

Schöne neue Arbeitswelt – aber was ist mit der Performance?

🕒 Mittwoch, 16. Dezember 2015 👤 Britta Redmann 📁 HR-Trends 📅 15. März 2017



Bildquelle: © Jankovoy / Fotolia

Thesen zu einem neuen Performancemanagement

Druckfrisch liegt das **Praxispapier der DFGP** zum Performance Management der Zukunft vor, an dem ich als Autorin mitgewirkt habe. In Kürze möchte ich Ihnen auch auf unserem Blog die Ansatzpunkte für ein zukunftsorientiertes Performance Management vorstellen:

Schöner, schneller, agiler und digital transformiert – so stellt sich die neue Arbeitswelt dar. Mitarbeiter und Führungsverantwortliche sitzen in hippen Arbeitsräumen zusammen, haben ganz viel Spaß miteinander und lachen viel. Ist das das Bild, was wir von New Work Arbeiten 4.0. und Digitalisierung haben? Bei manchen Beiträgen, die ich in letzter Zeit gelesen habe, entsteht durchaus dieser Eindruck bei mir.

Bitte nicht falsch verstehen: Auch ich bin der Auffassung, dass Spaß an der Arbeit, und das ich das gerne tue, was ich mache, ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor ist, um einen „guten Job“ zu machen. Genauso wichtig ist es, dass ich mich wohlfühle, da wo ich arbeite. Nur finde ich, dass es in meinem Arbeitskontext, – also da, wo ich mein Geld als Mitarbeiter von meinem Arbeitgeber verdiene – dieses in erster Linie dafür bekomme, dass ich eine Leistung erfülle. Zumindest solange ich angestellt tätig bin und einen Arbeitsvertrag habe, bestehen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vertragliche Pflichten. Die Pflicht des Arbeitgebers besteht darin, Gehalt zu zahlen und die Pflicht des Mitarbeiters besteht darin, die vereinbarte Leistung zu erbringen (wobei hier bei letzterem sogar eine Qualität „mittlerer Art und Güte“ wie die Juristen sagen, ausreicht. Spaß und Selbstverwirklichung stehen also vertraglich erst mal nicht auf dem Programm.

Solange unsere gesetzlichen bzw. vertraglichen Rahmenbedingungen so sind und es Arbeitsverhältnisse gibt – im Gegensatz zu den selbständig Tätigen – werden Unternehmen eine Verpflichtung zur Leistungserbringung bei Mitarbeitern ganz klar im Fokus haben. Und das ist ja auch richtig, denn schließlich hat jedes Unternehmen einen bestimmten Zweck, den es erreichen will. Und weiter will jedes Unternehmen in der Regel auch nicht nur „überleben“ sondern natürlich Gewinn machen, erfolgreich und wettbewerbsfähig sein, Kunden gewinnen und behalten, etc. Kurzum: die Performance ist für Unternehmen das entscheidende Erfolgskriterium, um am Markt zu bestehen. Und daran werden auch die Digitalisierung und die New Work nichts verändern: Leistung und Gewinn sind die wesentlichen Faktoren für erfolgreiche Unternehmen.

Spaß als ein Erfolgsfaktor – Leistung kommt nicht von ungefähr

An der Wichtigkeit von Leistung wird sich also nichts ändern. Was sich aber entscheidend ändern wird, sind gesellschaftliche und unternehmerische Rahmenbedingungen. Neben dem Wertewandel (Sinnsuche, Gesundheit, Nachhaltigkeit, Diversity, CSR, ...), dessen Folge New Work ist, gibt es weitere Megatrends wie z. B. der demografische Wandel (wir werden älter und weniger) Globalisierung, und Digitalisierung, die massive Auswirkungen auf Unternehmen und die Arbeitswelt von morgen haben. Es entstehen für Unternehmen und Mitarbeiter zukünftig immer stärker Ressourcenkonflikte über die Komponente Arbeitszeit (Verfügbarkeit) und Leistungserhalt (sowohl körperlich als auch im Sinne von Mitarbeiterbindung).

Hinzu kommen drastische Veränderungen durch Übernahme von technisierten Arbeitsprozessen z.B. durch Software oder durch Roboter. Das Arbeiten an sich wird sich schneller verändern, als wir es bisher gewohnt waren.

Zukunft des Performance Managements

Für diese Herausforderungen greifen unsere herkömmlichen Performance Instrumente nicht mehr, die oftmals starr und behäbig sind, die auf klassische Hierarchien und auf ein ebensolches Denken und Menschenverständnis ausgelegt sind und die sich oftmals nur an Kennzahlen orientieren. Dem Wertewandel mit Kennzahlen zu begegnen und beispielsweise eine Zielvereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen Digital Natives und Analog Seniors zu vereinbaren, wird nicht hilfreich bzw. ausreichend sein. Vielmehr benötigen wir ein neues Leistungsverständnis, welches wesentlich facettenreicher ist, als das bisherige nur auf Umsatz und Gewinn ausgelegte, und daran müssen sich entsprechend andere Instrumente orientieren. Kern von New Work ist aber ein Leistungsverständnis, und um dies zu unterstützen, benötige ich Instrumente, die Strukturen vernetzen und damit Hierarchie- und Abteilungsgrenzen überwinden. So ist die Übernahme von Verantwortung bei Mitarbeitern selbstverständlich und Sinnstiftung und Werteorientierung stehen gleichgewichtig im Fokus. Nur, wenn wir die Veränderung als Teil des Performancesystems begreifen und Leistung und Unternehmenskultur ganzheitlich betrachten und miteinander verbinden, bleiben wir wettbewerbsfähig im digitalen Zeitalter. Was wir brauchen ist also ein zukunftstaugliches Performance Management, was uns unter Berücksichtigung des Leistungsaspekts in der Zukunft begleitet und unterstützt. Und wie ein solches aussehen kann, erfahren Sie ausführlich im Praxispapier zu den Thesen eines Performance Management der Zukunft.