbeiterInnen ist und es auch bei allen in unterschiedlichen Ausprägungen zum Einsatz kommt. Interessant ist ebenfalls, dass mittlerweile bei zehn von elf Befragten Leistung nicht mehr mittels einem klassischen einjährigen Performance Modell gemessen wird. Entweder haben die Unternehmen den Prozess kürzlich umgestellt oder sie sind gerade dabei Änderungen vorzunehmen. Die ExpertInnen sind sich ebenfalls einig darüber, dass ein Performance Management Prozess, basierend anhand eines einzigen Jahresgesprächs, überholt ist. Grund für diese Änderungen ist der mehrheitliche Wunsch nach einem kontinuierlichem Dialog und Feedback sowie Transparenz. Inhalte der Ziel- bzw. Leistungsgespräche sollen nicht mehr nur dem Angestellten und der Führungskraft vorbehalten sein. Die Aussagen von IP 11, 2 und 8 sollen diese Tatsache unterstreichen.

„Früher hatte man klassisch ein Mitarbeitergespräch pro Jahr und vielleicht dann auch noch ein Halbjahresgespräch. Davon wollen wir uns wegbewegen hin zu viel mehr kontinuierlichem miteinander sprechen. (...) Das es ganz normal wird über Performance zu sprechen und das regelmäßig macht.“ (IP 11_HR, Z. 38)

„Am Anfang des Jahres sind Zielerreichungs- und Zielvereinbarungsgespräche zu führen bis zu einem gewissen Termin und diese Zielerreichung bzw. diese geplanten Ziele müssen in einem Werkzeug hinterlegt werden softwareseitig und dienen dann in der Folgeperiode wieder als Grundlagen für die Auswertung und die Beurteilung für die Zielerreichung. Das hat sich weiterentwickelt. Es wird fallweise schon mit OKRs also Objectiv und keyresult experimentiert und wir haben beim - vorwiegend bei mir - Zuständigkeitsbereich darauf verständigt fast ausschließlich Teamziele zu verwenden, das heißt wir haben einen substanziellen Anteil von Zielen, die nur noch von dem Kontext beeinflusst werden in der die Person jeweils arbeitet (...).“ (IP 2_FK, Z. 32)

„(...)die Ziele werden im Team vereinbart. Das heißt, da setzt sich wirklich jedes Team hin und bespricht, was wollen wir in diesem Quartal machen? Was bringt

uns weiter. Und dann werden entsprechende Keyresults definiert.“ (IP 8_FK/HR, Z. 19)

IP 3 und IP 6 nennen als wichtigen Grund für die Veränderung die Abschaffung der Leistungsbewertung auf Basis eines Schulnotensystems.

„Früher, bevor wir diese Art hatten, hatten wir Noten. Was zu vielen Emotionen geführt hat. Man dachte wenn man das jetzt ändert führt das zu keinen oder weniger Emotionen. Es sind weniger, das ist richtig, weil es mehr splittet in ok wo muss ich mich wirklich verbessern, wo bin ich schon gut (...).“ (IP 3_HR, Z. 68)

„Wir wollen keine Schulnoten mehr vergeben. Wir wollen den Mitarbeiter auf Augenhöhe behandeln. Wir wollen, dass sich Ziele unterjährig ändern können. Wir wollen, dass das Gespräch oft stattfindet. Wir wollen haben, dass die Gespräche sowohl Feedback von Führungskraft zu Mitarbeiter als auch von Mitarbeiter zu Führungskraft sind. Das heißt das ist schon ein Mindset wo wir sagen, wir merken, dass Dinge offener werden“ (IP 6_HR, Z. 40)

Alternativ dazu erzählt IP 3 von einem Bewertungssystem, mit dem sie über Vergütungs- und Karriereentscheidungen anhand objektiver und transparenter Kriterien entscheiden.

„Es gibt drei Bewertungsmöglichkeiten. Das eine ist exceed. D.h. du hast mehr gemacht als man sich erwartet hat in der Dimension. Z.b. Skills, du hast dich mehr entwickelt in deinen Skills, als ich das erwartet hätte als Führungskraft. Achieved du hast erfüllt, du hast genau meine Erwartung getroffen und exceed more ich hätte mir eigentlich mehr erwartet“. (IP 3_HR, Z. 68)

Ein wesentliches Merkmal bei diesem Verfahren ist die qualitative Bewertung, die im Mittelpunkt steht. Es gibt keine numerischen Werte, was folglich ermöglicht Gespräche auf sachlicher Ebene und ohne Emotionen zu führen.

Die Aussagen der ExpertInnen IP 2, IP 4, IP 5, IP 6, IP 7, IP 8 und IP 11 verdeutlichen, dass Unternehmen es bevorzugen Unternehmensziele auf Teamebene abzuleiten und für Entwicklungsgespräche das klassische Einzelgespräch suchen. IP 2 fasst die Unterschiede wie folgt zusammen.

„Das ist so, dass die Gespräche immer auch noch individuell stattfinden, weil ja die Mitarbeitergespräche nicht alle im Team geführt werden können. Also die Erreichung von den Zielen und die Entwicklung von Mitarbeiter sind ja immer noch zwei verschiedene Schuhe und wenn ein Mitarbeiter sagt ich fühle mich nicht wohl, ich habe hier Bedarf, ich brauch da Unterstützung von der Führungskraft, dann ist es natürlich oft eine eins zu eins Situation auch weiterhin möglich und notwendig.“ (IP 2_FK, Z. 44).

Dahingegen unterscheiden sich die Meinungen der ExpertInnen IP 1, IP 3, IP 4, IP 5, IP 8 über die Häufigkeit der Feedbackgespräche, um den Ist-Stand der Zielerreichung zu ermitteln. Die Spannbreite reicht von monatlich über quartalsweise und halbjährlich bis jährlich.

„Es werden keine Ziele auf persönlicher Ebene vereinbart, sondern es gibt übergeordnete Ziele und alle 4 bis 6 Wochen wird darüber gesprochen. Dann schaut man sich anhand der Zahlen an, hat man die Ziele erreicht oder hat man sie nicht erreicht.“ (IP 1_FK, Z. 104)

„Was wir in diesem Jahr schon eingeführt haben, ist einen Performance Management Prozess auf Ebene der Mitarbeiter. Was es bisher gab, waren Feedbackgespräche. Die wurden einmal im Quartal geführt, wo jede Führungskraft ein kurzes Feedbackgespräch mit seinen Mitarbeiter geführt hatte. (...) Bei manchen ging es um Gehalt, bei manchen ging es um Ziele, um Individuelle. Bei manchen ging es einfach darum einfach ein bisschen zu plaudern.“ (IP 8_FK/HR, Z. 23)

„(...) vorgesehen ist, dass man alle 1/4 Jahre, d.h. alle 3 Monate, mal ein Gespräch führt wie ist der aktuelle Status, gibt's irgendwas was mit meine Führungskraft vielleicht auch dazu sagen möchte, möchte ich etwas sagen weil ich ein Ziel hab das ich aus meiner Sicht nicht beeinflussen kann usw.“ (IP 3, Z. 58)

Interessant ist die Aussage von IP 5 zu dieser Thematik. Einerseits wird die Wichtigkeit eines regelmäßigen kurzen Feedbackdialogs hervorgehoben und andererseits betont, dass es früher einmal im Jahr Performancegespräche gab, für welche sich die Führungskraft drei bis vier Stunden Zeit nahm und das ebenfalls eine sehr angenehme Erfahrung war. Dieser Zeitraum wurde genutzt, um Feedback zu geben, zu erhalten und über Gestaltungsmöglichkeiten zu sprechen.

Bezugnehmend auf die Leistungshonorierung vertreten die ExpertInnen ganz unterschiedliche Meinungen. Die theoretische Ansicht einer verstärkten Entkoppelung der Leistungsbeurteilung von Bonussystemen wird in der Praxis bei den Befragten mehrheitlich vertreten (IP 1, IP 2, IP 5, IP 7, IP 10, IP 11, dennoch sind einige wenige der Meinung, dass individuelle Boni dennoch motivierend sind.

„Wir denken auch gerade darüber nach auch Boni auf individueller Ebene zu vergeben. Aber dazu muss wirklich das ganze Thema so gestaltet sein, da ist meiner Meinung nach unser System noch nicht gut genug. Weil ein Bonus soll motivierend sein und diese Belohnung auf individueller soll wirklich als Belohnung und als Motivation erlebt werden.“ (IP 8_FK/HR, Z. 66)

„Wir haben 1x im Jahr einen Bonus der indirekt daran gekoppelt ist. (...) Aber das Management entscheidet dann für seine Mitarbeiter wie viel bekommt welcher Mitarbeiter. Man schaut sich aber dann üblicher Weise an wie ist die Performance gewesen. Wer sind die gewesen die besser performed haben, wer sind die die schlechter performed haben plus was ist das Gehalt des Mitarbeiters. Ist da vielleicht schon länger eine Gehaltserhöhung ausständig, ist der Mitarbeiter sowieso schon ein Gutverdiener und da das schon einfach in einem gewissen Ratio zu geben.“ (IP 3_HR, Z. 74)

„Es gibt im Prinzip einen Firmenbonus der an alle ausgezahlt wird, wenn es der gesamten Firma gut geht. Das ist so ein Jahresbonus der vielleicht ausgeschüttet wird oder auch nicht. Individualboni haben wir nicht.“ (IP 7_AC, Z. 52).

Mehrheitlich gaben die ExpertInnen an Leistung auf Teamebene zu belohnen (IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 7, IP 8, IP 11). Das heißt die Teams bekommen für ihre Erfolge beispielsweise ein Budget zur Verfügung gestellt und können dieses gemeinsam ausgeben.

Wir haben jetzt Budget bekommen von HR, wenn Teamziele erreicht wurden, mit dem Team gemeinsam essen zu gehen. (IP 7_AC, Z. 54).

„Wir haben schon Danke-Gutscheine, wo man sagt ok da kann man einfach auch unmittelbar Leistung belohnen, mit etwas was nicht unbedingt einen riesen Wert haben muss. (...) Wir überlassen es den Führungskräften und ermuntern sie schon sehr stark einfach auch positive Dinge anzusprechen und zu honorieren. Manchmal ist es oft nur wertschätzend zur Kenntnis zu nehmen, ok du hast das jetzt toll gemacht.“ (IP 11_HR, Z. 68)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die aktuellen Ansätze zunehmend in Konflikt stehen zu der Art und Weise wie Produkte oder Services entwickelt werden. Es werden **Alternativen zu Performance Rating Skalen**, einer **eindimensionalen Leistungsbewertung** sowie **individuelle Boni** gesucht. Die Unternehmen möchten sich von Jahreszielen und Jahresgespräche wegbewegen und stattdessen Feedbackgespräche auf einer regelmäßigen Basis, anlass- und projektbezogen führen. Statt klassisch hierarchischen Gesprächen ist Feedback auf Augenhöhe gewünscht. Nicht nur das Feedback von der eigenen Führungskraft ist wertvoll, sondern auch die Rückmeldungen von KollegInnen und MitarbeiterInnen. Daraus resultiert der Wunsch nach einer Neugestaltung des Performance Management Prozesses.

Nach diesen Einblicken zu den aktuellen Performance Management Prozessen sowie der Darlegung der Gründe für die Notwendigkeit einer Veränderung werden im nächsten

Abschnitt die Forschungsfragen anhand der Idealvorstellungen der ExpertInnen beantwortet.

4.3 Ergebnisanalyse entlang der Unterfragen

Um den Forschungsgegenstand zu untersuchen und eine Annäherung an die leitende Forschungsfrage zu ermöglichen wurden eingangs mehrere Detailfragen dargestellt.

Der Gesprächsleitfaden, welcher zur Orientierung während der Interviews diente, wurde entsprechend der Detailfragen in verschiedene Themenbereiche gegliedert und unterstützte die Auswertung und Vergleichbarkeit der erhobenen Daten.

Nachfolgend werden die Detailfragen vorgestellt und analysiert.

- **Was kann sich durch die Implementierung agiler Performance Management Instrumente für die Organisation verbessern und welche Möglichkeiten werden gesehen?**

Die Forschungsfrage befasst sich mit den Vorteilen und Chancen, die eine Anpassung des Performance Management Systems an die heutige Arbeitswelt mit sich bringen.

Eine Übersicht der Aussagen hinsichtlich möglichen Verbesserungen in der Organisation werden in Abbildung 14 zusammengefasst.

Abbildung 14: Verbesserungsmöglichkeiten aufgrund der Modernisierung des Performance Managements

Verbesserungsmöglichkeiten	
• Erhöhung der MitarbeiterInnenmotivation	• Schnelligkeit und Flexibilität
• Geringere Fluktuationsraten	• Stärkeren Zusammenhalt
• Leistungssteigerung	• MitarbeiterInnenstärken werden in den Mittelpunkt gerückt
• Teamgedanke rückt in den Fokus	• Verschlankung der Prozesse

Quelle: eigene Darstellung

Die Auswertung zeigt, dass die ExpertInnen ein gutes Performance Management System mit **MitarbeiterInnenmotivation** (IP 1, IP 2, IP 5, IP 10, IP 11) verbinden. Die befragten Führungskräfte berichten von einer möglichen **längeren Verweildauer** (IP 1, IP 10), im Unternehmen sowie von **extremer Leistungssteigerung** (IP 2, IP 10) aufgrund von kontinuierlichem Feedback. Aus Human Resources Sicht kann ein zeitgemäßes Performance Management die Organisation **schneller und flexibler** (IP 6) machen. Die Gruppe der Agile Coaches erhofft sich dadurch einen **stärkeren Zusammenhalt** (IP 4,

IP 5, IP 7), da in ihrer Idealvorstellung ein zeitgemäßes Performance Management den Teamgedanken fördert. Ziele werden auf Teamebene verteilt und gemeinsam wird daran gearbeitet das Beste für die Organisation zu leisten. Aus den Ergebnissen kann geschlossen werden, dass Unternehmen davon profitieren, wenn MitarbeiterInnen als die Fachexperten auf ihrem Gebiet anerkannt werden. Dadurch steigt die Motivation und somit auch die Performance. Wenn gemeinsam in Teams an Zielen gearbeitet wird, hat jeder Einzelne die Möglichkeit seine **Stärken in den Mittelpunkt zu rücken** und diese optimal zugunsten der KundInnen und somit auch der Organisation einzusetzen. Anhand der ExpertInnenaussagen ist ein weiterer Vorteil erkennbar. Agilere Arbeitsweisen führen zu einer **Vereinfachung der Prozesse**. Diese werden dadurch schlank und informell gehalten. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem persönlichen Gespräch, wodurch der administrative Aufwand minimiert wird. Die hohe Administration wurde von ExpertInnen IP 1, IP 2, IP 6, IP 8 sehr kritisiert. Seitens Human Resources wird es so ausgedrückt.

„Ich glaube man muss von der Human Ressource Seite irgendwie - vorsichtig ausgedrückt - entspannter werden. Ich habe das Gefühl, die HR den Anspruch hat 100 Prozent sauber in der Struktur und in der Abwicklung zu sein und damit ist sie oft bürokratisch und langsam.“ (IP 6_HR, Z. 6)

Ein weiterer Experte hat es wie folgt formuliert:

„Für mich geht's beim Performance Management einfach darum, dass zwei Personen über Leistung sprechen können und dass beide dann auch wissen, welche Leistung wird erwartet, wann bringe ich eine gute Leistung und wann nicht und wie können wir das messen. Wenn das nur ein Gespräch ist, ohne Leitfaden und für beide Seiten passt und das über mehrere Perioden hinweg, dann ist es gut. Meistens ist das Problem, man muss das trotzdem dokumentieren und sich darauf beziehen können. Aber ich würde es wirklich nicht auf Instrumenten festmachen. Weil dafür habe ich schon viel zu viel super aufgesetzte Performance Management Systeme erlebt, wo dann die Mitarbeiter Sklaven von dem System waren und keiner den Sinn richtig gesehen hat und sie einfach blöd irgendwelche Sheets ausgefüllt haben mit denen dann keiner ein Jahr was gemacht hat (...).“ (IP 8_FK/HR, Z. 58)

- **Welche Konflikte können sich bei der Umgestaltung des Performance Management Systems ergeben?**

Diese Detailfrage hinterfragt die Schwierigkeiten und Hürden, die eine Implementierung mit sich bringen kann. Obwohl kontinuierliches Feedback ausdrücklich gewünscht wird

und auch ein wichtiges Element für agile Organisationen ist um erfolgreich zu sein, wird die **Etablierung einer Feedbackkultur** als eine große Hürden angesehen. IP 4 und IP 5 formulieren dies wie folgt.

„Natürlich ist das eine Challenge, eine Feedbackkultur, die wertschätzend ist zu etablieren. Natürlich kann bei manchen Personen Feedback mit Kritik verbunden sein und Kritik ist schwer zu nehmen, und wird eben nicht als Verbesserungspotential gesehen, sondern als Kritik an der Person oft. Damit ist das wahrscheinlich schwierig eine offene Feedbackkultur zu etablieren.“ (IP 4_FK/AC, Z. 27)

„Ein großes Hindernis sehe ich an der Etablierung einer offenen Feedbackkultur.“ (IP 5_AC, Z. 26)

Nach der Gegenüberstellung der Interviews mit IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 6, IP 7 und IP 8 fällt auf, dass die Unternehmen sich hin zu einem regelmäßigen, meist vierteljährlichen, „Check-In-Modell bewegen. Besonders jene Organisationen, die bereits agile Arbeitsweisen anwenden, haben erkannt, dass Feedbackgespräche unmittelbar nach Abschluss eines Projektes viel effektiver sind, als Gespräche auf der Grundlage eines Kalenderdatums.

„Da gibt es einmal das Teamfeedback und auch mehrere Check-ins mit dem Manager bzw. mit der Führungskraft. Das ist regelmäßig, monatlich je nachdem wie veränderungsintensiv der Content des Produktes ist. Es kann monatlich sein, vierteljährlich, aber jährlich ist in der heutigen Zeit viel zu lange. Das sind ganz kurze Check-ins mit der Führungskraft in 20 Minuten Time-box. Wie bist am Weg? Das haben wir uns ausgemacht. Was müssen wir adaptieren und so weiter. Wie man Ziele erreicht und das auch reflektiert. (...) Feedbackloops sollten schnell sein. Kundenfeedback, finde ich auch wichtig. Das ist in agilen Methoden aber auch berücksichtigt in den Reviews.“ (IP 5_AC, Z. 21).

Auffallend ist dennoch, dass die Schwierigkeit der Etablierung einer offenen Feedbackkultur hauptsächlich von den Agile Coaches angesprochen wurde. Ein Grund dafür könnte sein, dass sie vielen Teams in ihren Projekten unterstützend zur Seite stehen. Dadurch erhalten sie einen guten Einblick in die Herausforderungen des Alltags.

Die Gruppe der Führungskräfte (IP 1, IP 8) äußert dafür hinsichtlich dem **kontinuierlichen Feedbackprozess ab einer gewissen Teamgröße** Bedenken.

„Bei mir fängt es aber auch schon an. Also mein Team besteht aus sieben Mitarbeitern. Wo ich mir dann auch denke, wenn ich dreimal im Jahr das durchmache, also es ist schon cool, aber man muss sich das gut überlegen und fragen was ist der Aufwand und was ist der Nutzen daraus. Und es gibt ja Unternehmen, die

Führungsspannen noch deutlich größer sind und da kann ich mir schon sehr gut vorstellen, dass das nicht so befriedigend für die Führungskraft ist.“ (IP 8_FK/HR, Z. 29)

„Ich bin mir schon sehr sicher, dass das nur geht weil wir so klein sind. Wären wir jetzt ein Team in einer Firma mit 100 Leuten, würde das so wahrscheinlich nicht steuerbar sein für die Ebene die es sonst gibt im Unternehmen. Weil es ist relativ leicht sich mit sieben oder acht KollegInnen auszutauschen über Zahlen und Ziele und wie es den Kunden gerade geht usw. Das ist nicht komplex. Es bleibt immer im einfachen unkomplizierten Bereich, was wir hier besprechen. Es ist sicherlich kein Muster für größere Unternehmen. Da wüsste ich nicht wie das funktionieren sollte.“ (IP 1_FK, Z. 80)

Hier wird ein Widerspruch erkenntlich. Laufende Feedbackgespräche sind zwar erwünscht, allerdings ist dafür eine entsprechende Kultur sowie Zeit notwendig. IP 8 merkt seitens HR Perspektive an, dass es vor allem die Führungskräfte sind, die mit der Weiterentwicklung des Performance Management System und allen dazugehörigen Veränderungen einverstanden sein sollten, damit der Prozess funktionieren kann.

Eine weitere Erkenntnis nach der Auswertung der Interviewaussagen ist es **Gewohnheiten zu überwinden**. IP 1, IP 2, IP 6, IP 8 und IP 11 merken an, dass es schwierig ist einen Performance Management Prozesses umzustellen, wenn dahinter keine dringende Notwendigkeit gesehen wird. Die ExpertInnen sind sich einig, dass sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen die Veränderung akzeptieren und auch ehrlich ausführen müssen, andernfalls ist selbst das modernste System nicht hilfreich.

„Als Schwierigkeit sehe ich es, dass Menschen das was sie gewohnt sind auch weiter haben wollen. Wenn kein Druck dahinter ist und Mitarbeiter nicht verstehen, warum ihre Leistung jetzt anders gemessen wird oder warum sie statt dem einmaligen Zielgespräch plötzlich jedes Monat über ihre Leistung sprechen müssen. So manch einer könnte sich sogar kontrolliert vorkommen. Manch einer würde vielleicht diese neue Transparenz gar nicht so toll finden. All jene, die ein bisschen weniger leisten als der Durchschnitt, würden es sowieso nicht toll finden. Ja, also ich sehe Risiken in der Akzeptanz. Mangelnde Akzeptanz seitens Mitarbeiter aber auch von Führungskräften, die da aus ihrer Sicht etwas ändern müssen was eigentlich funktioniert. (IP 1_FK, Z. 141)

„(...) im Wesentlichen sehr stark am Mindset der Führungskräfte und der Mitarbeiter arbeiten muss. Das heißt das Modell als solches kann ausgegoren sein und sehr gut

definiert, aber wenn das die handelnden Personen nicht schätzen wird das ein Schmarren sein.“ (IP 6_HR, Z. 4)

„Aber wie gesagt, wenn man es gewohnt ist Jahrzehntlang in einem anderen Umfeld zu arbeiten ist es schwierig dieses Denkmuster zu ändern. Das ist sicher sehr herausfordernd. Manchen gelingt es sehr gut und manche tun sich schwerer, aber wir sind positiv eingestellt. Und wenn man merkt es passt nicht, dann geht man im guten auseinander.“ (IP 11_HR, Z. 88)

IP 11 ergänzt ebenfalls, dass diese Veränderung begleitet und mittels unterschiedlicher Kanäle kommuniziert werden muss, um **fehlende Akzeptanz und Unsicherheit** zu überwinden.

„Etwas Neues ist immer mit Unsicherheit und teilweise auch mit Skepsis verbunden. Das heißt es braucht schon sehr viel Aufklärung (...).“ (IP 11_HR, Z. 18)

Wie die Aussage zeigt, ist der **Wandel von hierarchischen zu agilen Strukturen** keine leichte Aufgabe. Transparenz soll helfen, mit Ängsten und Unsicherheiten umzugehen. IP 2 merkt jedoch gleichzeitig an, dass auch eine hohe **Transparenz** als problematisch aufgefasst werden kann. Insbesondere wenn plötzlich die Arbeitsergebnisse jedes Einzelnen täglich und für jeden sichtbar werden. Obwohl sich MitarbeiterInnen über mehr Verantwortung grundsätzlich freuen, stehen ihnen anfangs meist die eigenen Emotionen im Weg.

IP 2 beschreibt diese Thematik wie folgt:

„Die Nebenwirkung von Agilität ist Transparenz. Es ist oft so, dass viele der Teams, die agile Methoden anwenden, zum Beispiel ihren Workflow oder ihren Prozess anhand von Boards visualisieren. Elektronisch oder papiergestützt hängen da irgendwelche Zettel an der Wand. Es wird visualisiert wo und in welchen Zustand sich ihr Werk befindet, wo es Engpässe gibt, wer woran arbeitet, welche Dinge wichtiger sind und so weiter. Und diesen Nebeneffekt vertragen nicht alle Leute. Sie finden das zum Teil unangenehm, dass andere Teammitglieder oder auch Fremde, also andere Unternehmensangehörige an diesen Board vorbeigehen können und sehen welche Person an welchem Thema arbeitet. (...) Das empfinden manche Leute als Anprangern und haben dann Angst und fühlen sich einfach nicht wohl. Also das sind ganz klar unangenehme Konsequenzen von dieser Transparenz.“ (IP 2_FK, Z. 53)

Neben der Herausforderung der Etablierung einer Feedbackkultur, das Überwinden von Gewohnheiten sowie die Schaffung von Akzeptanz für Transparenz wird es als herausfordernd erachtet **realistische Ziele zu formulieren**. Schwierig ist es vor allem, dass

MitarbeiterInnen ihre Ziele nicht selbst in der Hand haben und abhängig von Umweltfaktoren sind. In großen Organisationen könnte lt. IP der Grund dafür sein, dass die Gesamtsicht fehlt.

„Ich glaube, dass große Organisationen oft darunter leiden, dass ihre Mitarbeiter die Gesamtsicht nicht haben oder nicht haben können. In der idealen Welt, würde ich sagen, ist es schon so, dass der Mitarbeiter auch mitbekommt, was sein Wertbeitrag ist zum Gesamterfolg und berechtigterweise auch sagt, wenn das Unternehmen erfolgreich ist, dann bekomme ich auch einen Anteil davon.“ (IP 6_HR, Z 44)

Wie bereits in Kapitel 2.3.1 erörtert, kam auch eine Studie, durchgeführt vom Beratungsunternehmen Kienbaum und der Online-Jobplattform StepStone, zu dem Ergebnis, dass jede vierte Fachkraft und jede fünfte Führungskraft mit Personalverantwortung die übergeordneten Ziele des Unternehmens nicht kennt. Dabei wollen 80% der Fach- und Führungskräfte wissen, wie ihre Arbeit zur Strategie des Unternehmens beiträgt (Bohnenkamp et al., 2016, S. 7).

Die gewonnene Erkenntnis aus den Gesprächen ist, dass nicht nur eine **fehlende Gesamtsicht** problematisch ist, sondern auch die **Zielformulierung** per se von den ExpertInnen als herausfordernde Aufgabe wahrgenommen wird. Die Erfahrung zeigt, dass Ziele so formuliert sein müssen, dass sie einerseits die Strategie eines Unternehmens unterstützen und andererseits fordernd, motivierend sowie erreichbar sind. Erstrebenswert ist es, wenn MitarbeiterInnen daran wachsen können und gleichzeitig auch ein Nutzen für das Unternehmen generiert wird.

Generell wurde von der Mehrheit der ExpertInnen angemerkt (IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 7, IP 11), dass Führungskräfte immer mehr die Rolle eines Coaches übernehmen und operative Tätigkeiten ohnehin an ihre MitarbeiterInnen delegieren. So auch die Zielformulierungen. Dafür sollten die Unternehmensziele jedoch bekannt sein.

„Ich finde individuelle Ziele sind schon wichtig. Die Frage ist nur wie formuliere ich sie und wie gehe ich mit dem Mitarbeiter um. Wie kommt der zu diesen Zielen? Meistens kommen die aus sich heraus. Die Kollegen wissen schon was sie gerne machen würden. Dann bespricht man nur wie das zur Firmenstrategie passt.“ (IP 7_AC, Z. 38)

„Der Trend ist ganz klar, dass die Ziele mehr vom Mitarbeiter kommen im Sinne eines Vorschlages und die Führungskraft das zur Kenntnis nimmt oder fallweise nochmal challenged, aber im Großen und Ganzen hinnimmt oder den Vorschlag der Teamziele akzeptiert.“ (IP 2_FK, Z. 38).

Als weitere Impediments werden die fehlende **Zeit**, um das Performance Reviews gut durchzuführen und **fehlende Skills für Führungskräfte** genannt.

IP 7 formuliert dies sehr passend:

„Ich glaube es wird einiges an Schulung brauchen. Vor allem für Führungskräfte, um ihnen zu verdeutlichen was dieser neue Prozess heißt, warum wir das machen, worauf wir Wert legen und was sind kulturelle Aspekte. Was für eine Firmenkultur wollen wir erzielen und wie kommen wir dorthin? (..) Wenn jetzt Leute einfach aus dem Stress heraus doch dann wieder in ein Top Down Management verfallen oder Leute in Projekte stecken ohne mit ihnen vorher zu reden, dann kann das sehr schnell umschwingen, dass die Kultur wieder schlechter wird und ich glaube ein mögliches Problem ist, dass die Konsequenz, also wie konsequent man dieses System dann wirklich durchzieht. Es wird halt sehr stark an den einzelnen handelnden Personen liegen. Ein Prozess ist immer nur so gut, wie die Leute die den Leben und verstehen.“ (IP 7_AC, Z. 68)

„Ich erlebe immer wieder schwache Führungskräfte, die nicht die Größe und die Persönlichkeit haben, andere zu entwickeln. Ich glaube, dass das eine der Fähigkeiten der Zukunft sein wird, zu sagen ok das Entwickeln von Menschen ist eine Disziplin.“ (IP 6_HR, Z. 52)

Herausgestochen ist die Aussage von IP 6 hinsichtlich positivem Feedback. Häufig wird Lob sehr großzügig verteilt, um nicht, wie in Kapitel 2.1.2 beschrieben, zwischen starken und schwachen MitarbeiterInnen differenzieren zu müssen und Konflikte zu vermeiden. IP 6 macht jedoch darauf aufmerksam, dass es auch den umgekehrten Fall gibt und es problematisch ist, wenn positives Feedback aus Angst den/die MitarbeiterIn zu verlieren bzw. aufgrund eines Konkurrenzdenkens ausfällt. Deswegen ist es für IP 6 ganz essentiell Performance Management in Zusammenhang mit Führungskräfteentwicklung und Führungskultur zu sehen.

Aus den Erzählungen der Befragten kristallisieren sich die in Abbildung 15 dargestellten Herausforderungen heraus.

Abbildung 15: Herausforderungen bei Etablierung eines neuen Performance Management Systems

Herausforderungen	
• Etablierung Feedbackkultur	• Wandel von hierarchischen zu agilen Strukturen
• Kontinuierlicher Feedbackprozess in größeren Teams	• Schaffung von Transparenz
• Überwindung der Gewohnheiten	• Realistische Zielformulierung
• Fehlende Akzeptanz und Unsicherheit	• Überblick über die Unternehmensziele und Vision
• Zeit	• Fehlende Skills für Führungskräfte

Quelle: eigene Darstellung

Das führt die Autorin zur nächsten Frage hinsichtlich der Weiterentwicklung des Performance Managements.

- **Wie verändert sich die Rolle bzw. der Verantwortungsbereich einer Führungskraft im agilen Kontext?**

Um ein Verständnis hinsichtlich der Führungsstruktur zu entwickeln, wird zuerst der aktuelle Stand innerhalb der befragten Unternehmen dargestellt. Alle befragten Unternehmen sind in Abteilungen organisiert. Generell gaben die ExpertInnen (IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 7, IP 8, IP 9, IP 10, IP 11) an innerhalb ihrer Organisation sehr flache Hierarchien und teilweise sogar relativ autonome Teams zu haben. Eine Expertin erzählte, dass sie, parallel zur hierarchischen Organisation, begonnen haben einen kleinen Bereich nach agilen Strukturen auszurichten. Führungsrollen wurden geändert und agile Arbeitsweisen eingesetzt. Andere Organisationen versuchen teilweise mittels Elementen wie Projektteams oder mittels Anwendung der Scrum Methode die Agilität im Unternehmen zu erhöhen. Generell sind sich die ExpertInnen einig, dass **flache Hierarchien Agilität fördern**, denn Entscheidungswege werden dadurch massiv verkürzt und KundInnenbedürfnisse können so schneller befriedigt werden.

In Hinblick auf das Führungsverständnis kann festgehalten werden, dass es Führung auch weiterhin in einer agilen Welt braucht. Allerdings sieht der Aufgabenkatalog ein wenig anders aus als bisher. Manche Aufgaben, die zuvor für eine Führungskraft als selbstverständliche Tätigkeit wahrgenommen wurden, werden an Teams oder Mitarbeitende übertragen.

„(..) Führung ist nicht an eine Person gehaftet, sondern eigentlich Rollenspezifisch.“ (IP 1_FK, Z. 63)

Als Beispiel dafür kann die MitarbeiterEinstellung genannt werden, das mehr als Peer-Recruiting organisiert wird.

„Wir rekrutieren auch gemeinsam. Wenn ich für mein Team jemanden neuen suche, wird das Team involviert in den Suchprozess und hat auch eine Stimme und kann auch ein Veto geben, wenn sie jemand nicht wollen oder passend finden.“
(IP 8_FK/HR, Z. 40)

Aber nicht nur Recruitingentscheidungen werden dezentral getroffen. Teams treffen beispielsweise auch in ihren Projekten Entscheidungen hinsichtlich Budget oder Ressourcenverteilung. Dafür nehmen die Bedeutung und Zeitaufwand für andere bzw. neue Führungsaufgaben zu. Die ExpertInnen (IP 1, IP 2, IP 3, IP 4, IP 5, IP 7, IP 11) sind sich mehrheitlich einig, dass auf organisationaler Ebene es eine wichtige Aufgabe ist eine Vision und Ziele zu geben. Führung muss **Rahmenbedingungen** schaffen und den MitarbeiterInnen **Handlungsspielraum** lassen.

„Die Führungskraft hat Rahmenbedingungen zu schaffen. Das heißt, dass sowohl zeitliche als auch Möglichkeiten gegeben sind, auch durch das, dass man die Unternehmensstrategie oder Produktvisionsstrategie hat, damit man weiß welche Skills gebraucht werden oder welche neue Eindrücke dazu notwendig sind. Aber ich finde es braucht schon sehr viel Selbstverantwortung.“ (IP 4_FK/AC, Z. 23)

„(...) auf Managementebene, dass das jemand ist, der dem Team die Vision erzählt und sie einfach machen lässt.“ (IP 7_AC, Z. 82)

Auf Teamebene gesehen finden die ExpertInnen IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 6, IP 7, IP 8, IP 11), ist es die Aufgabe das **Team zu organisieren, zu entwickeln, sie zur Selbstorganisation zu befähigen** und bei Problemen oder auftretenden Konflikten zu unterstützen.

„Ich bin als Führungskraft sehr locker, aber unterstütze. Meine Mitarbeiter müssen sehr selbstständig sein. Weil ich nicht jemand bin der ständig dahinter sitzt und schaut, ob jeder alles richtig macht. (...) sie wissen, wenn sie mich brauchen bin ich da.“ (IP 8 FK/HR, Z. 41)

(...) viel Verantwortung in die Teams geben und in erster Linie da zu sein als Helfer, wenn Schwierigkeiten oder Probleme auftreten, die zu lösen. Aber sonst ist das Prinzip so, dass die Teams sehr viel Autonomie haben.“ (IP 11_HR, Z. 22)

Auf persönlicher Ebene wird die **individuelle Entwicklung von MitarbeiterInnen** als zentrale Führungsaufgabe gesehen. IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 7, IP 11 erwähnen auch, dass Führungskräfte auch immer mehr die Rolle eines **Coaches** übernehmen werden. Außerdem äußern die Befragten das **Geben von Feedback** und **Mitarbeitermotivation** als wichtige Aufgabe.

„Ich glaube, es wird immer wichtiger Coaching-Fähigkeiten zu entwickeln und sich anzueignen. Sich selber zurücknehmen und die Haltungsänderung vollziehen zu können. Für mich als Ziel setzen, ich schaue, dass ich die Mitarbeiter so gut befähige, dass die ihren Job machen können und ihnen vertrauen. Ich glaube Vertrauen ist eine ganz wichtige Komponente bei dem Ganzen. (...) Es geht sehr viel um loslassen. Vorher hatten sie die Macht zu sagen, du machst das, du machst das, du machst das. Und jetzt in dieser agilen Welt, haben sie das nicht mehr, sondern müssen Dinge abgeben, ganz viele Entscheidungen (...), ihre Erfahrungen machen lassen und darf nicht sofort sagen, ich wüsste eigentlich wie es besser geht. Dinge loslassen, die Leute in die Verantwortung gehen lassen und es auch aushalten, wenn Fehler passieren und ich denke das ist ganz wichtig auch dass die Führungskräfte bei solchen Situationen auch wichtig reagieren und keine schuldigen suchen, sondern sagen ok da ist jetzt was passiert, wir haben gesehen, dieser Weg hat jetzt nicht funktioniert, was können wir tun oder welche Unterstützung brauchst du von mir, damit das beim nächsten Mal besser funktioniert. Ich glaube das sind ganz wichtige Eigenschaften, die die Führungskräfte brauchen.“ (IP 11_HR, Z. 86)

„Bei uns gibt es einen People Guide, der als Ansprechpartner für Mitarbeiter für Personalentwicklung fungiert im Unternehmen. Der mit ihm auch Schulungsmaßnahmen bespricht, Weiterbildung. Das soll aber auch nicht im Form eines einjährigen, klassischen Performance Prozesses mit ihm arbeiten, sondern das soll sich mehr wie ein regelmäßige Coaching anfühlen diese Zusammenarbeit. Da sind wir aber auch gerade am Neuaufsetzen. Bisher hatten wir ein klassisches einjähriges Performance Modell und sind dabei das aufzulösen.“ (IP 7_AC, Z. 58)

In Abbildung 16 werden die Führungsaufgaben noch einmal zusammengefasst.

Abbildung 16: Einteilung möglicher Führungsaufgaben

	Fachliche Führung	Persönliche Führung
Organisation	Geben von Vision und Zielen	
Team	Schaffung von Rahmenbedingungen und mehr Handlungsspielräume	Teamentwicklung und Unterstützung
Individuum		Coaching und MitarbeiterInnenentwicklung

Quelle: eigene Darstellung

- **Wie verändert sich die Unternehmenskultur, wenn ein Unternehmen agile Performance Management Instrumente verwendet?**

Die genannten Elemente, wie das Schaffen von Transparenz und Rahmenbedingungen für eine gute Zusammenarbeit oder das Geben von mehr Handlungsspielräumen, regelmäßiges Führen von Feedbackgespräche sowie die Förderung und Entwicklung von MitarbeiterInnen setzen eine passende Kultur voraus. Die Antworten der ExpertInnen ergaben in dieser Hinsicht ein sehr einheitliches Bild. Vor allem Vertrauen, wurden häufig genannt. Widersprüchliche Aussagen gab es keine. Die Beschreibung einer idealen Kultur stimmen mit der aktuellen Situation innerhalb der bereits sehr agilen Organisationen überein. Folgende Anforderungen können dabei definiert werden.

Allen voran ist gegenseitiges Vertrauen erforderlich. Wie schon weiter oben beschrieben, müssen Führungskräfte es schaffen Aufgaben abgeben zu können und Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen zu haben. Für die Weiterentwicklung des Performance Management wird die Führungskräfteentwicklung und die Führungskultur in engen Zusammenhang gebracht. IP 6 fasst diesen Gedanken wie folgt zusammen.

„Also wie gesagt, ich glaube es ist ganz essentiell das Performance Management im Zusammenhang mit der Führungskräfteentwicklung und der Führungskräftekultur zu sehen. Also davon kann man es nicht loslösen, weil sonst ist es eine leere Hülse. Also dieser Guss muss stimmen und es muss klar sein, wo die Reise hingeh, dann kann das Performance Management gut wirken.“ (IP 6_HR, Z. 54)

Die zweite Anforderung ist das Akzeptieren von Fehlern im Sinne vom organisationalen Lernen. Der große Vorteil einer agilen Arbeitsweise sind die kurzen Entwicklungszyklen

und laufende Retrospektiven, die es ermöglichen Dinge schnell auszuprobieren und etwaiges Scheitern zuzulassen. Fehler werden als Lernerfahrung verstanden. Eine Fehlerkultur steht in engen Zusammenhang mit einer offenen Feedbackkultur. Um eine schnelle Anpassungsfähigkeit der Organisationen zu unterstützen muss auch eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Neuem in der Kultur verankert sein und durch die Führungsrollen gefördert werden. Bezüglich dem allgemeinen Führungsverständnis betonen IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 6, IP 7), dass Führung auf Augenhöhe sehr wichtig für eine positive Unternehmenskultur ist. IP 7 beschreibt es folgendermaßen:

„Ich finde es sollte so sein, dass man prinzipiell davon ausgeht, dass der Manager nicht derjenige ist, der mehr weiß als der Mitarbeiter von ihm. Man sollte möglichst drauf achten, dass jeder sein Potenzial voll entfalten kann und auch Gestaltungsspielraum bekommt und insofern auch die Möglichkeit bekommt, einfach das Beste zu geben ohne das Gefühl zu haben, dass man mikromanaged wird. Ich finde das gehört dazu. Dass man zB keine konkurrierenden Silos in der Organisation hat. Sondern dass einfach alle offen miteinander umgehen können. Dass man sich gegenseitig hilft in der Firma. Dass man zB auch offen zugeben kann, wenn man etwas nicht kann. Ich würde zb in einer Organisation, wo ich nach Performance Zielen gemessen werde nicht gerne zugeben wollen, wenn ich einen Fehler gemacht habe und wenn ich in einer guten agilen Organisation bin dann kann ich Fehler zugeben und die werden vielleicht sogar gefeiert, als Möglichkeit zu lernen und besser zu werden. Eine Fehlerkultur ist für mich ein Zeichen, dass eine Organisation schon sehr weit ist. Wenn man das Gefühl hat man braucht sich nicht verstecken und auch Schwächen werden halt akzeptiert aber man arbeitet gemeinsam daran, dass man das löst oder besser wird.“ (IP 7_AC, Z. 72)

Zusammengefasst werden folgende Kulturelemente als wesentlich erachtet:

Abbildung 17: Anforderungen an die Unternehmenskultur

Kulturelemente die ein agiles Performance Management unterstützt	
• Geeignete Führungskultur	• Offenheit gegenüber Neuem
• Vertrauen	• Schaffung von Transparenz
• Fehlerkultur	• Führen auf Augenhöhe
• Führung auf Augenhöhe	

Quelle: eigene Darstellung

4.4 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Die empirische Untersuchung ermöglicht eine praxisorientierte Sichtweise auf die Etablierung eines zeitgemäßen Performance Management Ansatzes für agile Organisationen. Die Interpretation der Ergebnisse identifiziert Anforderungen und verdeutlicht Herausforderungen die keinesfalls ungeachtet bleiben dürfen. Dabei wird ebenfalls deutlich, dass verschiedene Aspekte in engem Zusammenhang stehen und sich gegenseitig beeinflussen, wie das Führungsverständnis und die Unternehmenskultur. Die Analyse der Ergebnisse verdeutlicht, dass eine ganzheitliche Perspektive eingenommen werden sollte.

Betrachtet man die beschriebenen Ergebnisse, können einerseits strukturelle Faktoren und andererseits kulturelle Faktoren unterschieden werden. Parallel besteht die Unterscheidung zwischen einer organisationsweiten sowie eine individuellen Sichtweise. Die gegenseitigen Abhängigkeiten werden in Abbildung 18 dargestellt.

Abbildung 18: Anforderungen an Performance Management aus praktischer Sicht



Quelle: eigene Darstellung

Im nächsten Abschnitt erfolgt nun die Zusammenführung der Erkenntnisse der theoretischen Betrachtung mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Mittels diesem Vorgehen soll die zentrale Forschungsfrage beantwortet. Auf dieser Grundlage werden mittels einem Versuch der Darstellung eines allgemeinen Modelles, Handlungsempfehlungen abgeleitet.

5 Diskussion der Ergebnisse und Beantwortung der zentralen Forschungsfrage

5.1 Anforderungen an Performance Management in agilen Organisationen

5.1.1 Strukturelle Anforderungen

Zunächst werden die aus der empirischen Untersuchung ableitenden strukturellen Anforderungen mit den(theoretischen Erkenntnissen verglichen.

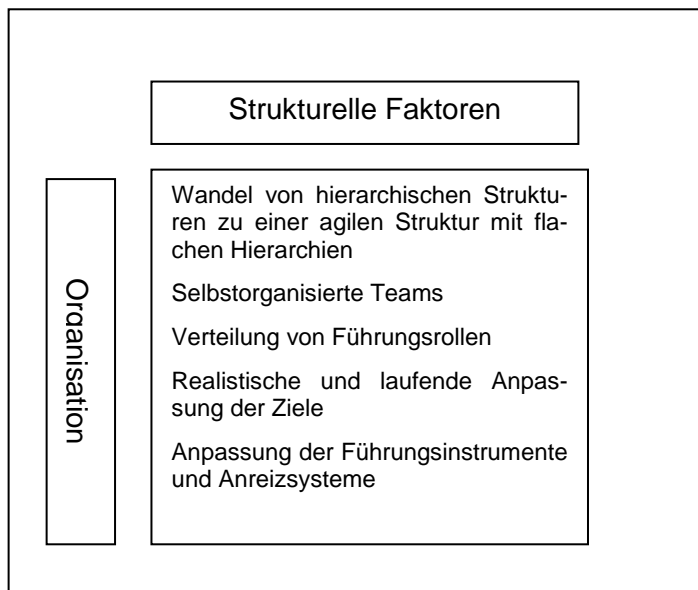
Organisationale Ebene

Wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben sind flache Hierarchien und selbstorganisierte Teams wesentliche Charakteristika für agile Organisationen. Diese Merkmale haben auch laut den ExpertInnen einen hohen Einfluss auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und deren Produktivität. Veränderungen in diesen Bereichen wirken sich auf die Belegschaft und auch auf die Performance des Unternehmens aus. In der Theorie werden flache bis keine Hierarchien gefordert (Hofert, 2016, S. 1, Häusling und Gloeden, 2014, S. 64). Abhängig von der Unternehmensgröße wird in der Praxis jedoch immer eine gewisse Strukturierung notwendig sein. Darüber hinaus werden in der Theorie selbstorganisierte Teams mit möglichst interdisziplinärer Ausrichtung als förderlich gesehen, um eine starke KundInnenorientierung zu ermöglichen (Fischer et al., 2017, S. 41). Die Auswertung der Interviewaussagen zeigt, dass im Gegensatz zu größeren Organisationen mit komplexeren Strukturen, kleinere Unternehmen dies schon gut umsetzen können. Organisationen, die sich schon länger mit dem Thema beschäftigen, versuchen den Wandel schrittweise zu meistern und starten mit dem Change Prozess in kleinen Teilbereichen.

Die in der Theorie vorherrschende Meinung, dass Führungskräfte im agilen Umfeld die Rolle des Entscheiders gegen die Rolle eines Moderators und Coaches tauschen wurde auch von den ExpertInnen bestätigt (IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 7, IP 11). Aufgaben werden von unterschiedlichen Personen wahrgenommen. Ziele werden gemeinsam im Team definiert, laufend geprüft und wenn notwendig angepasst. In Form von regelmäßigen Retrospektiven wird Feedback gegeben. Dies passiert aber nicht nur Top-down, sondern auch Bottom-up. Darüber hinaus werden auch weitere Stakeholder, allen voran KundInnen, in diesen Prozess miteingebunden.

Abbildung 19 zeigt die beschriebenen Anforderungen.

Abbildung 19: Strukturelle Anforderungen auf organisationaler Ebene



Quelle: eigene Darstellung

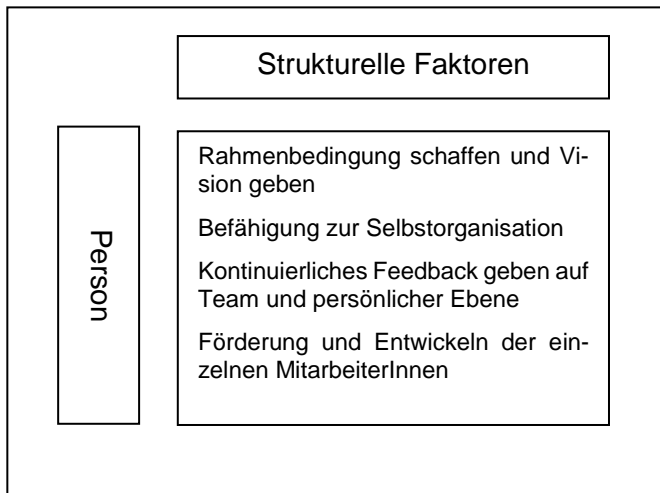
Persönliche Ebene

Der Theorie zufolge (Gloger und Rösner, 2014, S. 4) und auch die Ergebnisse aus den Interviews (IP 1, IP 2, IP 3, IP 4, IP 5, IP 7, IP 11) zeigen, dass auf individueller Ebene die Hauptaufgabe der Führungskräfte darin besteht Rahmenbedingungen für erfolgreiche Arbeit zu sichern und das große Ganze im Überblick zu haben. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sie die Vision und Unternehmensziele an die MitarbeiterInnen kommunizieren sollten. Denn die Kenntnis darüber ermöglicht den Teams Selbstbestimmung und lässt Freiräume. ManagerInnen hingegen dürfen sich komplett ihrer Führungstätigkeit widmen und sollten im operativen Tagesgeschäft nicht aktiv tätig sein. Einer ihrer Hauptaufgaben ist die Entwicklung und Befähigung der Teams, damit Selbstorganisation möglich ist. Wichtige Schlüsselqualifikationen dafür sind Coaching, Feedback geben und nehmen können, sowie auf individueller Ebene die Fähigkeit MitarbeiterInnen zu fördern und entwickeln. Außerdem ist es wichtig, dass sie es schaffen Menschen für diese neue Arbeitsweise fit zu machen. Ohne Bereitschaft zu umfassender Transparenz in Zielen, Maßnahmenplänen und laufender Überprüfung des Status Quos kann Performance Management so wie es gewünscht wird nicht funktionieren.

Aus der theoretischen Perspektive ergeben sich ähnliche Schwerpunkte hinsichtlich Führungsaufgaben. Wie in Kapitel 2.2.4 beschrieben wird deutlich, dass viele Führungsaufgaben auch vom Team bzw. vom den MitarbeiterInnen direkt übernommen werden können, wie beispielsweise die Aufgaben des Entscheidens und Kontrollierens.

Die Erkenntnisse werden in Abbildung 20 dargestellt.

Abbildung 20: Strukturelle Anforderungen auf individueller Ebene



Quelle: eigene Darstellung

5.1.2 Kulturelle Anforderungen

Um im agilen Umfeld einen erfolgreichen Performance Management Prozess aufzusetzen, müssen darüber hinaus kulturelle Faktoren beachtet werden. Auch hier kann wieder zwischen der Ebene der Organisation und der persönlichen Ebene unterschieden werden.

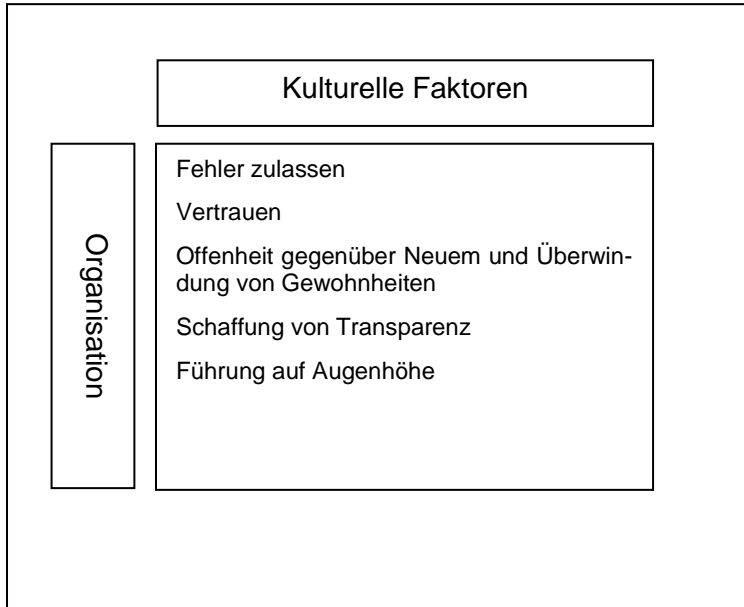
Organisationale Ebene

Nach Gegenüberstellung der Theorie und der Interviewergebnisse kann zusammenfassend gesagt werden, dass ein zeitgemäßes Performance Management System eine dazu passende Unternehmenskultur benötigt. Die ExpertInnen kommen zu dem Schluss, dass im Sinne einer Lernkultur Fehler gemacht werden dürfen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse als Lernerfahrung verstanden werden sollen.

Als weitere Voraussetzung für die Weiterentwicklung des Performance Management Modells ist die hohe Bedeutung an gegenseitigen Vertrauen und Vertrauen in die Stärken der MitarbeiterInnen zu nennen.

Als weiteres wichtiges Kriterium kann Offenheit und damit einhergehend ein proaktiver Veränderungswille genannt werden. Hohe Transparenz bezugnehmend auf Entscheidungen und Zielen innerhalb des Unternehmens unterstützt die höhere Verantwortungsübernahme der MitarbeiterInnen und bietet auch die Möglichkeit des offenen Feedback Gebens und Nehmens. Abbildung 21 fasst die Anforderungen nochmals zusammen.

Abbildung 21: Kulturelle Anforderungen auf organisationaler Ebene



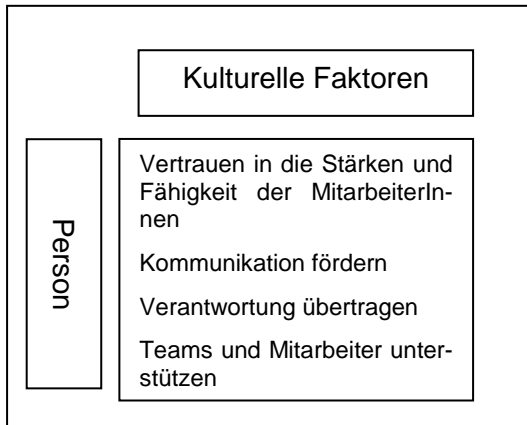
Quelle: eigene Darstellung

Persönliche Ebene

Ein enger Zusammenhang zwischen Performance Management und Führungsverhalten kann als eine weitere Erkenntnis aus den Interviews genannt werden. Damit ein modernes Performance Management Modell mit Teamzielen und Feedback auf kontinuierlicher Basis erfolgreich sein kann, ist ein wie in Kapitel 2.2.4 beschriebener „servant“ oder zu Deutsch „dienender Führungsstil“ förderlich. Dieser Führungsstil geht davon aus, dass die Führungskraft ihr Team bzw. die MitarbeiterInnen ihre fachliche Arbeit erledigen lässt und hauptsächlich als eine Unterstützung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung steht (Greenleaf, 2002, o.a.). Diese Sichtweise wird auch von den ExpertInnen (IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 6, IP 11) bestätigt. Führungskräfte sollten demnach Verantwortung abgeben und partizipatives Entscheidungsverhalten zulassen. Um auch für die individuelle Leistungssteigerung Sorge zu tragen ist für agile Organisationen die Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter charakteristisch. Wie auch schon auf Teamebene genannt, versteht sich der/die Führungskraft als Coach und regt MitarbeiterInnen zur Selbstreflektion sowie zur Entwicklung von Lösungen, ohne sich inhaltlich einzumischen, an. Darüber hinaus wird Kommunikation eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Durch die Aufteilung der Rollen ist eine gute Kommunikation zwischen den Personen, die Führungsaufgaben übernehmen, notwendig.

Abbildung 22 fasst die strukturellen Anforderungen auf persönlicher Ebene zusammen.

Abbildung 22: Strukturelle Anforderungen auf individueller Ebene

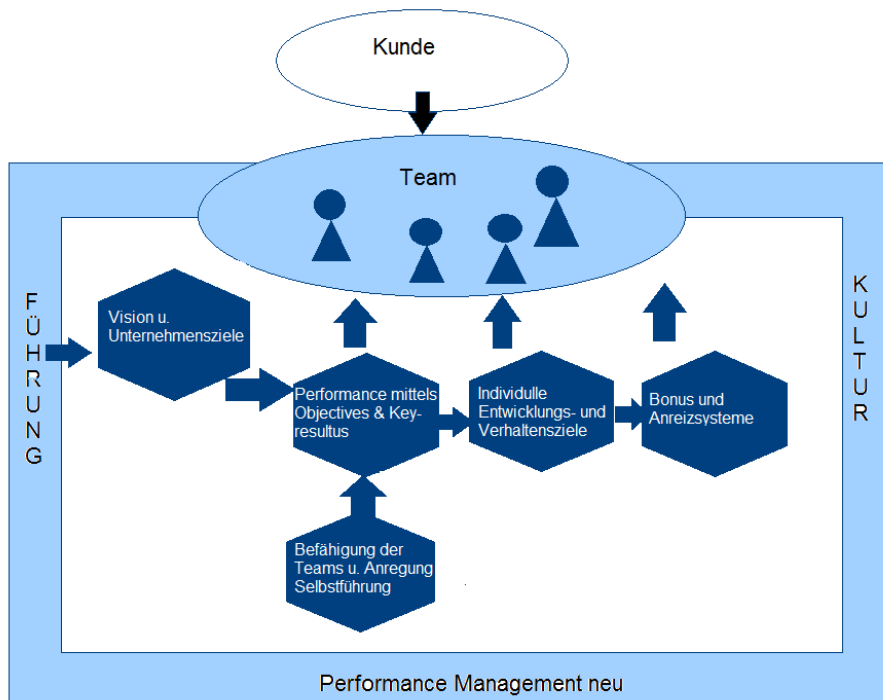


Quelle: eigene Darstellung

5.2 Beantwortung der zentralen Forschungsfrage

Die vorangegangenen Ausführungen haben wichtige Elemente von Performance Management in agilen Organisationen aufgezeigt. In diesem Abschnitt wird anhand eines Modells die zentrale Forschungsfrage, *welche Performance Management Instrumente und Messverfahren sich für Performancemessung in agilen Unternehmensstrukturen eignen*, beantwortet werden.

Abbildung 23: Anforderungen an PM in agilen Organisationsstrukturen



Quelle: eigene Darstellung

Die bisherigen Erkenntnisse zeigen, dass zwei wesentlichen Punkten große Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Einerseits dem Thema Führung und andererseits Kultur. Führung schafft Rahmenbedingungen und unterstützt Teams sowie MitarbeiterInnen in der Erfüllung ihrer Aufgaben.

Kulturelle Werte die eine agile Organisation unterstützen geben Orientierung und zeigen den Teams, in welchen Rahmen sie agieren können. Die wichtigsten Werte im agilen Umfeld sind Vertrauen, eine offene Kommunikation und Transparenz.

Daneben ist, wie in Kapitel 2.2.3 bereits hervorgehoben, die KundInnenorientierung eines der wesentlichsten Merkmale agiler Organisationen. Der KundInnennutzen stellt den Ausgangspunkt für alle Aktivitäten innerhalb des Unternehmens dar. Die KundInnen sind in einem interdisziplinären Teamgefüge integriert. Dadurch kann das Team schnelle Entscheidungen auf Basis der KundInnenwünsche und -anforderungen treffen.

Neben den äußeren Einflussfaktoren besteht das Modell aus den folgenden fünf Elementen:

1. Vision und Unternehmensziele
2. Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung mittels OKR-Framework
3. Befähigung der Teams und Selbstführung
4. Individuelle Entwicklungs- und Verhaltensziele
5. Boni- und Anreizsysteme

Element 1: Vision und Unternehmensziele

Die Unternehmensleitung gibt die **Vision und Unternehmensziele** vor. Diese sind richtungsweisend wohin sich die Organisation langfristig entwickeln soll und schafft Orientierung. Die Führungskräfte kommunizieren diese Information an ihre Teams weiter. Die MitarbeiterInnen sollten sich mit der Vision des Unternehmens identifizieren können und durch die Kenntnis über die Unternehmensziele wissen, wie sie zur Erreichung dieser beitragen können.

Element 2: Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung mittels OKR-Framework

Es ist nicht nur in der Theorie (vgl. Kapitel 2.3.2.2) nachzulesen, auch die ExpertInnen aus der Praxis bestätigen, dass sich mittels Objectives and Key Results (**OKRs**) die Strategie eines Unternehmens herunterbrechen, abstimmen und mit messbaren Zielen der Organisation so verbinden lässt, dass MitarbeiterInnen die Chance haben sich ein-

zubinden. Wie in Abschnitt 2.3.2.2 erläutert werden MitarbeiterInnen in den Zieldefinierungsprozess eingebunden. Kurz zusammengefasst geht es darum iterativ und transparent über Ziele und Fortschritt zu sprechen. Es soll über Teamgrenzen hinweg gearbeitet, innerhalb von **Retrospektiven** Lernerfahrungen geteilt und wenn notwendig Ziele nachjustiert werden. Der große Unterschied zu anderen Zielvereinbarungssystemen wie das Führen nach Key Performance Indicators oder mittels einer Balanced Scorecard ist, dass es sich bei letztgenannten Tools mehr um Controlling als um Führung handelt, auch der Faktor Mensch wird nicht in den Mittelpunkt gestellt. Außerdem sind diese Varianten vergangenheitsorientiert während das OKR Framework **zukunftsweisend** ist. Weiters wird über Ziele in einer **höheren Frequenz gesprochen**. Diese werden nicht wie beim Management By Objectives Ansatz jährlich sondern regelmäßig neu definiert. Der Zielfortschritt wird sogar in Form von gemeinsamen Meetings wöchentlich aktualisiert. Der Vorteil dieser Methode lässt sich sehr deutlich ableiten. Durch die erhöhte Transparenz sind Organisationen in der Lage den MitarbeiterInnen klarer darzustellen, wie die Ziele aufeinander einzahlen und welche Auswirkung ihre operative Arbeit auf das übergeordnete Ziel hat.

Die Leistungsbeurteilung ist ein wesentlicher Teil des Performance Managements. In der theoretischen Betrachtung in Kapitel 2 wurden freie Beurteilungen mittels Vorgesetztenbeurteilung bzw. 360 Grad Feedback oder Rangordnungsverfahren wie Forced Rankings bereits beschrieben. Aus praktischer Sicht sollen Prozesse so schlank wie möglich gehalten werden. Human Resources soll auf aufwändige Dokumentation verzichten (IP 6, IP 8). Es braucht keine komplexen IT Systeme und auch keine langen Leitfäden. Unterstützende Maßnahmen sollen einfach und selbsterklärend sein. Deshalb eignen sich aus praktischer Sicht **kontinuierliche Feedbackgespräche**.

Element 3: Befähigung der Teams und Selbstführung

Damit dieses Framework funktionieren kann, sollte eine Befähigung des Teams stattfinden. Das heißt die Teams dürfen **selbstorganisiert** arbeiten und bekommen von der Führungskraft Unterstützung in Form von **Coaching und Mentoring**.

Führung erfolgt im agilen Umfeld zu einem großen Teil durch Selbstführung der MitarbeiterInnen. Zentrale Artefakte sind dabei die Fähigkeit zur **Selbstreflexion sowie Selbstentwicklung**.

Element 4: Individuelle Entwicklungs- und Verhaltensziele

Aus der empirischen Untersuchung kann zusammengefasst werden, dass eine gezielte Förderung und Entwicklung nach wie vor eine wichtige Rolle spielt, da viel Verantwortung an den/die Einzelnen abgegeben wird. Deswegen gibt es auch weiterhin **individuelle Zielvereinbarungen**, jedoch liegt der Fokus auf der persönlichen Weiterentwicklung.

Außerdem können zusätzlich selbst gesetzte **Verhaltensziele** helfen kulturelle Herausforderungen wie die Etablierung einer Feedbackkultur oder das Fehlen geeigneter Skills zu überwinden. Das bedeutet MitarbeiterInnen definieren ein Ziel ihrer Wahl, mit der Voraussetzung, dass dieses einen positiven Beitrag zu gewünschter Kultur leistet.

Element 5: Boni und Anreizsysteme

Zu diesem Thema teilen sich die Meinungen der befragten ExpertInnen. Es gibt keine eindeutige Tendenz hinsichtlich der Entkoppelung monetärer Anreizsysteme vom Zielvereinbarungsprozess. Während einige Organisationen Bonussysteme komplett abschaffen möchten, wird in anderen darüber nachgedacht wie solch ein System gut aufgesetzt werden kann. Die Idee hinter Anreizsystemen ist Motivation für MitarbeiterInnen zu schaffen und somit deren Leistung zu erhöhen. Dieses Thema wird in der Praxis sehr divers aufgefasst. Während in manchen Organisationen die Auffassung vorherrscht, dass die Motivation aus der Arbeit selbst bezogen werden soll und monetäre Anreize ab einer gewissen Höhe nicht motivierend sind (u.a. IP 1), erzählt IP 8 von ihren Überlegungen zur Einführung eines Bonussystems. Andere wiederum haben ihr Bonussystem zwar abgeschafft, dafür die Grundgehälter der MitarbeiterInnen angehoben und belohnen besondere Leistung mittels unterschiedlicher Awards.

Festgehalten werden kann auch, dass die Gestaltung eines Bonussystems in Unternehmen die mit OKR arbeiten gut überlegt werden sollte. In diesem Framework werden Ziele generell so herausfordernd gesetzt, dass eine Zielerreichung von 70 Prozent gerade möglich ist. Die Logik in diesem Modell ist, dass diese Quote einer 100 Prozentigen Leistungserreichung entspricht (Kleindessner, 2017, S. 342). Sollte ein Bonussystem gewünscht sein, wäre es eine Möglichkeit die Beschäftigten möglichst anspruchsvolle Ziele vereinbaren zu lassen. Wenn sie diese erreichen, können sie ihre variable Vergütung optimieren. Das heißt je höher das anvisierte Ziel liegt, desto höher fällt der Bonus aus. Nach Auswertung der ExpertInnenaussagen ist ein klarer Trend in Richtung **Teambonus** und Abschaffung von Individualboni erkennbar, da die Motivation durch individuelle monetäre Anreize als fraglich angesehen wird. Häufig genannte Alternativen sind **Teamawards**, **Bonusbudgets** für das gesamte Unternehmen oder **Incentives** in Form von Gutscheinen oder Freizeitaktivitäten (IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 6, IP 7, IP 11). Diese

Art von unerwarteter Leistungshonorierung wird es als wertschätzender und aufrichtiger empfunden.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass folgende Elemente zur Gestaltung von Performance Management in Unternehmen mit agilen Strukturen geeignet sind:

- Zielvereinbarung darf nicht nur Top-down, sondern muss auch Bottom-up erfolgen. Der Fokus ist dabei auf die Zukunft gerichtet.
- Ziele können flexibel und dynamisch an die jeweilige Situation angepasst werden.
- Die Frequenz von Performance-Gesprächen ist viel höher. Gleichzeitig werden Prozesse vereinfacht und der administrative Aufwand minimiert.
 - Feedback wird kontinuierlich sowie anlass- und projektbezogen gegeben.
- Leistungsmessung erfolgt im Idealfall mittels 360 Grad Feedback und vierteljährlichen Check-In Gesprächen.
- Durch Befähigung der MitarbeiterInnen kann im Endeffekt Unternehmensleistung gesteigert werden.
- Statt der Beurteilung der MitarbeiterInnen steht die Besprechung der weiteren Zusammenarbeit und Personalentwicklung im Mittelpunkt.
- Performance Gespräche werde von Verhandlungen über Gehalt oder Boni entkoppelt.
- Ratingskalen werden durch Geben von qualitativen Feedback ersetzt.
- Das Bonussystem wird passend zur Unternehmenskultur und wirtschaftlichen Situation des Unternehmens gewählt.

6 Fazit und Ausblick

Die theoretische Betrachtung und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung ergeben ein harmonisches und in weiten Teilen übereinstimmendes Bild hinsichtlich der Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen zur Gestaltung von Performance Management in einem agilen Unternehmensumfeld. Bezugnehmend auf die Ausgestaltung handelt es sich allerdings immer um ein unternehmensspezifisches Thema. So zeigt die Befragung Unterschiede hinsichtlich des aktuell vorherrschenden Prozesses, auch was die Nutzung unterstützender IT Applikationen angeht. Nach wie vor wird in vielen Organisationen Leistung klassisch mithilfe von Ratingskalen gemessen. Interessant sind Ansätze von einigen kleineren befragten Unternehmen, die ihren Performance Prozess nach einer einzigen Kennzahl ausrichten, wie beispielsweise der KundInnenempfehlungsrate oder der KundInnenzufriedenheitsrate. Diese Unternehmen haben für sich ein Oberziel definiert und gemeinsam mit den MitarbeiterInnen kleinere Unterziele formuliert, um dieses Gesamtziel zu erreichen. Das bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen das gleiche Ziel verfolgen und es keine zusätzlichen Team- oder Individualziele gibt. Die Überlegung dahinter ist genauso simpel wie der eben vorgestellte Prozess. Es wird davon ausgegangen, wenn die KundInnen zufrieden sind bzw. das Unternehmen weiterempfohlen wird, die Organisation erfolgreich ist und gute Umsätze erzielt werden. Hier wäre es interessant tiefere Untersuchungen anzustellen und herauszuarbeiten, ob sich dieser Prozess auch auf große Organisationen mit komplexeren Strukturen umlegen lässt und ob dieser gleichermaßen im Produktionsbereich und im Dienstleistungssektor anwendbar ist.

Generell wird nach Betrachtung der Theorie sowie nach der Auswertung der ExpertInneninterviews evident, dass es kein allgemeingültiges Performance Management System und somit keine richtige Lösung gibt, da jedes Unternehmen seine eigene strategische Richtung verfolgt. Dessen sind sich auch die ExpertInnen bewusst. Die konkrete Ausgestaltung variiert je nach vorherrschender Strategie sowie Unternehmens- und Führungskultur. In welche Richtung sich Performance Management entwickeln soll, ist trotzdem eindeutig: weg von klassischen Jahresgesprächen hin zu einem partizipativen und kontinuierlichem Performance System. Für manch einen muss es auch kein Prozess sein. Allein die Tatsache, dass regelmäßig und zwanglos über Performance geredet wird, sei es nur bei einem Kaffee, wird als Erfolg gesehen.

Natürlich stellt die Weiterentwicklung und Modernisierung des Performance Managements Unternehmen vor neue Herausforderungen. Allen voran das Geben und Nehmen von Feedback, das Fehlen relevanter Skills oder das Abgeben von Verantwortung.

Das Üben mit SchauspielerInnen beispielsweise könnte eine hilfreiche Maßnahme sein, um differenziertes und effektives Geben von Feedback zu üben (IP 11). Auch für das Abgeben von Verantwortung und Delegieren von Aufgaben gibt es ein unterstützendes Werkzeug. IP 4 berichtet von einer Methode namens „Delegation Poker“. Dieses Tool kann helfen Verantwortlichkeiten und die Mitwirkungspflicht zu regeln. Mittels diesem Vorgehen wird der Grad der Selbstverantwortung für die Zieldefinition, deren Umsetzung und Überprüfung gemeinschaftlich festgelegt. Ein „Delegation Board“ kann Ziele transparent darstellen und dient als Inspirationsquelle und als Diskussionsgrundlage.

Darüber hinaus kann auch die plötzliche Änderung des Führungsstils MitarbeiterInnen überfordern, wenn sie gewohnt sind jahrelang in streng hierarchischen Strukturen zu arbeiten. Ihnen die Kompetenz zur Selbstdefinition ihrer Ziele zu geben ist anfangs wahrscheinlich ungewohnt und erfordert Zeit sowie Übung. Zu beachten gilt es auch, dass MitarbeiterInnen sich nicht ausschließlich auf ihre persönliche Weiterbildung konzentrieren und Aspekte der Team oder Unternehmensperformance nicht aus den Augen verlieren dürfen.

Weiters kann aus der vorliegenden Arbeit abgeleitet werden, dass der Zeitfaktor für regelmäßige Gespräche kritisch angesehen wird. Widersprüchlich ist, dass einerseits der Wunsch nach kontinuierlichen Performancegesprächen vorhanden ist, sowohl von den befragten Führungskräften, HR ExpertInnen und der Theorie zufolge auch von den MitarbeiterInnen. Andererseits gleichzeitig angemerkt wird, dass dies ab einer gewissen Teamgröße zeitlich schwierig umzusetzen ist.

Hier soll auf Punkt 5.1.2 verwiesen werden, indem betont wird, dass Führungskräfte es in einem agilen Umfeld schaffen müssen Aufgaben abzugeben. Wenn operativen Aufgaben von den MitarbeiterInnen erledigt werden, sollte es eigentlich nicht vorkommen, dass die Zeit für Performance Reviews fehlt.

Wie in Kapitel 4.3 beschrieben sollten sich die Akteure über die Herausforderung im Klaren sein. Diese jedoch nicht zum Anlass nehmen den eignen Performance Management Ansatz nicht in regelmäßigen Abständen auf seine Zielführung und Aktualität zu überprüfen. Denn genauso wie für KundInnen regelmäßig maßgeschneiderte Lösungen gesucht und erarbeitet werden, sollte auch das eigene Performance Management zum Unternehmen sowie zur Kultur passen und ein klares Zielbild verfolgen, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Diese Erkenntnis führt zurück zum Anfangszitat von Charles Darwin: in der heutigen, immer schwieriger werdenden Wettbewerbssituation sind es nicht die Schnellsten oder

Stärksten, die überleben, sondern diejenigen, die sich am schnellsten auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen können.

Anhand der Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews kann passend für den gewählten ExpertInnenkreis ein möglichst allgemein gehaltenes Modell zur Gestaltung von Performance Management in agilen Organisationen abgeleitet werden. In diesem Modell werden Anforderungen, Chancen und Grenzen aufgezeigt. Wie schon erwähnt, gibt es jedoch keine allgemeingültige Lösung für Unternehmen. Die Erkenntnis aus den Interviews ist, dass Organisationen unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen haben und diese auf die jeweilige Strategie abzustimmen sind. Hinzu kommt, dass die Auswahl auf ExpertInnen fiel, die sowohl im Konzernumfeld als auch in Klein und Mittelständischen Unternehmen tätig sind. Es wurden keine Einschränkungen hinsichtlich der Unternehmensgröße gemacht, um eine möglichst breite Sichtweise zu erhalten. Bezüglich der Branche wurden hauptsächlich ExpertInnen aus dem IT Umfeld bzw. Banken-IT Umfeld gewählt, da die Annahme bestand, dass schon ein großes Wissen zum Thema agile Organisation vorhanden ist. In einer weiteren Untersuchung könnte auf diese Umstände Rücksicht genommen werden. Es wäre interessant zu erheben welchen Einfluss die Unternehmensgröße und auch die Branche auf die Gestaltung eines agilen Performance Managements hat.

Darüber hinaus wurde nicht auf die Sichtweise der MitarbeiterInnen eingegangen.

Weitergehende Analysen könnten ebenfalls die Rolle von Human Resources bei der Weiterentwicklung und Ausgestaltung des Performance Management Modells untersuchen. Es könnte erforscht werden, inwieweit Human Resources bei der Verschlankung des Prozesses unterstützen kann und welche Strategien notwendig sind, um Agilität im Unternehmen zu fördern und die Umsetzung des entwickelten Modells zu ermöglichen.

Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anaid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmund (Hrsg.). Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen (S. 415-436). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Anderson, Kai/Uhlig, Jane (2015). Das agile Unternehmen: Wie Organisationen sich neu erfinden. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bass, Bernard (1986). Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Lansberg, Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Barry, Lisa/Garr, Stacia/Liakopoulos, Andy (2014). Performance management is broken. In: Global Human Capital Trends 2014 Engaging the 21st-century workforce. Deloitte University Press. S. 45-52.
- Bartscher, Thomas/Frick, Juliane (2009). Ziele und Zielvereinbarungen. Profirma Nr. 2. S. 68-71.
- Bernatzeder, Petra (2010). Zielvereinbarungssysteme im Rahmen der Balanced Scorecard und des Excellence Modells der European Foundation for Quality Management. In Makrus-Oliver Schwaab/Günther Bergbann/Fritz Gairing/Meinulf Kolb (Hrsg.). Führen mit Zielen: Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren (S. 91-104). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien
- Binner, Hartmut (2004). Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung. Darmstadt: REFA Bundesverband.
- Blank, Natalia (2011). Vertrauenskultur. Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bohnenkamp, Jasmin/Hermann, Anastasia/Löwer, Philipp/Stein, Frank (2016). Organigramm deutscher Unternehmen – In welchen Strukturen Fachkräfte künftig arbeiten wollen. Online:
http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=2ahU-KEWjp8_3PsYrdAhWL2qQKHcsCBKUQFjAEegQIB-

hAC&url=http%3A%2F%2Fwww.kienbauminstitut-ism.de%2Ffileadmin%2Fu-
ser_data%2FHierarchie-Organisation-Fuehrung_Fuehrungskraefte_Kienbaum-
Stepstone-Studie_2017.pdf&usg=AOvVaw1no4llexVkohW4ymYhptyc [Abruf am
24.08.2018]

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human-
und Sozialwissenschaftler. 4. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Ver-
lag.

Buckingham, Marcus/Coffman, Curt (1999). First, break all the rules. What the world's
greatest managers do differently. New York: Simon & Schuster.

Buckingham, Marcus/Goodall, Ashley (2015). Reinventing performance management.
Harvard Business Review. 93 (4). S. 40-50.

Cameron/Judy, Banke/M. Katherine, Pierce/David (2001). Pervasive Negative Effects of
Rewards on intrinsic Motivation: The Myth Continues. The Behavior Analyst, No 1. P.
1-44

Capelli, Peter/Tavis, Anna. (2016). The performance management revolution. Harvard
Business Review. No. 10. S. 58–67.

Conforto, Edivandro Carlos/Amaral, Daniel Capaldo/da Silva, Sergio Luis/di Felippo, Ar-
iani/Kamikawachi, Dayse Simon L. (2016). The agility construct on project manage-
ment theory. International Journal of Project Management. Nr. 34. S. 660-674.

Crush, Peter (2015). The end of annual appraisal: What's next for performance manage-
ment. Online: [https://www.personneltoday.com/hr/end-annual-appraisal-whats-next-
performance-management/](https://www.personneltoday.com/hr/end-annual-appraisal-whats-next-performance-management/) [Abruf am 13.09.2018] .

Cunningham, Lillian (2015). Accenture CEO explains why he's overhauling performance
reviews. Online: [https://www.accenture.com/hk-en/company-accenture-ceo-perfor-
mance-review](https://www.accenture.com/hk-en/company-accenture-ceo-performance-review) [Abruf am 13.09.2018].

Deci/L. Edward (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and con-
trol of intrinsic Motivation. Organizational Behavior and Human Performance, No. 8.
S. 217-229.

- Deci/L. Edward, Ryan/M. Richard (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik. 39 Jg. Nr. 2. S. 223-238.
- Dove, Rick (2001). Response Ability. The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise. New York: Wiley.
- Drumm, Hans (2008). Personalwirtschaft. 6. überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Dudenredaktion (o.J.): „Agil“ auf Duden online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil> [Abruf am 25.06.2018] .
- EFQM – European Foundation for Quality Management (2003). Die Grundkonzepte der Excellence. Brüssel.
- Fersch, Josef (2002). Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung in Unternehmen. Praxiserprobte Instrumente zur systemorientierten Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fischer, Stephan/Weber, Sabrina/Zimmermann, Annegret (2017). Agilität heißt... Personalmagazin Nr. 4. S. 40-43.
- Flick, Uwe (2006). Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden - Umsetzung. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Galgenmüller, Frank/Gleich, Ronald/Pfohl, Markus (1999). Die Leistung im Controlling steigern – Anwendungsverfahren mit einem Performance Measurement-Konzept einer Logistikcontrollingeinheit der DaimlerChrysler AG. Controlling Nr. 11. S. 535-541.
- Gloger Bors/Rösner, Dieter (2014). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. München: Carl Hansen Verlag.
- Gloger, Boris/Margetich, Jürgen (2014). Agile Organisationen aufbauen und gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.

- Gräßler, Ralf/Seifert, Christian/Grabmeier, Stephan/Welser, Winfried et al. (2016). Competence Book Nr. 6 – Digital HR Kompakt – Digital HR als Digitalisierung und Neudeckung des Personalmanagements. Köln: NetSkill Solution GmbH.
- Greenleaf, Robert K (2002). Servant Leadership – A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.
- Goldman, Steven/Nagel, Rorger/Preiss, Kenneth/Warnecke, Hans-Jürgen (1996). Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Havranek, Christian/Mauhart, Julian (2010). Gehalt und Leistung managen: Die unternehmerische Gestaltung von Gehaltssystemen. Wien: Linde Verlag.
- Hazzan, Orit/Dubinsky, Yael (2014). Agile anywhere. Essays on Agile Projects and Beyond. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Hoch, Julia/Andreßen, Panja/Konradt, Udo (2007). E-Leadership und die Bedeutung Verteilter Führung. Wirtschaftspsychologie, Nr. 3, S. 50-58.
- Hofert, Svenja (2016). Agiler Führen – Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 2. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horváth, Peter/Gleich, Ronald/Voggenreiter, Dietmar (2007). Controlling umsetzen – Fallstudien, Lösungen und Basiswissen. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Hoyck, Frank/Zacharides Kai (2017). Performance-Management im agilen Umfeld. Comp & Ben Das Onlinemagazin für Vergütung, Ausgabe 2. März 2017. S. 8-10.
- Jetter, Wolfgang (2004). Performance Management. Strategien umsetzen, Ziele realisieren, Mitarbeiter fördern. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Jones, Gareth/Bounken, Ricarda (2008). Organisation. Theorie, Design und Wandel. 5., aktualisierte Auflage. München: Pearson.

- Hannan, Michael/Freeman, John (1993). Organizational Ecology. Cambridge: Harvard University Press.
- Häusling, André/ Gloeden von, Denise (2014). Die Relevanz agiler Personal- und Führungsinstrumente: Agile Führung als entscheidende Erfolgskomponente. Objektspektrum, Ausgabe 1. S. 62-65.
- Häusling, André/Gloger, Boris (2011). Erfolgreich mit Scrum - Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen. München: Carl Hanser Verlag.
- Hienerth, Claudia/Huber, Beate/Süssenbacher, Daniela (2009). Wissenschaftliches Arbeiten kompakt. Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen. Wien: Linde Verlag.
- Kaplan, Robert/Norton, David (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. Harvard Business Review. Nr. 1 January-February. S. 71-79.
- Kaplan, Robert/Norton, David (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Nr. 1 January-February. S. 75-85.
- Kettunen, Petri (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development – A comparative study. Technovation Nr. 29. S. 408-422.
- Kleindessner, Thomas (2017). Runtastic: die Einführung von Objectives & Key Results. In: Michael Bartz, Andreas Gnesda, Thomas Schmutz (Hrsg.). Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens (S. 339-349). Berlin: Springer Gabler.
- Klingebiel, Norbert (1999). Performance Measurement. Grundlagen – Ansätze – Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- König, Eckard/Zedler, Peter (Hrsg.) (2002). Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden (2. Völlig überarb. Aufl., Dr. nach Typoskr). Weinheim: Belz.
- Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2013). Einführung in die systemische Organisationsberatung. 7. Auflage. Heidelberg: Auer Verlag.

- Köpl, Johannes (2016). Performancemanagement neu ausrichten. Personal Manager, Ausgabe 4. S. 57-60.
- Krieg, Hans-Jürgen (o.J.) Performance Management .. und die Rolle Personal. Online: <https://www.strategie-wirkstatt.com/images/docs/methoden/performance/Performance-Management-und-die-Rolle-Personal.pdf> [Abruf am 30.05.2018].
- Laloux, Frederic (2015). Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lau, Viktor (2007). Grundlagen der Personalentwicklung. Prozesse, Methoden und Systeme. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Levinson, Harry (1970). Management by Whose Objectives. Harvard Business Review 48 (4). S. 125-134.
- Levy, Paul E./Tseng, Steven T. /Rosen, Christopher C./Lueke, Sarah B. (2017). Performance Management: A Marriage between Practice and Science – Just say “I do”. In M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler, Jonathon R. B. Halbsleben (Hrsg.) Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 35. Emerald Publishing Limited. S. 155-213.
- Lindner, Dominic/Ott, Marko/Leyh, Christian (2017). Der digitale Arbeitsplatz – KMU zwischen Tradition und Wandel. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Ausgabe 6. S. 900-916.
- Lobacher, Patrick/Christian, Jakob/Haag Julia (2017). Agile Führung mit Zielen. Personalmagazin, Nr. 5, S. 34-37.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. The Academy of Management Review. Vol. 16 (2). S. 480-483.
- Luhmann, Niklas (1976). Funktionen und Folgen formaler Organisation. 3. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas (1978). Komplexität. In Klaus Türk (Hrsg.). Handlungssysteme. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1999). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 7. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lynch, Richard/Cross, Kelvin (1995). Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement. 2. Auflage. Cambridge: Wiley.
- Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine (2014). Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. 11. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Mitlacher, Lars (2010). Moderne Vergütungskonzepte – persönliche Erfolgsbeteiligung für Tarifmitarbeiter und flexible Wertkonten bei der BASF SE. In Dieter Wagner/Susanne Hertl (Hrsg.). Perspektiven des Personalmanagements 2015. (S. 383-400). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Möller/Klaus, Wirnspargert/Franz, Gackstatter, Thomas (2015). Performance Management – Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. Heft 2. Seite 74-80.
- Martens, Will/Ortman, Günther (2014). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In Alfred Kieser/Mark Ebers (Hrsg.). Organisationstheorien. (S. 407-440). 7. Aktualisierte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage. Weinheim/ Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage. Weinheim/ Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. überarbeitete Auflage. Weinheim / Basel: Beltz Verlag.

- Nerdinger, Friedmann W. (2014). Formen der Beurteilung. In Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet/Michel E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern (S. 201 – 212) 7. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Neubauer, Walter/Rosemann, Bernhard (2006). Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuheimer, Holger (2016). Agiles Performance Management – die nächste Revolution im HR. Online: http://orangecpm.de/de/blog/agiles_performance_management [Abruf am 24.08.2017].
- Niven, Paul/Lamorte, Ben (2016). Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment and Engagement with OKRs. New Jersey: Wiley.
- Otley, David (1999). Performance Management: a framework for management control systems research. Management Accounting Research, Volume 10. Pages 363 – 382.
- Otley, David (2004). Measuring Performance: The accounting perspective. In Andy Neely (Hrsg). Business performance measurement – Theory and practice. (S. 3-21) 4. Auflage. Cambridge: University Press.
- Parsons, Talcott (1991). The Social System. 2. Auflage. London: Routledge.
- Pelz, Waldemar (o.A.): Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern. Online: <http://www.management-innovation.com/download/360-Grad-Feedback-Entwicklung-Potentialtraeger.pdf> [Abruf am 18.06.2018].
- Pircher-Verdorfer, Armin/Peus, Claudi (2015). Servant Leadership. In Jörg Felfe (Hrsg). Trends der psychologischen Führungsforschung. (S. 67-77) Göttingen: Hogrefe.
- Radnor, Zoe (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 56. Seite 384-396.

- Schmidt, Thomas (2018). Performance Management im Wandel. Sollten Unternehmen ihre Mitarbeiterbeurteilungen abschaffen? Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyer, Maximilian (2007). Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Sharifi, Hossein/Zhang, David (1999). A Methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. International Journal for Operations & Production Management. Nr. 62. S. 7-22.
- Sinclair, David/Zairi, Mohamed (2000). Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management. International Journal of Management Reviews. Vol. 2. S. 145-168.
- Taylor, Frederick Winslow (1911). The Principles of Scientific Management. New York und London: Harper & Brothers Publishers.
- Vara, Vauhini (2015). The push against performance reviews. Online: <https://www.newyorker.com/business/currency/the-push-against-performance-reviews> [Abruf am 29.05.2018].
- Vázquez-Bustelo, Daniel/Avella, Lucía/Fernández, Esteban (2007). Agility drivers, Enablers and Outcomes. International Journal of Operations & Production Management. Nr. 27 (12). S. 1303-1332.
- Von Peen/Alexander, Blang/Hans-Georg, Costa/Giuseppe, Schmidt /Wiebke (2009). Performance Management. In Matthias, Meifert (Hrsg.). Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- William, Glynne/Beck, Vanessa (2018). From annual ritual to daily routine: continuous performance management and its consequences for employment security. New Technology, Work and Employment. Vol. 33, S. 30-43.
- Wolf, Joachim (2011). Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Woywode, Michael/Beck, Nikolaus (2014). Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre – die Population Ecology-Theorie. In Alfred Kieser/Mark Ebers (Hrsg.). Organisationstheorien. (S. 256-294). 7. Aktualisierte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Zimmermann, Annegret/Weber, Sabrina/Fischer, Stephan (2017). Der Weg zum agilen Unternehmen. In Karlheinz Schwuchow/ Joachim Gutmann (Hrsg.). HR-Trends 2018 Strategie, Kultur, Innovation, Konzepte (S. 219-232) Freiburg: Haufe Gruppe.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Herausforderungen für das Personalmanagement	2
Abbildung 2: Performance-Management-Kreislauf.....	10
Abbildung 3: Balanced Scorecard	14
Abbildung 4: Performance Pyriamid.....	15
Abbildung 5: Das EFQM Business-Modell für Excellence.....	16
Abbildung 6: 360-Grad-Feedback	18
Abbildung 7: Agiles Manifest	23
Abbildung 8: Übereinstimmung zwischen der Organisation und ihrer Umwelt....	24
Abbildung 9: Eigenschaften einer agilen Organisation.....	27
Abbildung 10: Gestaltungselemente einer agilen Organisation	29
Abbildung 11: 6 Stufen Führungsmodell.....	32
Abbildung 12: Ablauf des OKR-Prozesses.....	38
Abbildung 13: Ablaufmodell strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse.....	47
Abbildung 14: Verbesserungsmöglichkeiten aufgrund der Modernisierung des Performance Managements.....	54
Abbildung 15: Herausforderungen bei Etablierung eines neuen Performance Management Systems.....	61
Abbildung 16: Einteilung möglicher Führungsaufgaben	64
Abbildung 17: Anforderungen an die Unternehmenskultur	65
Abbildung 18: Anforderungen an Performance Management aus praktischer Sicht	66
Abbildung 19: Strukturelle Anforderungen auf organisationaler Ebene.....	69
Abbildung 20: Strukturelle Anforderungen auf individueller Ebene.....	70
Abbildung 21: Kulturelle Anforderungen auf organisationaler Ebene	71
Abbildung 22: Strukturelle Anforderungen auf individueller Ebene.....	72
Abbildung 23: Anforderungen an PM in agilen Organisationsstrukturen.....	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Folgerungen der System-, Kontingenz- und Evolutionstheorie.....	26
Tabelle 2: Vergleich „traditionelle Führung“ vs. „dienende Führung“.....	33
Tabelle 3: Übersicht ExpertInnen	44
Tabelle 4: Kategoriensystem	46

Anhang

Interviewleitfaden

Begrüßung

Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview Zeit genommen haben. Im Rahmen meiner Masterarbeit, möchte ich der Frage nachgehen, welche Performance Management Instrumente in agilen Unternehmen der IT Branche zur Performancemessung eingesetzt werden können. Das Interview wird in etwa eine Stunde dauern. Ihr Einverständnis vorausgesetzt, werde ich das Gespräch aufzeichnen, damit alle relevanten Informationen in die Auswertung einfließen können. Sie können zwischendurch auch gerne Fragen stellen, sollte etwas unklar sein. Außerdem möchte ich noch festhalten, dass die Daten vollkommen anonym behandelt werden und keine Rückschlüsse auf Sie oder das Unternehmen möglich sind.

Ich bitte dich die Fragen ganz offen und spontan zu beantworten.

Interviewfragen	Weiterführende Fragen	Kommentierung
1. Angaben zur Person		
1.1 Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?		
1.2 Seit wann sind Sie für dieses Unternehmen tätig?		
1.3 Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten insgesamt im Unternehmen?		
2. Agiles Mindset		

2.1 Was verstehen Sie unter Agilität?		
2.2 Wie agil ist Ihre Organisation?	Auf Basis Ihrer Beraterfunktion – wie agil sind IT Unternehmen?	
2.3 Woran machen Sie Agilität in Ihrem Unternehmen fest? Bitte nennen Sie wesentliche Agilitätsdimensionen bzw. was sind Stellenschrauben für Agilität?	Wie wird Agilität gemessen? Was wurde verändert um agil zu werden?	
Welche Verhaltensweisen haben MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit einem agilen Mindset?		
3. Führungsverständnis und Aufgabenverteilung		
3.1 In welchen Rahmen findet Führung statt? Wie ist die Organisation aufgebaut? Wie viele Hierarchieebenen gibt es? Welches Führungsmodell ist vorherrschend (Command & Control oder selbstorganisierte Teams)?		
3.2 Wie würden Sie die Führungskultur im Unternehmen beschreiben?	Welche Unternehmenswerte gibt es? Welchen Stellenwert nimmt Führung ein? Welchem Führungsverständnis wird gefolgt?	
3.3 Was bedeutet Führung für Sie? Was macht gute Führung aus? Wie würden Sie die beste Führungskraft beschreiben, mit der Sie bisher zusammengearbeitet haben?		
3.4 Können Sie die Führungspraktiken beschreiben?	Welche Führungsinstrumente gibt es?	

3.5 Wie und durch wen werden Führungsaufgaben wahrgenommen?	Wie und durch wen werden Ziele definiert? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie entwickeln sich MitarbeiterInnen weiter? Wie und durch wen erfolgt Leistungsmessung?	
3.6 Wie ändert sich das Tätigkeitsfeld der Führungskraft, durch die Einführung eines agilen Performance Management Systems, Ihrer Meinung nach?	Sind Änderungen notwendig?	
3.7 Wo sehen Sie derzeit Hindernisse?		
3.8 In selbstorganisierten Teams – wer führt Feedbackgespräche und wer beurteilt die Leistung?	Gibt es noch Leistungsmessung auf individueller Ebene oder wird das Team als Ganzes beurteilt?	
4. Ist-Situation aktueller PMS		
4.1 Wie wird PM derzeit in Ihrer Organisation gelebt?	Welche positiven und negativen Erfahrungen gibt es? Welche Anliegen und Erwartungen gilt es zu berücksichtigen?	
4.2 Welche Instrumente finden in Ihrem Unternehmen Einsatz?	Instrumente wie: strategische Unternehmensplanung Balanced Scorecard, Zielvereinbarungssystem, MitarbeiterInnengespräche, Feedbacksysteme, Leistungsabhängige Entgeltsysteme, Performance Coaching,...	
4.3 Beschreiben Sie bitte den aktuellen Performancemanagement-Prozess.		
4.3 Wie tragen Führungskräfte in Ihrem Unternehmen zur Performancesteigerung am wirkungsvollsten bei?		
4.5 In welcher Form wird Leistung in Ihrem Unternehmen honoriert?		

5. Umsetzung Performance Management – Idealvorstellung		
5.1 Stellen Sie sich vor, Sie könnten im Sinne einer agilen Organisation Ihr Performance Management System und auch das Messverfahren neu gestalten. Wie funktioniert ein agiles PMS idealerweise? Welche Instrumente eignen sich besonders in Ihrem Umfeld?	Was soll PM überhaupt für Ihre Organisation leisten? Was bedeutet Leistung in Ihrem Unternehmen? Wie werden Ziele beurteilt? Wie ist der Prozess gestaltet?	
5.2 In wie weit soll Ihres Erachtens ein Performance Management System mit der Strategie des Unternehmens abgestimmt sein?	Denken Sie, dass ganzheitliche Instrumente zur Messung von Leistung wie die BSC weiterhin zum Einsatz kommen?	
5.3 Welche relevanten Trends und praktischen Erfahrungen dahingehend gibt es?		
5.4 Wie ändern sich dadurch die Anforderungen an die Führungsrolle?	Was sind persönliche Anforderungen? Gibt es Kompetenzen, die wichtiger werden? Gibt es Kompetenzen die an Bedeutung verlieren?	
5.5 Wie würden Führungskräfte wirkungsvollsten zur Performancesteigerung beitragen?		
5.6 Wie würde Leistung in einer idealen Welt honoriert werden?		
5.7 Was meinen Sie verbessert sich in der Organisation durch die Neugestaltung des PMS?	Was erkennen Sie für Möglichkeiten? Auf was muss besonders geachtet werden bzw. wo sehen Sie mögliche Schwierigkeiten / Hürden?	
6. Unternehmenskultur		

6.1 Sollte sich Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur einer Organisation generell ändern, wenn sich die Organisation agil entwickeln will? Wenn ja, was sollte sich ändern?	Welche Kultur ist in agilen Organisationen erforderlich? Wie ist erkennbar, dass sich die Unternehmenskultur einer agilen Organisation angepasst hat? Was sind die wichtigsten Werkzeuge für solch einen Wandel?	
6.2 Große Firmen haben oft gewachsene Strukturen und eine starke informelle Werteebene, die etwa das Command & Control verankert. Wie ändert man so ein Umfeld? Wie lange dauert es Ihrer Meinung nach?		
6.3 Alle sagen, Veränderung ist nur von oben möglich. Ist das wirklich so?		
6.4 Kultur hat viel mit Werten zu tun. Ist Kulturwandel deshalb auch Wertewandel?		
7. Abschluss		
Was ist Ihnen noch wichtig zu diesem Thema? Gibt es etwas, dass wir noch nicht angesprochen haben?		
Vielen Dank für das Gespräch und Ihre Zeit!		