

DISRUPTION IM PERFORMANCE MANAGEMENT

Eine qualitative Studie zum Paradigmenwechsel im
Performance Management der Arbeitswelt 4.0



MASTERTHESIS von
Lorenz Ryser

*zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science in Angewandter Psychologie*

Betreuung
Praxispartner

Prof. Dr. Benedikt Hell
Post CH AG, Dr. Claudia Kaiser-Probst

Juni 2019

ZUSAMMENFASSUNG

Das traditionelle Performance Management (PM) steht seit der Arbeitswelt 4.0 auf dem Prüfstand. Es hat sich im Verlauf der Zeit zu einem multifunktionalen Konstrukt entwickelt, das mit der neuen Arbeitswelt wenig kompatibel ist. Während Unternehmen beginnen ihre PM-Prozesse umzugestalten, ist bis heute noch wenig Forschung zu alternativen Ansätzen bekannt. Diese qualitative Studie leistet hierzu einen Beitrag. Sie bringt in Erfahrung, wie sich PM durch die Arbeitswelt 4.0 verändert und wie neue Ansätze in Unternehmen erlebt werden. Hierzu wurden 48 Fachpublikationen analysiert und 14 Interviews mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden und PM-Spezialistinnen und Spezialisten aus Schweizer Grossunternehmen geführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Komplexität von PM in der Arbeitswelt 4.0 reduziert wird, indem seine Funktionen zugunsten von mehr Wirkung voneinander entkoppelt, flexibilisiert oder eliminiert werden. Aus den Daten leitet sich das handlungsanleitende ROE-Framework ab, welches psychologisch begründete Prozesse des Orientierens und Entwickelns ins Zentrum des Erfolgs stellt. Weiterführende Forschung sollte den Schwerpunkt auf die konkrete Ausgestaltung von ROE-Elementen legen.

(1'196 Zeichen, inkl. Leerzeichen)

Schlüsselwörter: Performance Management, Personalbeurteilung, Arbeitswelt 4.0, Rubikon-Modell, Wachstumsorientierung

ABSTRACT

With the advent of the Working World 4.0, traditional Performance Management (PM) has been subject to scrutiny. Over time, PM has evolved into a multifunctional construct that is hardly compatible with today's world of work. While companies are beginning to redesign their PM processes, little empirical research is known about alternative approaches. This qualitative research can be considered as a contribution to this field. The study sheds light on how PM is changing due to the Working World 4.0 and it provides insights about how new approaches are being experienced in companies. Therefore, 48 specialist publications were analyzed and 14 interviews were conducted with superiors, employees and PM specialists from large Swiss companies. The results show, that the complexity of PM processes in the Working World 4.0 is reduced by decoupling, flexibilizing, or by eliminating PM functions in order to make it more effective. Based on this data, the ROE-Framework has been derived, which places psychologically rooted processes of orientation and development at the center of success. Further research should focus on the specific design of ROE elements.

(1'161 characters, incl. spaces)

Key words: Performance Management, Performance Appraisal, Working World 4.0, Rubicon Model, growth mindset

” **NOT EVERYTHING THAT COUNTS CAN BE COUNTED,
AND NOT EVERYTHING THAT CAN BE COUNTED COUNTS.** “

Albert Einstein

INHALT

1	EINLEITUNG	1
1.1	Praxispartnerin.....	2
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Aufbau.....	3
2	PERFORMANCE MANAGEMENT: GESCHICHTE	4
2.1	Die Anfänge	4
2.2	Eigenschaftsorientierte Ansätze als neuer Trend.....	5
2.3	Einzug des Management by Objectives	6
2.4	Entwicklung neuer Messverfahren mit Verhaltensankern	7
2.5	Gesetzliche Verankerung	8
2.6	Abschliessende Worte	9
3	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	10
3.1	Arbeitswelt 4.0	10
3.2	Performance	12
3.3	Performance Management	13
3.4	Psychologische Grundlagen	16
3.4.1	Begriff der Motivation	17
3.4.2	Theorien und Rubikon-Modell	18
3.4.3	AMO-Framework	31
3.5	Abgrenzung	32
4	FRAGESTELLUNGEN	33
5	METHODIK	35
5.1	Forschungsdesign	35
5.2	Datenerhebung	35
5.2.1	Fragestellung 1	35
5.2.2	Fragestellung 2.....	37
5.3	Datenauswertung.....	40
5.4	Methodenkritik	43
6	ERGEBNISSE	46
6.1	Veränderung Performance Management in der Arbeitswelt 4.0	46
6.1.1	Probleme traditioneller Performance Management-Ansätze	47
6.1.2	Eigenschaften neuer Performance Management-Ansätze in der Arbeitswelt 4.0	55
6.1.3	Beantwortung der Fragestellung	64
6.2	Erleben neuer Performance Management-Ansätze	66
6.2.1	Motivation	66
6.2.2	Fähigkeit	70
6.2.3	Situation.....	75
6.2.4	Beantwortung der Fragestellung	78
7	DISKUSSION	81
7.1	Zusammenfassung und konzeptionelle Implikationen.....	81
7.2	Zusammenführung von Theorie und Ergebnissen	84
7.3	Handlungsempfehlungen.....	86
7.4	Reflexion und Fazit	89
	LITERATURVERZEICHNIS	93

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	101
TABELLENVERZEICHNIS	102
ANHANG	103

1 Einleitung

Performance Management – Quo vadis?

Diese Frage stellen sich derzeit viele Expertinnen und Experten der Personal- und Organisationsentwicklung in der Schweiz, in Deutschland, in Europa, weltweit. Es scheint eines der brennendsten Themen der Arbeitswelt 4.0 zu sein – und dies nicht nur aus HR-Sicht. Auch bei Geschäftsleitungen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie in Gesundheitsorganisationen, Gewerkschaften, Politik und Wissenschaft liegt das Thema oben auf. Es vergeht kaum eine Woche, ohne dass Zeitungsberichte von mühseligen Mitarbeitendengesprächen berichten, Fachpublikationen die Probleme von Beurteilungsskalen erörtern oder in Fernsehsendungen über die Wirkung von Bonussystematiken debattiert wird. Verschiedene Unternehmen wie Accenture, Microsoft oder Zalando preschen vor und schaffen althergebrachte Leistungsbeurteilungen radikal ab.

Der Veränderungsdruck auf das traditionelle Performance Management ist in den vergangenen Jahren massiv gestiegen. Das zeigen zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften (z. B. Bühler, 2018; Cunningham, 2015), Berichte von Unternehmensberatungen (z. B. Nathan, Dimple, Stacia & Karen, 2017) sowie wissenschaftliche Publikationen (z. B. DeNisi & Murphy, 2017). Doch woher rührt diese Aufbruchstimmung? Das herkömmliche Performance Management basiert auf dem von Peter Drucker begründeten Management by Objective (MbO, Führen mit Zielen) aus den 1950er Jahren (Drucker, 1954). Es war eine vom Taylorismus geprägte Zeit, in der Kopf und Handarbeit getrennt, Arbeitsabläufe klar vorgegeben, Arbeitsergebnisse messbar und monetäre Belohnungen als Mittel zur Erreichung der Produktivitätsziele in Aussicht gestellt wurden (Ulich, 2011). Während die Welt damals noch analog und weniger vernetzt war, hat der technologische Fortschritt der vergangenen 70 Jahre Gesellschaft und Organisationen grundlegend verändert: Digitalisierung, Beschleunigung, Globalisierung, Wissensexpansion und Transparenz sind nur einige der Megatrends im sogenannten VUCA-Zeitalter, ein Kennzeichen der Arbeitswelt 4.0 (Roos, 2018). Die zunehmende Volatilität der Veränderung (V), die Unsicherheit über Ursachen und Wirkungen (U), komplexe Abhängigkeiten (C) und ambigue Deutungsmöglichkeiten (A) von Ereignissen zwingen Unternehmen dazu, ihre Strukturen und Formen der Zusammenarbeit anzupassen (Saleh & Watson, 2017). Um schneller mit der Umwelt agieren zu können und die Qualität von Entscheidungen zu verbessern, werden Hierarchien abgeflacht, Strukturen aufgelöst und neue Organisationsmodelle mit selbstorganisierten Einheiten und Netzwerken eingeführt

(Laloux, 2015). Während in den 1950er Jahren Angestellte durch MbO angeleitet und kontrolliert wurden, wird in der Postmoderne durch Vertrauen geführt. Das fordert von allen Organisationsteilnehmenden mehr Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken, was in der Konsequenz zu einem Paradigmenwechsel im Performance Management führt (Negri, 2019).

Was bedeuten diese Entwicklungen für das Performance Management der Zukunft im Konkreten? Welches sind die Alternativen zu MbO und welche Erfahrungen werden damit gemacht? Diese übergeordneten und noch wenig erforschten Fragen stellt sich auch die Schweizerische Post, die Praxispartnerin dieser Master-Thesis. Das Unternehmen wird einleitend in Kürze porträtiert und der Auftrag geschildert.

1.1 Praxispartnerin

Partnerin für diese Studie ist die Schweizerische Post. Sie beschäftigt 60'000 Mitarbeitende aus 140 Nationen in über 100 Berufen und spricht 75 Sprachen (Die Post, 2019). Als drittgrösste Arbeitgeberin der Schweiz ist sie ein tragendes Element in der Schweizer Wirtschaft. Ihr Auftrag ist es, die postalische Grundversorgung zu sichern und die Marktführerschaft in den Märkten Kommunikation, Logistik, Finanzdienstleistung und Mobilität auszubauen. Dies tut die spezialgesetzliche Aktiengesellschaft des Bundes in ihren drei Geschäftsbereichen:

- Post CH AG (PostNetz, PostMail, PostLogistics, Swiss Post Solutions)
- PostFinance AG
- PostAuto AG

Wie alle anderen Unternehmen ist auch die Post mit den Herausforderungen der Digitalisierung, des damit einhergehenden gesellschaftlichen Wandels und dem erhöhten globalen Wettbewerb konfrontiert: Briefmengen sind rückläufig bei gleichbleibenden Preisen, Paketmengen steigen aber die Margen schrumpfen, Finanzgeschäfte werfen kaum Zinse ab und der öffentliche Verkehr stagniert. Der Markt sowie die Gewohnheiten der Menschen und deren Werte verändern sich – und die Post passt sich an. Sie bietet privaten Kundinnen und Kunden personalisierte 7x24-Dienstleistungen an, ermöglicht mobiles Bezahlen, unterstützt Geschäftskundinnen und Geschäftskunden in der Automatisierung deren Geschäftsprozesse oder sie digitalisiert in Kooperation mit anderen Unternehmen die Schweiz mit Produkten wie der SwissID oder dem elektronischen Patientendossier.

Die Transformation findet aber nicht nur auf dem Markt statt, sondern sie richtet sich auch nach innen. Damit sich die Post gegen inländische und ausländische Konkurrenz

langfristig behaupten kann, muss sie einerseits über effektive Strukturen und effiziente Prozesse verfügen. Andererseits muss sie ihre Kompetenzen kennen, laufend weiterentwickeln und erneuern.

1.2 Zielsetzung

In der Arbeitswelt 4.0 verändert sich das Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitenden (Laloux, 2015; Negri, 2019). Der Stellenwert traditioneller Führungsinstrumente wird hinterfragt und es wird mit alternativen Ansätzen experimentiert, bei denen u.a. auf individuelle Ziele, Leistungsbeurteilungen und monetäre Incentivierung teilweise oder ganz verzichtet wird. So steht auch bei der Post die tief verankerte und seit mehreren Jahrzehnten gültige MbO-Praxis auf dem Prüfstand.

Doch welches sind die Alternativen und welche Erfahrungen machen andere Unternehmen mit diesen? Vor dem Hintergrund dieser Frage entstand der Auftrag für die vorliegende Master-Thesis. Sie hat zum Ziel, eine Auslegeordnung zu den aktuellen Entwicklungen im Thema Performance Management zu machen und konkrete Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis in der Arbeitswelt 4.0 abzuleiten. Sie soll ausserdem aufzeigen, welchen Beitrag die psychologische Forschung zur Etablierung wirkungsvoller Performance Management-Instrumente in Zukunft noch leisten kann.

1.3 Aufbau

Zu Beginn dieser Studie wird die historische Entwicklung des Themas Performance Management skizziert (**Kapitel 2**). Verschiedene Epochen werden in Kürze durchlaufen mit dem Ziel, ein Verständnis für die Praxis von heute zu schaffen. Anknüpfend führt **Kapitel 3** die theoretischen Grundlagen ein. Dort werden die Begriffe Arbeitswelt 4.0 und Performance Management definiert, die für diese Studie zentralen Theorien und Modelle vorgestellt und Abgrenzungen vorgenommen. Aus den ersten drei Teilen dieser Arbeit leiten sich in **Kapitel 4** die Forschungsfragen ab, während **Kapitel 5** beschreibt, wie die Fragen methodisch untersucht werden. Es wird über darüber berichtet, wie die Daten erhoben und ausgewertet wurden und welche einschränkenden Aspekte vorliegen. Kern dieses Forschungsberichts bildet **Kapitel 6**, der Beschrieb der Ergebnisse. Dort werden die Resultate aus der Forschungsarbeit entlang der in Kapitel 4 definierten Fragestellungen vorgestellt. Und schliesslich werden in **Kapitel 7** die gefundenen Ergebnisse diskutiert, Handlungsempfehlungen für Praxis abgeleitet sowie das Vorgehen reflektiert und zukünftige Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

2 Performance Management: Geschichte

In diesem Kapitel wird die geschichtliche Entwicklung von Performance Management in ihren Grundzügen aufgerollt. Die Ausführungen beginnen in Baumwollfabriken des 19. Jahrhundert und bei der Einführung der Meritokratie in den USA. Sie durchqueren den Taylorismus von Anfang 20. Jahrhundert und schildern die Rollen der beiden Weltkriege in der Weiterentwicklung von Beurteilungsverfahren. Abgeschlossen wird der historische Beschrieb mit Gesetzgebungen, die heutige PM-Ansätze maßgeblich prägen, u.a. das 1964 verabschiedete Gesetz zur Rassentrennung in den USA.

2.1 Die Anfänge

Die jüngere Geschichte über die Beurteilung von Arbeitsleistung nimmt ihren Anfang im 19. Jahrhundert, als in schottischen Baumwollspinnereien erste

Verhaltensbewertungen anhand eines Farbensystems von hell (exzellent) bis dunkel (schlecht) beobachtet werden (Heilbroner, 1999). Ungefähr zur selben Zeit machen sich in den USA Vorläufer formeller Beurteilungen breit. Ein U.S. General lässt seine Armee erstmals bewerten, indem sich die Soldaten gegenseitig anhand von Eigenschaften wie «gutmütig» oder «verachtenswert» beschreiben müssen (Bellows & Estep, 1954, zitiert nach Wiese & Buckley, 1998).

Der erste Meilenstein in der Geschichte des Performance Management wird erreicht, als gegen Ende des 19. Jahrhunderts in den USA mit dem Pendleton Civil Service Reform Act das **meritokratische System** gesetzlich eingeführt wird (Stetz & Chmielewski, 2016). Der Pendelton Act sieht vor, dass Bundesangestellte ihre Position nicht mehr aufgrund ihrer politischen Zugehörigkeit erhalten, sondern aufgrund eines Auswahlverfahrens im Wettbewerb mit anderen. Der Lohn wird nunmehr auf Basis der tatsächlichen Leistung bestimmt. Mit dieser Massnahme reduziert sich in den USA die Vetternwirtschaft. Inkompetente und alkoholisierte Arbeitskräfte werden ausselektiert. Die Effizienz der für den privaten Geschäftsverkehr tätigen U.S. Ämter (insbes. Post- und Zollämter) wird mit der Leistungsorientierung um ein Vielfaches gesteigert. Das wirkt sich positiv auf die gesamte Privatwirtschaft aus und kurbelt die aufkommende Industrialisierung an (Hoogenboom, 1959).

Mit der neuen, meritokratisch ausgerichteten Gesellschaft ist der Grundstein für formelle Leistungsbeurteilungen gelegt. 1912 wird unter Einfluss des Scientific Management (Taylor, 1911) die Division of Efficiency gegründet, deren Aufgabe es ist, die Leistung von Regierungsmitarbeitenden anhand sogenannter **Efficiency Ratings** in einheitlicher Weise zu bewerten, um über Beförderung und Lohn zu entscheiden (Wiese & Buckley, 1998). Die Validität und die Nützlichkeit dieser Ratings werden

jedoch angezweifelt (Graves 1947, zitiert nach Stetz & Chmielewski, 2016) und trotz verschiedener Gesetzgebungen und Reglementierungen gelingt es nicht, deren Güte über die Jahre zu verbessern. Die Unzulänglichkeiten des U.S. Pflichtprogramms sorgen durchgängig für Ärger und Frustration, ähnlich wie es von heutigen Systematiken zur Leistungsbeurteilung bekannt ist (Stetz & Chmielewski, 2016).

Derweil hält der Taylorismus Einzug. Kopf- und Handarbeit werden getrennt, neue Aufbau- und Ablauforganisationen entstehen (Ulich, 2011). Ganzheitliche Arbeiten werden in kleinstmögliche Analyseeinheiten unterteilt, so dass die einzelnen Tätigkeiten einerseits repetitiver und somit einfacher erlern- und ausführbar und andererseits besser mess- und kontrollierbar werden. Wer seine Leistung aufgrund der Effizienzmessungen verbessern kann, wird finanziell belohnt (Taylor, 1911). Mit der Zeit stellt man fest, dass die einförmige Arbeit zwar die Effizienz steigert, aber auch demotivierende und gesundheitsschädigende Spuren hinterlässt (vgl. Ulich, 2011, S. 13 ff.).

2.2 Eigenschaftsorientierte Ansätze als neuer Trend

Während die Methode der wissenschaftlichen Betriebsführung zu Beginn des 20. Jahrhunderts weiter Fuss fasst, entwickeln Arbeitspsychologen am Carnegie Institute of Technology für die U.S. Armee die **Man-to-Man Rating Scale** (Edmund, 1968; Vinchur, 2018). Hierbei handelt es sich um eine eigenschaftsbezogene Bewertungssystematik. Armeeingehörige werden in einem Interview aufgefordert, ihre Peers nach Eigenschaften wie physische und persönliche Qualitäten, Intelligenz oder Wert für die Armee auf einer Skala zu positionieren. Als Ergebnis entstehen Ranglisten der miteinander verglichenen Personen. Führende Geschäftsleute sind beeindruckt von dieser neuen Bewertungsart und lassen die Systematik auf die Industrie übertragen (Wiese & Buckley, 1998). Damit startet der Boom von Ratingskalen und unterschiedlichen Bewertungstechniken. Rasch wird realisiert, dass die Rangierung ein kompliziertes und mangelhaftes Verfahren ist. Beispielsweise sind keine Vergleiche zwischen Abteilungen möglich, weil die Rangierung immer im Vergleich zu den eigenen Peers erfolgt. In der Konsequenz entledigt man sich der vergleichenden Bewertung und beginnt jede Eigenschaft separat auf einer numerischen Skala zu bewerten (Wiese & Buckley, 1998).

Bis zum 2. Weltkrieg sind Beurteilungen vergangenheitsbezogen und dienen ausschliesslich administrativen Zwecken wie Lohn- und Beförderungentscheiden. Die Beurteilungsdimensionen sind von Vorgesetzten vorgegeben. Konkreten berufsspezifischen Anforderungen wird kaum Rechnung getragen und so stellt man

fest, dass die Dimensionen gerade für die Personalselektion zu wenig differenziert sind. Man sieht sich etwa mit dem Problem konfrontiert, dass die Hälfte der hochrangigen U.S. Offiziere mit Bestnoten bewertet sind, was Beförderungsentscheide deutlich erschwert. Also sucht das Militär nach Lösungen und entwickelt in der Folge zusammen mit Psychologen die **Critical Incident Technique** (Flanagan, 1954). Dieses Verfahren ermöglicht der Armee anlässlich dem 2. Weltkrieg auf der Grundlage von erfolgskritischen Verhaltensweisen für Offiziersfunktionen objektivere und differenziertere Einschätzungen vorzunehmen und bessere Leistungsprognosen zu treffen.

2.3 Einzug des Management by Objectives

Im Jahr 1930 beurteilen 41 % der amerikanischen Organisationen die Leistung ihrer Mitarbeitenden systematisch. Bis Ende der 1950er beträgt dieser Anteil bereits 66 %, wobei sich insbesondere Beurteilungen fürs Topmanagement in dieser Zeit stark verbreiten (Spiegel, 1962). Die eigenschaftsorientierten Verfahren, die Unternehmen zu dieser Zeit mehrheitlich anwenden, sind aber weder förderlich für die Zielerreichung der aufstrebenden Unternehmen, noch für die Entwicklung und die Motivation der Mitarbeitenden. Ausserdem fühlen sich Manager nicht wohl in ihrer Rolle «Gott zu spielen», indem sie über die Persönlichkeit ihrer Mitarbeitenden urteilen müssen (McGregor, 1957). Aus diesem Defizit hinaus schlägt der «Managementvater» Peter Drucker (1954) einen neuen Ansatz vor: **Management by Objectives** (MbO). Seine Idee des Führens über Ziele stammt aus dem Hause General Motors, wo Führungskräfte zu dieser Zeit durch schwierige, aber erreichbare Ziele motiviert und beurteilt werden sowie aus dem Hause General Electric, wo Vorgesetzte dem Management monatlich den sogenannten *Manager's Letter* mit Zielen und Leistungsstandards vorlegen müssen (Locke & Latham, 1990). Nach McGregor (1957) kennzeichnet sich die Idee des MbO-Ansatzes durch seine Stärken- und Potenzialorientierung:

- **Mitarbeitende**

denken über ihren Arbeitsinhalt nach, schätzen ihre eigenen Stärken und Schwächen ein, leiten eigene Ziele basierend auf Arbeit und Fähigkeiten ab und schätzen ihre Zielerreichung nach sechs Monaten selber ein.

- **Mitarbeitende und Vorgesetzte**

einigen sich über Ziele und Messkriterien und passen die Zielsetzung bei Bedarf für die nächsten sechs Monate an.

Mitarbeitende (mit oder ohne Führungsfunktion), werden damit von passiven Befehlsempfängern zu eigenverantwortlichen Agenten und Vorgesetzte von Richtern über die Persönlichkeit zu Coaches (McGregor, 1957). Man stellt jedoch fest, dass auch diese Systematik komplex in der Anwendung ist und dass sie bei Managern und Mitarbeitenden mehr Zeit in Anspruch nimmt als bisherige Verfahren. McGregor (1957) betont hingegen: «The management that considers the development of its human resources to be the primary means of achieving the economic objectives of the organization will not be disturbed.» (Abs. Cost in time) Es erfordert aber von den Managern die Fähigkeit ihre Mitarbeitenden zu begleiten, anstatt zu diktieren.

2.4 Entwicklung neuer Messverfahren mit Verhaltensankern

Druckers MbO-Ansatz verbreitet sich rasch, doch der Prozess weist psychometrische Schwächen auf. Erstens sind Zielvereinbarungen und Zielbeurteilungen subjektiv, zumal nicht alle Ziele in Zahlen messbar sind (z. B. solche die auf das Verhalten abzielen). Zweitens hängen Leistung und Zielerreichung nicht immer miteinander zusammen. So schreiben Murphy und Cleveland (1995) zu einem Ziel zur Unfallvermeidung etwa: «The major problem with accidents is that there is confusion about whether they are the result of people or of their environments, which calls into question the validity of such measures.» (S. 7) Mit dem Ziel Validität, Reliabilität, Objektivität und Akzeptanz von Beurteilungsverfahren zu erhöhen, entwickeln Smith und Kendall (1963) in den 1960er Jahren mit leitendem Pflegepersonal in Krankenhäusern die ersten **Ratingskalen mit Verhaltensankern**. Die sogenannten BARS (Behaviorally Anchored Ratings Scales) beinhalten Fähigkeiten, die für den entsprechenden Beruf besonders erfolgskritisch sind (z. B. Kommunikationsfähigkeit). Zu jeder Fähigkeit existieren verschiedene Ausprägungen in der Form von ausformulierten Verhaltensweisen, die über eine mehrstufige Skala von *nicht erfüllt* bis *übertroffen* gelegt werden (vgl. z. B. Kell et al., 2017). Weiterentwicklungen der BARS sind in den Skalenformaten BOS (Behavioral Observation Scales), MSS (Mixed Standard Scales) oder DMM (Distributional Measurement Model) zu finden, welche Verhaltensanker etwa mit Häufigkeiten beobachteter Verhaltensweisen, der Forced Choice-Methode (sich für *eine* Antwortoption entscheiden) oder Forced Distribution-Methode (vorgegebene Verteilungskurve) kombinieren (für eine Übersicht, s. Murphy & Cleveland, 1995). All diese Entwicklungen zielen darauf ab, die Güte der Verfahren zu verbessern. **Rater-Trainings** sollen ferner Beurteilungsfehler wie Milde-Effekte (linksschiefe Verteilung wegen nachsichtigen Beurteilungen) oder Halo-Effekte (hohe Korrelation zwischen den beurteilten Dimensionen, weil eine positive Eigenschaft der beurteilten Person überstrahlt) reduzieren. Studien zeigen damals aber, dass sich

Trainings nachteilig auf die Genauigkeit der Beurteilung auswirken können: Bemühen sich Beurteilende etwa um eine ausgewogenere Verteilung, kann sich die Akkuratheit der Beurteilungen verschlechtern (vgl. Bernardin & Pence, 1980). So schlussfolgern Bernardin und Pence (1980): «Emphasis should be placed on training raters to observe behavior more accurately and fairly rather than on providing specific illustrations of 'how to or not to rate' with regard to response distributions.» (S. 65)

2.5 Gesetzliche Verankerung

Kurz nach dem Attentat auf John F. Kennedy tritt im Jahr 1964 der von ihm aufgesetzte **Civil Rights Act**¹ in Kraft. Mit diesem Gesetz erreicht die amerikanische Geschichte ihren wohl bedeutsamsten Meilenstein: die Aufhebung der Rassentrennung mit der Forderung beruflicher Chancengleichheit für alle. Aus diesem Gesetz heraus wird 1965 die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)² zur Umsetzung seines siebten Teils gegründet. Die Umsetzungshilfen (sog. Uniform Employment Selection Guidelines³) treten schliesslich 1978 in Kraft. (EEOC, 2018)

Aus diesen Umsetzungshilfen entwickeln Bernardin und Beatty (1984) die heute noch gültigen Standards mit dem Ziel, Diskriminierungen bei Leistungsbeurteilungen vorzubeugen. Dazu gehört:

- spezifische job relevante Dimensionen herausarbeiten (Arbeitsanalyse)
- Beurteilende trainieren und instruieren
- Beobachtungsgelagenheiten schaffen
- Feedback an beurteilte Person geben
- regelmässige Beurteilungen vornehmen
- mehrere Personen in Beurteilung involvieren (Urteilsfehler reduzieren)
- extreme Beurteilungen (sehr gut/schlecht) dokumentieren
- Berufungsprozess etablieren

Diese rechtlich verankerten U.S. Standards sind bis heute tragende Elemente weltweiter Prozesse im Performance Management. Murphy und Cleveland (1995) gehen davon aus: «This legal scrutiny may be one reason why appraisal research has focused on measurement issues while largely ignoring (until recently) the social and organizational goals of the appraisal process.» (S. 12)

¹ Gesetzestext Civil Right Act, Title VII: <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/titlevii.cfm>

² Geschichte der EEOC: <https://www.eeoc.gov/eeoc/history/35th/pre1965/index.html>

³ Umsetzungshilfen zu Teil VII des Civil Right Acts: <http://uniformguidelines.com/qandaprint.html>

2.6 Abschliessende Worte

Die Entstehungsgeschichte von Performance Management mit seinen Leistungsbeurteilungen ist zu grossen Stücken von der Geschichte der USA geprägt. Im Rahmen dieser Thesis konnten kaum Informationen zu europäischen Einflüssen gefunden werden. Es ist davon auszugehen, dass Europa erben durfte, was in den USA errungen wurde.

Im Verlauf der Zeit wurden die Verfahren zur Beurteilung von Leistung und Verhalten fortwährend auf Bedarf der Regierung, später auch auf Bedarf der Unternehmen optimiert. Trotz unermüdlichen Forschungsarbeiten und praktischen Erfahrungen von über zwei Jahrhunderten gelingt es bis heute nicht, für Unternehmen befriedigende Lösungen zur Leistungsbeurteilung zu entwickeln. Mit dem Wandel von Gesellschaft und Organisationen wird der Nutzen dieser historisch geprägten Verfahren zur «Leistungsverwaltung» in Frage gestellt. Was bedeutet eigentlich Performance Management? Was ist sein Sinn und Zweck? Welches sind seine psychologischen Implikationen? Diese Fragen werden im nächsten Kapitel zu den theoretischen Grundlagen von Performance Management beantwortet.

3 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel zieht den theoretischen Rahmen um das Thema Performance Management. Zu Beginn werden Herkunft und Bedeutung des Begriffs *Arbeitswelt 4.0* erläutert. Darauf aufbauend wird der Begriff *Performance* definiert und es wird ein Verständnis für den Sinn und Zweck von *Performance Management* geschaffen. Anschliessend werden die für diese Studie relevanten *psychologischen Grundlagen*, vornehmlich aus dem Gebiet der Motivationspsychologie, vorgestellt. In einem letzten Abschnitt wird das Forschungsthema ein- bzw. gegenüber anderen Themengebieten abgegrenzt.

3.1 Arbeitswelt 4.0

Der technologische Fortschritt und die damit einhergehende Neuausrichtung postmoderner Organisationen haben den Begriff der Arbeitswelt 4.0 hervorgebracht. Als wichtiger Bestandteil für diese Studie, soll er hier in Kürze erläutert werden.

Frederic Laoux (2015) führt in seinem wegweisenden Buch «Reinventing Organizations» durch die Evolution der Organisationen seit Urzeiten. In seinen Ausführungen grenzt er u.a. moderne von postmodernen Organisationen ab: **Moderne Organisationen** verfolgen das Ziel, «besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren. Durch Innovation kann man an der Spitze bleiben. Management durch Zielvorgaben [ist die Praxis] (Anweisung und Kontrolle bei dem, was getan wird; Freiheit dabei, wie es getan wird).» (S.36) **Postmoderne Organisationen** hingegen fokussieren «auf Kultur und Empowerment, um herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen» (S. 37). Vorgesetzte geben grosse Teile der Kontrolle auf und werden zu «Servant Leaders». Sie hören Mitarbeitenden zu, ermutigen, motivieren und entwickeln sie. Mitarbeitende treffen weitreichende Entscheidung ohne Genehmigung des Managements. Dabei orientieren sie sich an gemeinsamen Werten anstatt an festgelegten Regeln. Postmoderne Organisationen verstehen sich als Teil eines grossen Ganzen. Sie übernehmen gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility) und sie verhelfen Menschen als Gruppe dazu, «über sich hinauszuwachsen und Ergebnisse zu erreichen, die sie allein nie geschafft hätten» (Laloux, 2015, S. 42).

Die Arbeitswelt 4.0 (auch New Work oder Industrie 4.0 genannt; vgl. Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017; Kreutzer, 2017; Werkmann-Karcher, 2019) kann als Inbegriff postmoderner Organisationen verstanden werden. Die Zahl 4.0 steht sinnbildlich für die digitalisierte Welt. Ihre Vorläufer, die Versionen 1.0 – 3.0, wurden mit der neuen Arbeitswelt rückwirkend als Begriffe konstruiert (Werkmann-Karcher, 2019). Mit der

Arbeitswelt 1.0 ist die erste industrielle Revolution gemeint. Es ist die Zeit der Mechanisierung unter Einsatz von Wasser- und Dampfkraft im 18. und 19. Jahrhundert. **Arbeitswelt 2.0** steht für die zweite industrielle Revolution zur Zeit des Taylorismus von Ende 19. bis Anfang 20. Jahrhundert. Dank der Errungenschaften aus der Elektrotechnik wird Fließbandarbeit möglich. In der dritten Phase (**Arbeitswelt 3.0**) intensiviert sich dank verbesserter Computertechnik bis zum Ende des 20. Jahrhunderts die Mensch-Maschinen-Interaktion. In der Produktion kommen erstmals Roboter zum Einsatz und die Administration wird durch Textverarbeitungsprogramme unterstützt. Die anhaltenden technologischen Fortschritte formen schliesslich die neue **Arbeitswelt 4.0** des 21. Jahrhunderts. Mithilfe von künstlicher Intelligenz und stark erhöhten Rechenleistungen können grosse Datenmengen erhoben, gespeichert, analysiert und miteinander vernetzt werden. (Kreutzer, 2017)

Die Welt entwickelt sich in exponentieller Geschwindigkeit (Matzler, Bailo, von den Eichen & Anschober, 2016) und so brachte jede Epoche neue technische Möglichkeiten und Arbeitsformen hervor (Laloux, 2015). In der Arbeitswelt 4.0 ist es die **Automatisierbarkeit von Tätigkeiten**, welche auf ein neues Niveau gehievt wird. Chatbots (Chat Roboter) beantworten online-Anfragen von Kundinnen und Kunden durch automatische Texterkennung, Algorithmen treffen Entscheidungen und beliefern Menschen mit für sie relevanten Informationen, das Internet der Dinge steuert das Zuhause, erweiterte und virtuelle Realitäten unterstützen beim Lernen, der Raumplanung oder bei der Reparatur von Hausinstallationen, Blockchain-Technologien revolutionieren Finanz- und Energiemärkte, Wohnquartiere werden mit 3D-Druckern gegossen u.v.m. (Matzler et al., 2016; Meyer, 2016). Es ist schwer vorauszusehen, welche Entwicklungen nur vorübergehende Phänomene sind und welche die Welt tatsächlich verändern (Majkovic & Negri, 2019). Nicht umstritten ist indes, dass mit der Digitalisierung ein Skill-Change dringlich wird (North, Reinhardt & Sieber-Suter, 2018) und dass neue Geschäftsmodelle entstehen, die radikal automatisieren, Menschen stärker miteinander vernetzen und die Wissensarbeit intensivieren (Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani & Jünger, 2017). Neue Arbeitswelten sind volatiler, unsicherer, komplexer und ambiger als ihre Vorläufer (**VUCA**, vgl. Kap. 1). Diese fortschrittgetriebenen Umweltbedingungen lassen postmoderne Organisationen mit neuen Strukturen entstehen, in denen die Rollen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten neu geschrieben werden. In der Transformation von modern zu postmodern müssen Organisationen auch darüber entscheiden, welche Prozesse ihnen in der neuen Arbeitswelt eigen bleiben, neu eigen werden oder für den langfristigen Erfolg im vernetzt-dynamischen Markt nicht mehr opportun sind.

Einer der zentralsten unternehmerischen Prozesse zur Erfolgssicherung ist das Performance Management. Seine Bedeutung wird nun schrittweise eingeführt, beginnend mit der Definition von Leistung (Performance).

3.2 Performance

Der Begriff *Performance* hat seinen Ursprung im mittelfranzösischen Verb «parformer», das wiederum von «former» bzw. vom lateinischen «formare» abstammt.⁴ «Former» bedeutet etwas erschaffen, entwickeln, anordnen, zusammenbauen, komponieren, modellieren sowie sich trainieren, bilden und entwickeln.⁵ Das englischsprachige «Performance» wird in seiner substantivierten Form für die Darbietung einer Leistung verwendet (z. B. eine Konzertaufführung), während das Verb «to perform» das faktische Tun in Bezug auf ein Ergebnis beschreibt (z. B. drei Stücke auf dem Piano spielen/performen). In Kombination mit einem bewertenden Adjektiv beschreibt das Verb die Effizienz einer Leistung (z. B. gut/schlecht spielen/performen).⁶ Daraus kann abgeleitet werden, dass Performance bzw. Leistung sowohl eine *Ergebniskomponente* (was getan wird; *Effektivität/output*) sowie eine *Verhaltenskomponente* (wie etwas getan wird getan; *Effizienz/input*) hat. So definiert Brumback (1988):

Performance means both behaviors and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instrument for results, behaviors are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results (...). (S. 387)

Die Autoren Lebas und Euske (2002) schlussfolgern in einer konzeptionellen Arbeit zum Performance-Begriff, dass Leistung ein *soziales Konstrukt* ist, denn die objektive Beschreibung von Input und Output erhält ihre Bedeutung erst durch einen bewussten Bewertungsvorgang. Eigene Bedürfnisse, kontextspezifische Interpretationen sowie vordefinierte Indikatoren sind dabei massgebend: «Performance (...) is the result of a deliberate construction. Performance is a relative concept defined in terms of some referent employing a complex set of time-based and causality-based indicators bearing on future realizations.» (Lebas & Euske, 2002, S. 78) Beispielsweise wird bei einem Fussballspiel der objektive Input (z. B. Anzahl Laufkilometer) und Output (z. B. Anzahl Tore) in Abhängigkeit des finanziellen Werts der Mannschaft, der vergangenen Erfolge,

⁴ <https://fr.wiktionary.org/wiki/performance>

⁵ <https://www.mediadico.com/dictionnaire/definition/former>

⁶ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/perform>

der gesetzten Ziele oder des Wetters während eines Spiels unterschiedlich bewertet. Wie die Bewertung ausfällt, entscheiden die beteiligten Menschen (z. B. die Fans).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Performance bzw. Leistung aus Input und Output besteht. Beide können objektiv beschrieben und als Ergebnis eines sozialen Konstrukts bewertet werden. Dieses Verständnis ist in Abbildung 1 visualisiert.

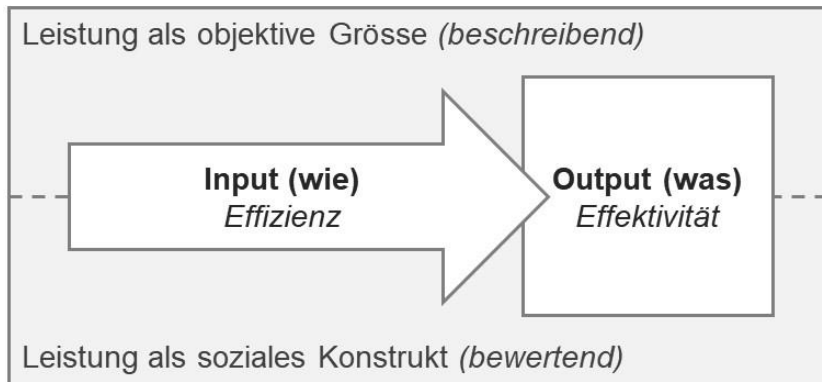


Abbildung 1 – Performance: konzeptionelles Verständnis (eigene Darstellung)

3.3 Performance Management

Die englischsprachige Literatur zum Thema Performance Management wird von zwei Begriffen dominiert: *Performance Appraisal* und *Performance Management* (vgl. z. B. Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011; DeNisi & Murphy, 2017; Toppo & Prusty, 2012).

Performance Appraisal ist der Prozess bei dem die Leistung, also Input und Output, von Mitarbeitenden einmal jährlich anhand spezifischer Dimensionen typischerweise durch die Vorgesetzten beurteilt wird, um Lohn- und andere administrative Entschiede sachlich treffen zu können (DeNisi & Murphy, 2017). Ausgehend von der Forderung nach Gleichstellung in den USA (vgl. Kap. 2.5) beschäftigte sich die Forschung lange Zeit mit der Objektivität und der Genauigkeit dieser finalen Endjahresbeurteilungen. Für die Praxis brachten diese Bemühungen aber keinen sichtlichen Erfolg, denn persönliche Faktoren wie Fähigkeiten, Kompetenzen, Motivationslage und situative Faktoren wie Führungskultur, Teamsupport, Arbeitsabläufe und Umweltbedingungen werden bei dieser eindimensionalen Betrachtungsweise weitgehend ausgeblendet (Fletcher, 1997). Dabei seien es genau solche qualitativen Elemente, die für den Erfolg von zentraler Bedeutung sind. Breit angelegte Studien und Meta-Analysen zeigen, dass sich traditionelle Leistungsbeurteilungen, welche diese Faktoren unberücksichtigt lassen, negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken können (vgl. z. B. Fletcher & Williams, 1996; Franco-Santos & Otley, 2018).

So rückte um die Jahrtausendwende vermehrt der Begriff **Performance Management** (PM) in den Fokus von Forschung und Praxis (Armstrong, 2017). Mit ihm geht ein

holistisches und damit moderneres Verständnis von Leistung und Erfolg einher. Nämlich kumulieren sich im «Managen der Performance» alle Aktivitäten, Policies, Prozeduren und Interventionen, die dazu dienen, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen und letztlich den Erfolg der Organisation nachhaltig zu sichern (Armstrong & Baron, 2005; DeNisi & Murphy, 2017). Die US-amerikanische Regierung, in Sachen PM nach wie vor tonangebend, definiert den Begriff heute als **systematischen Prozess** «by which an agency involves its employees, as individuals and members of a group, in improving organizational effectiveness in the accomplishment of agency mission and goals» (U.S. Office of Personnel Management, 2018, Abs. Overview). Dieser systematische Ablauf beinhaltet: Arbeit *planen* und Erwartungen klären, Leistung laufend *überwachen*, Leistungskapazität *entwickeln*, Leistung *beurteilen*, gute Leistung *belohnen*.

In einer Übersichtsarbeit von 42 Studien zwischen 1950 und 2017 zu unerwünschten Konsequenzen von PM-Systematiken definieren Franco-Santos und Otley (2018) PM als ein **Set von Kontrollmechanismen** «used by executives and employees with the overall purpose of facilitating the delivery of organizational goals by influencing people's behaviour and performance» (S. 698). Ihre Meta-Analyse zeigt, dass Kontrollmechanismen neben gewünschten Effekten immer auch unerwünschte Auswirkungen haben. Letztere entstehen vor allem dann, wenn eine PM-Systematik auf unvollständigem Wissen zur Organisation aufgebaut wird oder wenn sie auf Prämissen menschlichen Verhaltens fusst, die nicht mit den Motiven der Organisationsteilnehmenden übereinstimmen (z. B. Arbeit ist eine üble Pflicht vs. Arbeit dient dem persönlichen Wachstum). Eine PM-Systematik repräsentiert somit immer auch das Menschenbild des Managements, das diese implementiert.

Andere Definitionen rücken den **visionären Charakter** von PM in den Fokus. So definiert etwa Fletcher (1992, zitiert nach Edmonstone, 1996) den Begriff als

(...) approach to creating a shared vision of the purpose and aims of the organisation, helping each individual employee understand and recognise their part in contributing to them, and in so doing manage and enhance the performance of both individuals and the organization. (S. 9)

Aguinis (2019) wiederum betont in seiner Definition den **kontinuierlichen Prozess**: «Performance Management is continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.» (S. 4) Aguinis hebt weiter hervor, dass PM primär

ein Kommunikationsvorgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist, bei dem Feedback und Coaching stattfindet.

Und schliesslich definieren Armstrong und Baron (1998) PM als **strategisch-integrierter Prozess** «to delivering sustained success to organisations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contributors» (S. 7). Dazu gehört insbesondere die harmonische Übereinstimmung zwischen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit den Zielen von Geschäftszweigen, Teams und Individuen (funktionale und vertikale Integration), den Aktivitäten der Personal- und Organisationsentwicklung (HR-Integration) und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden (Bedürfnis-Integration). Die Autoren führen weiter aus, dass nicht nur das Ergebnis zähle (Output). Erfolgsrelevant sei auch der Weg zum Ergebnis (Input) und die Fähigkeit des Unternehmens, sich laufend auf organisationaler, Team- und individueller Ebene zu entwickeln. PM sollte folglich *Performance and Development Management* genannt werden.

In Anlehnung an diese Definitionen können PM also fünf Betrachtungsweisen zugeordnet werden:

- | | |
|---|----------------------------------|
| – <i>Strategisch-integrierter Prozess:</i> | Zielharmonie auf allen Ebenen |
| – <i>Systematischer Prozess:</i> | logische Abfolge von Aktivitäten |
| – <i>Vergangenheitsgerichteter Prozess:</i> | Set von Kontrollmechanismen |
| – <i>Zukunftsgerichteter Prozess:</i> | Vision, Purpose, Entwicklung |
| – <i>Kontinuierlicher Prozess:</i> | laufende Kommunikation |

Die Definition von PM lässt sich weiter präzisieren, indem dessen konkrete Funktionen betrachtet werden. Aguinis (2019) streicht sechs Pfeiler hervor, denen die obenstehenden Betrachtungsweisen zugeordnet werden können: Strategie transferieren, administrative Entscheide treffen, Mitarbeitende informieren, Mitarbeitende und Organisation entwickeln sowie die Wirksamkeit messen. Eine Übersicht mitsamt genauerer Beschreibung liefert Tabelle 1.

Tabelle 1 – Performance Management: Sinn und Zweck (eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Aguinis, 2019 und an die zitierten Definitionen)

Funktion	Beschrieb	Definitive Betrachtungsweisen	
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> – Strategie mit individuellen und Teamzielen verknüpfen – Werte und Verhaltensweisen verankern 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategisch-integriert – Zukunftsgerichtet 	 Systematisch
Administration	<ul style="list-style-type: none"> – Belohnungen auszahlen – Lohnerhöhungen festlegen – Personelle Entscheidungen treffen 	<ul style="list-style-type: none"> – Vergangenheitsgerichtet – Zukunftsgerichtet 	
Information & Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> – Erwartungen kommunizieren – Leistung beurteilen – Entwicklungsfelder mitteilen – Rechtlich absichern 	<ul style="list-style-type: none"> – Vergangenheitsgerichtet – Zukunftsgerichtet 	
Entwicklung Individuum	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmässig Feedback geben – Stärken und Schwächen identifizieren – Laufbahn planen 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategisch-integriert – Vergangenheitsgerichtet – Zukunftsgerichtet – Kontinuierlich 	
Personalbedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitende richtig einsetzen – Talente identifizieren (Inventar), fördern und einsetzen – Entwicklungsbedarf auf Ebene Organisation evaluieren 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategisch-integriert – Vergangenheitsgerichtet – Zukunftsgerichtet 	
Wirksamkeitsmessung	<ul style="list-style-type: none"> – Organisationale Leistung messen – HR-Praktiken evaluieren (Trainings, Rekrutierung etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Vergangenheitsgerichtet 	

Stelle dich im Fazit zum historischen Abriss die Frage nach dem Sinn und Zweck von PM, so kann sie mit den Inhalten aus Tabelle 1 beantwortet werden. In einem Satz ausgedrückt:

Performance Management ist ein **holistisches Set von Management-Prozessen**, durch deren passende Orchestrierung einem Unternehmen zu **nachhaltigem Erfolg** verholfen werden soll.

Der Blick auf all diese Prozesse mag die eine oder andere Person überfordern. Bei genauerer Betrachtung stellt sich die Frage, ob alle Bestandteile dieser PM-Funktionen miteinander kompatibel sind. Das ist eine der Fragen, die im Verlauf dieser Studie ansatzweise beantwortet werden soll. Bevor dies im Kapitel 4 (Fragestellungen) weiter ausgeführt wird, werden nun die psychologischen Grundlagen für den PM-Kontext dargelegt.

3.4 Psychologische Grundlagen

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurde der Begriff der Leistung konzeptualisiert und über Sinn und Zweck von PM berichtet. Wie Leistung und Erfolg entstehen und

welche psychologischen Mechanismen und situativen Faktoren hierbei mitspielen, damit befasst sich dieser Teil der theoretischen Grundlagen. Zu Beginn wird der Begriff der Motivation eingeleitet. Auf dieser Basis werden die Instrumentalitätstheorie, die Selbstbestimmungstheorie und die Theorie der organisationalen Gerechtigkeit aufgebaut. Die drei Theorien münden dann im gemeinsamen Rubikon-Modell der Handlungsphasen, das als theoretische Schaltstelle dieser Arbeit betrachtet werden kann. Aus der theoretischen Vorarbeit leitet sich zum Schluss das für die Datenerhebung dienliche AMO-Framework ab.

3.4.1 Begriff der Motivation

Warum entscheiden sich Menschen bei einer Vielfalt von Möglichkeiten für ganz bestimmte Handlungen? Wie tun sie das? Was bringt sie dazu, sich mit aller Energie für die Ziele eines Unternehmens einzusetzen? Und warum sind Menschen in ihrem unternehmerischen Wirken nicht immer gleichermassen persistent? Mit solchen Fragen zu **Richtung, Ausdauer und Intensität** des menschlichen Handelns beschäftigt sich die Motivationspsychologie (Heckhausen & Heckhausen, 2018).

Beim menschlichen Handeln kommen zwei universell gültige Eigenschaften zum Tragen. Zum einen ist dies das **Streben nach Wirksamkeit**. Der Mensch will seine physische und soziale Umwelt kontrollieren können (Heckhausen & Heckhausen, 2018). Schon als Säugling lernt er, seine Interaktionen mit der Umwelt so anzupassen, dass er positive Ereignisse bewirken und negative vermeiden kann (Berk, 2011). Diese hedonistische Eigenschaft treibt Menschen auch im Erwachsenenalter dazu an, das Handeln so auszurichten, dass ihm möglichst viel Gutes und wenig Schlechtes widerfährt. Zum anderen ist es das **Streben nach Zielengagement und Zieldistanzierung**. Dabei handelt es sich um einen innerpsychischen Prozess, bei dem ein Ziel in den Fokus der Aufmerksamkeit gerät, die Umsetzung geplant, gestartet und wieder davon abgelassen wird (Heckhausen & Heckhausen, 2018).

Das motivierte Verhalten des Menschen besteht also aus einem zielgerichteten Handlungsverlauf, der dem persönlichen Kontrollerleben bzw. der Selbstwirksamkeitserwartung dient, der Überzeugung, dass man fähig ist, den Verlauf der Dinge wie erwartet zu beeinflussen (Bandura, 1995). Dieser Handlungsverlauf wird nach Heckhausen und Heckhausen (2018) einerseits durch die **persönlichen Bedürfnisse, Motive und Ziele** bestimmt, andererseits durch **situative Anreize** mit intrinsischem oder extrinsischem Aufforderungscharakter, die Positives oder das Vermeiden von Negativem in Aussicht stellen.

Für diese Arbeit wird Motivation folglich definiert als ein in **Handlungsphasen** eingebettetes **Produkt aus Person** (Bedürfnisse, Motive, Ziele) **und Situation** (intrinsische/extrinsische Anreize), das sich auf die wahrgenommene **Selbstwirksamkeit** auswirkt.

3.4.2 Theorien und Rubikon-Modell

In Anlehnung an die obenstehende Definition stellt sich die Frage, wie Menschen Handlungen auswählen (Richtung der Motivation) und realisieren (Ausdauer und Intensität der Motivation). Ein sehr breit angelegter Erklärungsansatz bietet das *Rubikon-Modell der Handlungsphasen* (Heckhausen, Gollwitzer & Weinert, 1987). Es unterteilt Handeln in einen vierphasigen Prozess von Abwägen, Planen, Handeln und Bewerten. Tief mit dem Rubikon-Modell verwurzelt ist die *Instrumentalitätstheorie* von Vroom (1964), die sich mit Erwartungen und Anreizen von Handlungen auseinandersetzt. Weiter ist die *Selbstbestimmungstheorie* von Deci und Ryan (1990) für das motivierte Handeln von zentraler Bedeutung. Und schliesslich lässt sich dem Rubikon-Modell die für PM-Prozesse grundlegende *Theorie der organisationalen Gerechtigkeit* zuordnen, mit ihrem distributiven (Adams, 1965), prozeduralen (Thibaut & Walker, 1975) und interaktionalen (Bies, 2001) Anteil.

In diesem Kapitel werden die drei Theorien schrittweise eingeführt, bevor das Rubikon-Modell in seinen Phasen beschrieben und mit den Theorien in Verbindung gebracht wird.

3.4.2.1 Instrumentalitätstheorie

Die Instrumentalitätstheorie von Vroom (1964) gehört zu den sogenannten Erwartungs-mal-Wert-Theorien (für eine Übersicht s. Feather, 1982). Diese Theorien gehen im Kern davon aus, dass Menschen Zustände anstreben, die einen möglichst hohen Anreizwert aufweisen (Beckmann & Heckhausen, 2018). Die Instrumentalitätstheorie besteht aus drei Teilen: einem *Valenzmodell* (Anreize einer Handlung), einem *Handlungsmodell* (Entscheid für eine Handlung) und einem *Ausführungsmodell* (Umsetzung einer Handlung). Beckmann und Heckhausen (2018) fassen die drei Modelle zum **Prozessmodell der Instrumentalitätstheorie** zusammen. Es ist von fünf Begriffen geprägt:

- **Valenz einer Handlungsfolge:**
Wert eines Zustandes aufgrund seiner intrinsischen oder extrinsischen Anreize.
- **Instrumentalität einer Handlungsfolge:**
Bewertung der Konsequenzen dieses Zustandes bei Erfolg oder Misserfolg.

- **Erwartung:**
Wahrscheinlichkeit, dass eine Handlung zum erwarteten Ergebnis führt.
- **Psychologische Kraft:**
Zusammenspiel aus Valenz, Instrumentalität und Erwartung. Daraus resultiert die Motivation bzw. der Anstrengungsgrad zur Ausführung einer Handlung.
- **Fähigkeit:**
Erforderliche Kompetenzen zur erfolgreichen Realisierung einer Handlung.

An dieser Stelle wird nicht auf die mathematischen Details eingegangen, die der Instrumentalitätstheorie zugrunde liegen (s. dazu Vroom, 1964). Für diese Thesis ist ausreichend zu wissen, dass die Interaktion zwischen Anreizen, Konsequenzen und Erfolgserwartungen in der Person eine psychologische Kraft bilden, die **Motivation**. Nach Vroom (1964) verhält sich Leistung bzw. Performance schliesslich als Funktion aus dem Produkt von Motivation und Fähigkeit, woraus sich folgende Formel ableitet:

$$\text{Performance} = f(\text{Motivation} \times \text{Fähigkeit})$$

$$\text{Kurz: } P = f(M \times F)$$

Die vroomsche Performance-Formel dient als theoretischer Ausgangspunkt für die psychologischen Implikationen einer PM-Systematik. Welche Bedeutung sie im Konkreten hat und wie sie sich noch erweitern lässt, wird im Verlauf der nachfolgenden Abschnitte erörtert.

3.4.2.2 Selbstbestimmungstheorie

Eine der wohl wichtigsten Theorien für die Motivation bei der Arbeit ist die Selbstbestimmungstheorie (SDT, self-determination theory) von Deci und Ryan (1990). Sie postuliert, dass die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung von drei universellen menschlichen Grundbedürfnissen mediiert wird, dem *Kompetenzerleben* (Wirksamkeit), der *Autonomie* (Selbstbestimmtheit) und der *sozialen Eingebundenheit* (Zugehörigkeit) (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Die SDT legt Motivation auf ein Verhaltenskontinuum der Selbstbestimmung. Dieses reicht von unbeabsichtigtem Handeln (*Amotivation*), über Handeln, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen (*extrinsische Motivation*) bis hin zum Handeln der Sache selbst Willen (*intrinsische Motivation*) (Ryan & Deci, 2000). **Extrinsische Motivation** wird in vier Typen entlang des Internalisierungsgrades der Kontrollüberzeugung unterteilt. Bei geringem Internalisierungsgrad wird Verhalten *external* kontrolliert. Es wird von Anreizen ausgelöst, die ausserhalb der Person liegen (z. B. in Aussicht gestellte materielle Belohnungen oder drohende Bestrafungen). Auf der zweiten Stufe werden

Handlungen durch Bedürfnisse der Selbstwerterhaltung (Stolz) bzw. zur Vermeidung von Versagensangst *introjiziert*. Wird eine Handlung verfolgt, um ein persönlich anerkanntes Ziel zu erreichen, ist die Stufe der *Identifikation* erreicht. Und bei der extrinsischen Motivation des höchsten Internalisierungsgrades sind Handlungen mit den eigenen Bedürfnissen und Werten kongruent und damit ins autonome Selbst *integriert*. Externale und introjizierte Anreize werden als extern **kontrollierte Motivation** bezeichnet, während identifizierte, integrierte und intrinsische Anreize zur **autonomen Motivation** gehören (Deci et al., 2017). Die Zusammenhänge sind in Abbildung 2 dargestellt.

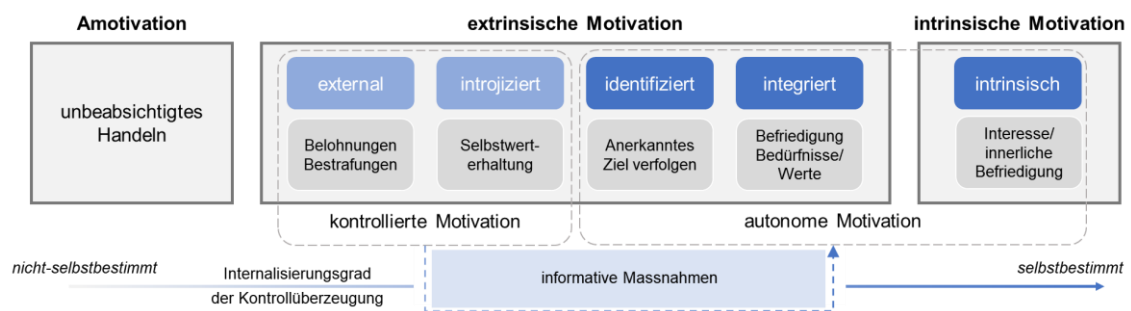


Abbildung 2 – Selbstbestimmungstheorie: Konzeptualisierung (eigene Darstellung in Anlehnung an Ryan & Deci, 2000)

Wirkung monetärer Anreize

Der SDT liegt das Verständnis zugrunde, dass Motivation kein dichotomes Anreizkonstrukt (intrinsisch *oder* extrinsisch) ist, sondern dass gleichzeitig unterschiedliche Ausprägungen und Kombinationen von Anreizen verhaltenswirksam sein können. Beispielsweise können extrinsische Anreize für die intrinsische Motivation förderlich sein, wenn sie das Autonomie- und Kompetenzerleben erhöhen. Dieser Aussage liegt die **Cognitive Evaluation Theory (CET)** zugrunde. Sie gibt Antworten zur Kontroverse, ob und inwiefern intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize wie monetäre Belohnungen unterminiert wird (vgl. hierzu z. B. Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Ledford, Gerhart & Fang, 2013). Der CET zufolge ist entscheidend, wie Mitarbeitende extrinsische Belohnungen interpretieren. In Meta-Analysen konnte wiederholt gezeigt werden, dass extrinsische Anreize, die als kontrollierend gewertet werden, das Autonomiegefühl und damit die intrinsische Motivation schwächen. Werden extrinsische Anreize hingegen als informatives Feedback zur eigenen Kompetenz interpretiert, erhöht dies die erlebte Selbstbestimmung (Cerasoli et al., 2014; Deci et al., 1999).

Extrinsische Anreize in der Form von monetären Belohnungen erodieren intrinsische Motivation also nicht per se. Ihre Wirkung hängt von der Kombination verschiedener

Elemente ab. Dazu zählt etwa die Anforderung an die Qualität und Quantität der Arbeitsaufgabe, die Art der Kopplung an die Leistung (direkt: Bonus aufgrund messbarer Leistung / indirekt: Lohnerhöhung möglich), die Höhe der eingesetzten Anreize, die Frequenz der Anreize (regelmässig/spontan), die mit der Frequenz einhergehenden Erwartungen der Mitarbeitenden sowie die anreizbezogenen Kommunikationen durch Vorgesetzte (Cerasoli et al., 2014; Deci et al., 1999). Wo Erfolg primär durch Quantität erreicht wird, bewirken direkt an die Leistung gekoppelte Incentivierungen (z. B. Bonuszahlung in Abhängigkeit der erreichten Stückzahl) das gewünschte Ergebnis. Ist diese Art von Incentivierung durch wertschätzendes, verbales Feedback begleitet, wird intrinsische Motivation nicht verdrängt, sondern aufgrund der erlebten Selbstbestimmung gestärkt (Deci et al., 1999). Die Gefahr eines gegenteiligen Effekts besteht, wenn die Person nicht die erwartete Belohnung erhält. Dann entsteht den Autoren zufolge das Gefühl von Kontrollverlust, wodurch der intrinsische Antrieb hochgradig reduziert wird ($r = -.88$). Bei Arbeitsaufgaben, die Qualität, Teamarbeit und Kreativität fordern, können Incentivierungen, die direkt an den persönlichen Output gekoppelt sind, erfolgshemmend sein (Deci et al., 1999). Darüber hinaus sind sie oftmals Ursprung von kontraproduktivem, unmoralischem und rechtswidrigem Verhalten (Franco-Santos & Otley, 2018). Für diese Art von Tätigkeit sollten folglich Incentivierungen verwendet werden, die nicht direkt an individuelle Leistungen gekoppelt sind (z. B. Teamleistung honorieren oder Erfolgsbeteiligung ausschütten).

Cerasoli et al. (2014) schlussfolgern in ihrer Analyse der Forschungsarbeiten aus den vergangenen vier Jahrzehnten: «We suggest to practitioners in performance contexts that the question is not whether to incentivize. Instead, the types of behaviors desired should drive the salience of the incentive to performance.» (S.21) Deci et al. (1999) empfehlen zudem, möglichen kontrollierenden Effekten durch informative Massnahmen gezielt entgegenzuwirken (vgl. Abbildung 2): «Indeed, the tangible rewards themselves are really incidental to the process of enhancing intrinsic motivation; it is these other factors, such as (...) non-controlling positive feedback (...), that help make rewards informational and lead to enhanced intrinsic motivation.» (S. 657)

Zusammenfassend kann für eine PM-Systematik abgeleitet werden, dass effiziente und effektive Leistungen durch eine für die Arbeitsaufgabe passende Kombination von materiellen und nicht-materiellen Anreizen erwirkt werden. Intrinsisches Potenzial wird entfacht, wenn Anreize durch kommunikative Massnahmen der Vorgesetzten begleiten sind, welche die wahrgenommene Selbstbestimmung erhöhen. Dazu gehört Feedback zur Arbeit genauso wie das Verständnis von Sinn und Wert der eigenen Arbeit (Deci et al., 2017).

Dem Stellenwert der Kommunikation im Kontext einer PM-Systematik wird nachfolgend aus der Perspektive der organisationalen Gerechtigkeit zusätzlich Ausdruck verliehen.

3.4.2.3 Theorie der organisationalen Gerechtigkeit

«Nichts, dem die Gerechtigkeit mangelt, kann moralisch richtig sein.»⁷

So lautet ein Zitat von Marcus Tullius Cicero, einem Redner des antiken Roms. Die Fragen nach der Natur der Gerechtigkeit und deren Bedeutung für das Leben der Menschen beschäftigten vor ihm schon Plato und Aristoteles in der Zeit um 300 v. Chr. (Ryan, 1993). Was vor rund zweieinhalb Jahrtausenden Gegenstand philosophischer Diskurse war, ist heute eines der wohl elementarsten Themen des menschlichen Zusammenlebens. Wie soll die Altersvorsorge finanziert und verteilt werden? Wer erhält für welche Arbeit wie viel Lohn? Wie werden Gesundheitskosten finanziert? Wie hoch sollen Preise für Nahrungsmittel und Lebensraum sein? Und wie werden Regeln, Verordnungen oder Gesetze bestimmt und umgesetzt, die unser Zusammenleben definieren? In Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind viele Themen letztlich Fragen zur gerechten Verteilung von knappen Ressourcen (Skitka, Winiquist & Hutchinson, 2003). Und so ist es auch im Abbild unserer Gesellschaft, den Organisationen.

Gerade wenn HR-Instrumente wie eine PM-Systematik implementiert werden und es um die Art und Weise geht, wie Mitarbeitende beurteilt, entwickelt und entlohnt werden, sind Gerechtigkeitsfragen elementare Bestandteile, wenn nicht die treibende Kraft, wie das bereits am Beispiel der USA beim Erlass der PM-Standards gezeigt wurde (s. Kap. 2.5). Um dies zu verdeutlichen, wird der Begriff der organisationalen Gerechtigkeit nun in seinen drei Ausprägungen *distributiv*, *prozedural* und *interaktional* beleuchtet und mit seinen Implikationen für Unternehmen in Verbindung gebracht. An dieser Stelle wird vorausgeschickt, dass organisationale Gerechtigkeit nicht als objektive Realität verstanden werden soll, sondern als subjektiv bzw. sozial konstruierter Glaube über richtig und falsch (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007): «[Organizational justice] is a personal evaluation about the ethical and moral standing of managerial conduct.» (S. 35)

Distributive Gerechtigkeit

Wann immer Mitarbeitende Ressourcen wie Geld, Arbeitsaufgaben, Weiterbildungsangebote oder einen Parkplatz zugeteilt erhalten, stellt sich bei ihnen die Frage, ob der erhaltene Output im Verhältnis zum geleisteten Input steht (Adams,

⁷ https://aphoristiker-archiv.de/index_z.php?id=13123

1965; Cropanzano et al., 2007). Dabei muss zwischen zwei Betrachtungsweisen unterschieden werden (Skitka et al., 2003): Die **persönliche Bewertung** des Zugeheilten, also wie positiv jemandem der Output unter Berücksichtigung der eigenen Motive und des geleisteten Beitrags erscheint (sog. *outcome favorability*) und die Bewertung der Input-Output-Relation im Vergleich zu einer **Referenz** wie etwa zu einer Arbeitskollegin oder einem Arbeitskollegen mit ähnlicher Funktion (sog. *outcome justice*). Mit distributiver Gerechtigkeit ist also das Zusammenspiel von *outcome favorability* und *outcome justice* gemeint. In seiner Grundlagenarbeit zur distributiven Gerechtigkeit (Equity-Theorie) hat Adams (1965) eine einfache mathematische Gleichung entworfen (hier am Beispiel einer Mitarbeitenden 1 und einem Mitarbeitenden 2):

$$\text{outcome favorability} \leftarrow \frac{\text{Output}_{MA1}}{\text{Input}_{MA1}} = \frac{\text{Output}_{MA2}}{\text{Input}_{MA2}} \rightarrow \text{outcome justice}$$

Abbildung 3 – Equity-Gleichung der distributiven Gerechtigkeit (eigene Darstellung)

Wird eine Verteilung als gerecht bewertet, steht auf der linken und auf der rechten Seite der Gleichung dieselbe Zahl, wobei Output (z. B. die Höhe einer Bonuszahlung) und Input (z. B. die Qualität der Kundenbeziehungen) jeweils unterschiedlich ausgeprägt sein können. Distributive *Ungerechtigkeit* bedeutet somit, dass die Input-Output Relation zwischen MA1 und MA2 entweder grösser (Bevorzugung von MA1 gegenüber MA2) oder kleiner (Benachteiligung von MA1 gegenüber MA 2) ist. Bei ungerechten Verteilungen liegt die dissonanztheoretische Annahme nahe, dass Versuche unternommen werden, um Gerechtigkeit herzustellen. So ist es möglich, dass Überbezahlte ihre Leistung steigern und unterbezahlte ihre Leistung reduzieren, stehlen, sabotieren oder kündigen (Adams, 1965; Cropanzano et al., 2007).

Von besonderem Interesse ist die Frage, anhand welcher Faktoren Mitarbeitende ihre Fairness-Referenzgrößen festlegen. Nach Cropanzano et al. (2007) kommen drei Prinzipien zur Anwendung. Das **Gleichheitsprinzip** sagt, dass Zuteilungen grundsätzlich für alle gleich sein sollen. Dazu zählt etwa, dass für gleiche Arbeit derselbe Lohn bezahlt wird, oder dass sozio-emotionale Outputs wie der Firmenparkplatz für alle gleich und unabhängig von Leistungsbeiträgen verteilt werden. Das **Beitragsprinzip** bedeutet, dass Zuteilungen auch unter Berücksichtigung von Effizienz und Effektivität erfolgen sollen. Wer einen vergleichsweise hohen Beitrag leistet, hat Anspruch auf Zusatzleistungen gegenüber denen, die sich weniger

erfolgreich engagieren. Und schliesslich kommt das **Bedürfnisprinzip** zum Tragen, nach dem Zuteilungen auch hinsichtlich der situativen Bedürftigkeit wie einer Notlage oder einer Krisensituation gemacht werden sollen. Das Resultat der Bewertung hängt davon ab, welche Informationen Mitarbeitenden verfügbar sind (z. B. Ziele der Zuteilenden, Sichtbarkeit der Leistung anderer, Kenntnis über *deren* Zuteilungen, Kenntnis über Alter, Ausbildung, Position etc.) und als wie relevant sie eine Vergleichsgrösse hinsichtlich der sozialen Angemessenheit und in Relation zu den eigenen Bedürfnissen und Motiven einstufen (Kulik & Ambrose, 1992).

Prozedurale Gerechtigkeit

Das zweite Element organisationaler Gerechtigkeit ist die Art und Weise, wie Zuteilungsentscheide entstehen werden. Prozedurale Gerechtigkeit fusst auf der gut belegten der Annahme, dass Entscheide (ursprünglich Gerichtsurteile, vgl. Thibaut & Walker, 1975) besser akzeptiert werden, wenn sie durch faire Methoden, Mechanismen, Prozesse oder Regeln erwirkt wurden (Folger & Cropanzano, 1998; Tyler & Blader, 2000). Nach Cropanzano et al. (2007) differenziert sich prozedurale Gerechtigkeit in sechs Merkmalen:

- *Konsistenz*: Alle Mitarbeitenden werden nach demselben Standard behandelt.
- *Vorurteilsfrei*: Niemand wird diskriminiert oder schlecht behandelt.
- *Exaktheit*: Entscheidungen werden auf Basis akkurater Informationen gefällt.
- *Repräsentativität*: Die relevanten Stakeholder sind an Entscheidungen beteiligt.
- *Korrekturen*: Fehler können durch ein etabliertes Verfahren korrigiert werden.
- *Ethik*: Die Normen professionellen Verhaltens werden eingehalten.

Wie in Kapitel 3.3 gezeigt, ist PM meist an eine logische Abfolge von Prozessen gekoppelt. Für die Akzeptanz einer PM-Systematik ist daher die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit ausschlaggebend. Die sechs Merkmale können für die optimale Gestaltung fairer PM-Prozesse eine wertvolle Orientierung sein.

Beispielsweise konnte in einer Meta-Analyse von 27 Studien zur Zufriedenheit mit PM-Prozessen gezeigt werden, dass allein die Möglichkeit, seine Sicht der Dinge im Rahmen einer Beurteilung darlegen zu können (Merkmal Repräsentativität), zu $\rho = .72$ mit Beurteilungs- und Prozesszufriedenheit korreliert (Cawley, Keeping & Levy, 1998). Verblüffend an der Studie ist, dass diese Korrelation sogar höher ausfällt, als wenn Mitarbeitende ihren Wert auf der Beurteilungsskala im Gespräch mitbestimmen konnten ($\rho = .54$). Um prozedurale Gerechtigkeit und damit die Zufriedenheit und Wirksamkeit von PM-Prozessen zu erhöhen, schlagen Folger, Konovsky und Cropanzano (1992) vor, sich an drei Punkten zu orientieren:

- *Ausreichende Informationen*: Vorgängig darüber informieren wann, was, nach welchen Standards durch wen beurteilt wird. Teilnahme bei Zieldefinition ermöglichen und regelmässig Feedback geben.
- *Faire Gespräche*: Gespräche basierend auf regelmässigen und faktischen Beobachtungen führen. Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Sicht der Dinge darzulegen.
- *Faktenbasierte Beurteilung*: Gewährleisten, dass Beurteilungen ohne externen Druck, Korruption und Vorurteile fair und ehrlich nach den definierten Standards durchgeführt werden. Sie müssen späteren Überprüfungen standhalten.

Eine nachgelagerte Studie zu diesen drei Punkten hat gezeigt, dass Mitarbeitende mit einem entsprechenden PM-Prozess im Vergleich zur Kontrollgruppe loyaler gegenüber ihren Vorgesetzten und der Organisation bleiben, mehr extraproduktives Verhalten und erhöhte Leistung im Arbeitsalltag zeigen (Taylor, Tracy, Renard, Harrison & Carroll, 1995). Aus anderen Studien ist ferner bekannt, dass die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit beeinflusst, wie Mitarbeitende über die Organisation als Ganzes denken (Tyler & Blader, 2000). Und schliesslich zeigen zwei unabhängige Meta-Analysen aus dem Jahr 2001, dass prozedurale Gerechtigkeit in starkem Zusammenhang mit Arbeitsleistung steht ($r = .45$ / $r = .56$), wohingegen der Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und Leistung sehr gering ($r = .13$) oder nicht signifikant ist (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Dies ist eine äusserst interessante Erkenntnis. Sie lässt vermuten, dass sich eine faire Verteilung von extrinsischen Anreizen wie Geld deutlich weniger auf die Leistung der Mitarbeitenden auswirkt, als ein fairer, nachvollziehbarer und transparenter PM-Prozess. Dies wird auch als *fair process effect* (vgl. z. B. van den Bos, Lind, Vermunt & Wilke, 1997) bezeichnet.

Interaktionale Gerechtigkeit

«Interactional (in)justice matters to people. People are concerned about the interactional treatment they receive from others.» (Bies, 2001, S. 100) Mit dieser Aussage beschreibt der Forschungspionier zur interaktionalen Gerechtigkeit ihren Kern. Mitarbeitende wollen mit Wahrheiten informiert und mit Würde behandelt werden, gerade auch dann, wenn schlechte Neuigkeiten überbracht werden müssen (Bies, 2015).

Während sich bis Anfang dieses Jahrtausends die Kontroverse aufrecht hielt, ob interaktionale Gerechtigkeit ein separates Konstrukt sei, oder ob sie nicht als interpersonalen Anteil der prozeduralen Gerechtigkeit fungiere (vgl. Bies, 2001), gelang

es im Verlauf der Zeit, die beiden Gerechtigkeitstypen durch metaanalytische Forschung (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2013, 2001) voneinander abzugrenzen. Als eigenes Konstrukt wird interaktionale Gerechtigkeit in zwei Aspekte unterteilt (Cropanzano et al., 2007):

- *Informationale Gerechtigkeit*: Wahre und relevante Informationen teilen sowie angemessene Begründungen abgeben.
- *Interpersonale Gerechtigkeit*: Würdevoller, höflicher und respektvoller Umgang zeigen.

Bies (2015) präzisiert, dass zur interaktionalen Gerechtigkeit nicht nur Interaktionen gehören, die in formellem Kontext stattfinden (z. B. Beurteilungsgespräch). Es gehören auch Interaktionen im Alltagskontext dazu (z. B. lästern im Flur, vertrauliche Informationen ausplappern oder direkte Beleidigungen) und zwar sowohl mit Vorgesetzten als auch mit Peers oder Kunden. Interaktionale Gerechtigkeit fördert die Regulation von emotionalen Zuständen wie Wut, Frustration oder Stress. Sie hängt ausserdem positiv mit Arbeitszufriedenheit, Commitment gegenüber der Organisation, dem Vertrauen in die Führung und der generellen Zufriedenheit mit dem sozialen Austausch zusammen. Und schliesslich geht interaktionale Gerechtigkeit mit reduzierter Kündigungsabsicht, mehr extraproduktivem Verhalten und höherer Arbeitsleistung einher. (Bies, 2015)

Meta-Analysen zeigen, dass die drei Ausprägungen organisationaler Gerechtigkeit (distributiv, prozedural, interaktional) mehrheitlich zwischen $r = .40$ und $r = .60$ miteinander korrelieren (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2013, 2001). Trotz der mittleren bis hohen Korrelationen ist eine separate Betrachtung hilfreich, weil sie unterschiedliche Handlungsaspekte für das HR-Management beleuchten. Ob Handlungen nicht nur gerecht, sondern auch moralisch richtig sind, kann unter dem Gesichtspunkt bewertet werden, dass sich Moral nicht aus dem Glück einzelner Personen, sondern aus der Summe des Glücks aller Beteiligten erschliesst (Schlothfeldt, 2012), ganz im Sinne postmoderner Organisationen. Eine Bevorteilung weniger auf Kosten vieler wäre demnach unmoralisch. Zusammenfassend kann damit gesagt werden: «Organizational justice has the potential to create powerful benefits for organizations and employees alike. These include greater trust and commitment, improved job performance, more helpful citizenship behaviors, improved customer satisfaction, and diminished conflict.» (Cropanzano et al., 2007, S. 34)

Nachdem die Theorien der Instrumentalität, Selbstbestimmung sowie der organisationalen Gerechtigkeit beschrieben sind, wird in einem nächsten Schritt das zusammenfassende Rubikon-Modell vorgestellt.

3.4.2.4 Rubikon-Modell der Handlungsphasen

Nach dem Rubikon-Modell besteht der Prozess des menschlichen Handelns aus vier Phasen: Abwägen, Planen, Handeln, Bewerten (Achtziger & Gollwitzer, 2018; Gollwitzer, 1990; Heckhausen et al., 1987). Abwägen und Bewerten werden als *motivationale Prozesse* bezeichnet, bei denen sich Menschen für ein Ziel committen und von ihm ablassen, während Planen und Handeln *volitionale Prozesse* darstellen, denen selbstregulatorische Strategien zur Bildung und Aufrechterhaltung von Willenskraft zur Handlungsausführung unterliegen. Die vier Phasen des Rubikon-Modells werden in der Folge in Anlehnung an die vorgenannten Autoren beschrieben und mit den Elementen der Instrumentalitätstheorie, Selbstbestimmungstheorie und der Theorie der organisationalen Gerechtigkeit sowie mit den definitorischen Begriffen der Motivation verbunden. Weiter werden Elemente aus der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990, 2013) integriert.

Abwägende Phase (motivational)

In der abwägenden Phase setzt sich eine Person motivational einer Handlung auseinander. Als Beispiel mag die Bewerbung eines Familienvaters auf eine interne Stelle als Ergebnis einer Personalentwicklungsmassnahme dienlich sein, die zwischen ihm und seiner Vorgesetzten beschlossen wurde. In einem solchen Prozess befasst sich der Mitarbeitende mit den **Anreizen**, welche die neue Stelle mit sich bringt. So ermöglicht sie ihm etwa neue Erfahrungen, an denen er wachsen kann (intrinsischer Anreiz). Zudem ist die Anstellung mit mehr Gehalt und Prestige verbunden (extrinsischer Anreiz).

Zweitens werden in dieser Phase die (un)erwünschten Konsequenzen bei Erfolg oder Misserfolg bewertet. Ein erfolgreicher Ausgang würde zwar mehr Geld und Verantwortung, aber auch zusätzliche Arbeitsstunden und weniger Zeit für die Familie bedeuten. Und Misserfolg könnte als Versagen oder aber als erster Entwicklungsschritt in der Form einer Standortbestimmung bewertet werden. Die Summe dieser Bewertungsvorgänge bildet die Höhe der **Instrumentalität**.

Drittens wägt die Person die Wahrscheinlichkeit ab, mit der sie das Ziel erreichen wird (**Erwartung**). Nach der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990, 2013) sind hierbei vor allem die Spezifität und der Schwierigkeitsgrad des Ziels massgebend. Ihren Untersuchungen zufolge führen schwierige und spezifische Ziele zu deutlich

besseren Leistungen als einfache und unspezifische Vorhaben. Persönliche und situative Eigenschaften wirken dabei moderierend. So kommt es beispielsweise auf die Erfahrungen der Person bzw. ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung an, ob sie sich dem schwierigen Ziel gewachsen fühlt. Auch ihre Beziehungen oder den Ruf, die sie im Unternehmen genießt, mögen in der Einschätzung eine Rolle spielen.

Aus den drei Elementen Valenz, Instrumentalität und Erwartung resultiert schliesslich die **psychologische Kraft**, die Motivation, von der die Handlung später angetrieben wird. In dieser abwägenden Phase ist die Offenheit zur objektiven Informationsverarbeitung eine wichtige Voraussetzung für die Entscheidungsqualität. Ist die argumentative Denkarbeit ausgeschöpft, tendiert die Person zu einem Entschluss. Es entsteht die sogenannte **Fazitrendenz** und die Person committet sich gegenüber dem Ziel (Zielengagement).

Planende Phase (volitional)

Ist das Fazit gezogen und wird aus dem Wunsch ein verpflichtendes Ziel, ist der Rubikon⁸ überschritten. Es beginnt die planende Phase, in der sich die Aufmerksamkeit auf Planungsaktivitäten fokussiert, wie etwa wann, wo und wie die Umsetzung ausgelöst werden soll. Durch **Initiierungsvorsätze** wird der Wille gestärkt. Mögliche Realisierungsschwierigkeiten werden in der Form von Wenn-Dann-Plänen überwunden (z. B.: *wenn* die familiären Dinge geregelt sind und ein interessantes Stellenangebot vorliegt, *dann* bewirbt sich die Person). Kognitionen zu Wunsch- und Realisierbarkeit werden ausgeblendet. Durch diesen selbstregulatorischen Prozess erhöht sich die mentale Repräsentation der handlungsauslösenden Ereignisse und damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Absicht in die Tat umgesetzt wird (Gollwitzer, 1993, 1999). Entscheidend für die tatsächliche Umsetzung ist schliesslich die sogenannte **Fiattendenz**, dessen Stärke durch die psychologische Kraft und die Günstigkeit des Zeitpunkts (z. B. es ist ein weiteres Kind geplant) bestimmt wird. Die Fiattendenz entscheidet auch darüber, wie bei sich konkurrierenden Handlungen entschieden wird. Valenzen, Instrumentalität und Erwartungen verschiedener Ziele werden gegeneinander aufgewogen, bevor für das Ziel mit dem höchsten Wert die Handlung eingeleitet wird.

⁸ Der Rubikon ist ein kleiner Fluss im südlichen Teil der norditalienischen Provinz Emilia-Romagna. Dort soll Cäsar mit seinen Legionen eine alte Römerbrücke passiert haben, wodurch der Bürgerkrieg gegen Pompeius ausgelöst wurde. Mit dieser «Handlung» gab es kein Zurück mehr, die Würfel waren gefallen bzw. geworfen, wie das Sprichwort «Alea iacta est» wörtlich übersetzt heisst. (Heckhausen et al., 1987; <http://www.latein.ch/live/sprichwoerter/index.php?item=0>)

Handelnde Phase (volitional)

In der handelnden Phase werden die geplanten Handlungen in die Tat umgesetzt. Ein Ziel wird umso beharrlicher verfolgt, wenn der Wille hoch ist und wenn auftretende Schwierigkeiten (z. B. ein aufwändiger Bewerbungsprozess mit Assessment Center) erfolgreich bewältigt werden. In der Umsetzung von Zielen sind Flow-Zustände anzustreben (vgl. z. B. Csikszentmihalyi, 2007). Ablenkende Reize wie Selbstreflexion, rivalisierende Ziele oder emotionale Impulse sollten zugunsten der Zielrealisierung möglichst unterdrückt werden. Auch hier unterstützen selbstregulatorische Wenn-Dann-Pläne zur Stärkung der Willenskraft. Unerwünschtes Verhalten wird durch sogenannte **Suppressionsvorsätze** unterdrückt, in dem die kritischen Situationen spezifiziert (Wenn-Teil) und das erwünschte Verhalten definiert wird, wenn die Ablenkung eintrifft (Dann-Teil). Eine weitere zentrale Regulationsfunktion dieser Phase ist **Feedback**. Durch Rückmeldungen vernimmt die Person, ob sie auf Zielkurs ist, oder ob Handlungskorrekturen zwecks Zielerreichung nötig sind (Locke & Latham, 2013).

Wie das Handlungsergebnis ausfällt, hängt nicht zuletzt von den eigenen **Fähigkeiten** ab und zwar sowohl von den Kompetenzen, die für die neue Stelle gefordert sind und in einem Simulationsverfahren allenfalls dargelegt werden müssen, als auch von der Fähigkeit den Bewerbungsprozess vom Motivationsschreiben über die Gesprächsführung bis hin zu Lohnverhandlungen und Vertragsabschluss erfolgreich zu gestalten.

Bewertende Phase (motivational)

Ist ein Ziel erreicht bzw. die Handlung ausgeführt, erfolgt in der bewertenden Phase ein **Abgleich** zwischen dem Ergebnis (outcome), dem initial abgewogenen Wert (Anreiz), und der zuvor eingeschätzten Erfolgswahrscheinlichkeit (Erwartung). Hat die Person ihre Wunschstelle erhalten und entspricht diese den Erwartungen, wird das Ziel deaktiviert (**Zieldistanzierung**). Bei negativer Bewertung wird dissonanztheoretisch entweder der Anspruch reduziert (z. B. glücklich sein, mit dem was man bereits hat) und dann das Ziel deaktiviert oder es werden neue Handlungen geplant (z. B. auf nächste Stelle bewerben oder eine Weiterbildung machen; neues **Zielengagement**). Die Phase wird erfolgreich bewältigt, wenn der Abgleich zwischen Plan und Realität nach möglichst objektiven Kriterien erfolgt. Wie die Bewertung ausfällt, steht in engem Zusammenhang mit der **Gerechtigkeitswahrnehmung** der Person. Im Beispiel mit der internen Stellenbewerbung kommen Elemente der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit zum Tragen. Wurden die Übungen im Assessment Center etwa als praxisfern erlebt, gab es in den Gesprächen zu wenig Gelegenheit, die

eigenen Qualitäten auch verbal darzulegen, wurden Fragen gestellt, welche die Privatsphäre verletzen oder fühlte sich die Person nicht wertgeschätzt, so kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Erfahrungen auf die Bewertung des Handlungsergebnisses auswirkt. Gemäss Rubikon-Modell erfolgen Bewertungen sowohl rückwärts- als auch vorwärtsgerichtet. Was sich in der Vergangenheit zugetragen hat, wird motivational auf zukünftige Handlungen extrapoliert. Im Beispiel mit der Personalentwicklungsmassnahme könnten negative Erlebnisse im Bewerbungsprozess bedeuten, dass sich die Person aufgrund dieser externen Gründe auf keine weitere Stelle bewerben wird. Die Energieinvestition hat sich aus Sicht Person nicht gelohnt, wodurch die outcome favorability tief ausfällt. Die Erwartungen an den zukünftigen Erfolg werden reduziert und es leidet der Anreiz einer neuen Stelle, wenn durch Führungspersonen oder Assessorinnen und Assessoren geringe Wertschätzung gezeigt wurde. Ein jederzeit nachvollziehbarer Bewerbungsprozess hingegen mit wertschätzendem und ermutigendem Umgang kann bedeuten, dass die outcome favorability besser ausfällt (es war eine bereichernde Erfahrung), das Ziel aufrechterhalten wird und die Entwicklung schliesslich gelingt. Das Rubikon-Modell ist in Abbildung 4 zusammenfassend dargestellt.

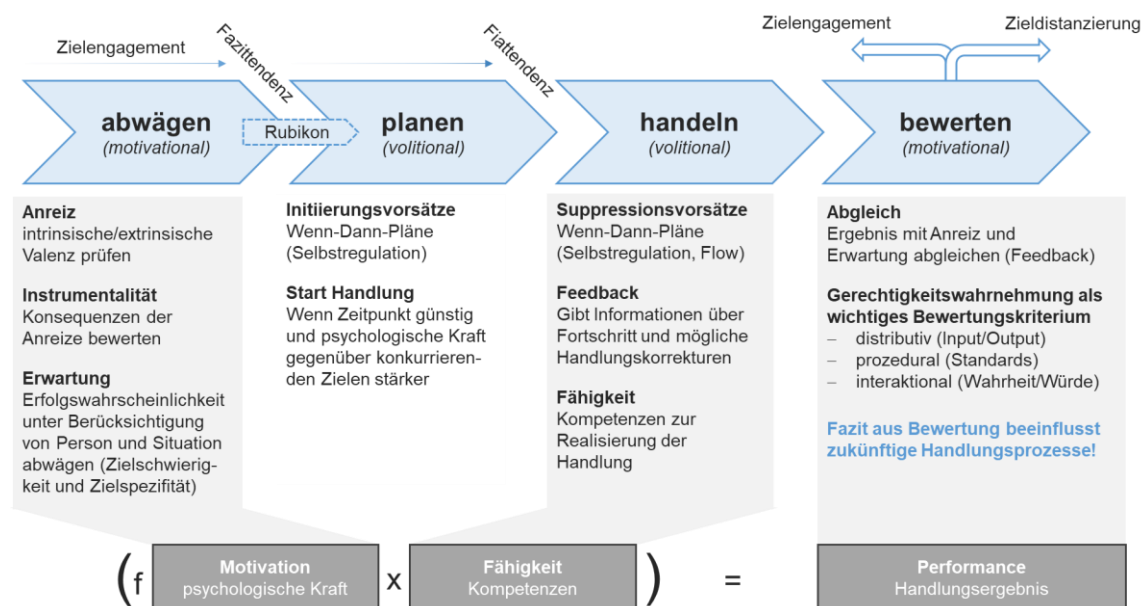


Abbildung 4 – Rubikon-Modell: Prozess des menschlichen Handelns (eigene Darstellung in Anlehnung an Heckhausen et al., 1987)

Nachdem die psychologischen Theorien und Modelle beschrieben sind, liegen die Grundlagen bereit, um ein in dieser Studie verwendetes und in der HRM-Praxis gängiges Hilfsmodell einzubetten, das AMO-Framework. Es erweitert die Motivation-Fähigkeitsformel um eine Variabel: die Situation.

3.4.3 AMO-Framework

Das AMO-Framework wurde ursprünglich in den 70er Jahren als Nebenprodukt einer Aktionsforschung des berühmten Tavistock-Instituts in einer Kohlemine in Pennsylvania (vgl. Susman & Trist, 1993) durch Blumberg und Pringle (1982) hervorgebracht. Die Forschung hatte zum Ziel, Sicherheit, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung der Minenarbeitenden zu erhöhen. Bis zu diesem Zeitpunkt ging man davon aus, dass Leistung wie im Prozessmodell der Instrumentalitätstheorie von Vroom (1964) eine Funktion von Fähigkeit und Motivation ist ($P = f(M \times F)$). Mit ihrer Arbeit identifizierten Blumberg und Pringle (1982) die Situation (O) als fehlende Komponente für die Leistung von Mitarbeitenden und weisen darauf hin:

In sum, not only is the ability x motivation model unable to account for environmental variables not under the control of the individual, but there also seems to be no direct way to fit known correlates of performance such as leadership, attitudes, and satisfaction into it. (S. 563)

Schliesslich waren es Appelbaum et al. (2000), welche die Performance-Formel im Rahmen einer Studie zu High Performance Work Systems (HPWS) mit rund 4'400 Personen bei 44 Produktionsbetrieben in den Branchen Stahlbau, Bekleidung und Medizinaltechnik neu schrieben: $P = f(A \times M \times O)$ bzw. *Können (ability) x Wollen (motivation) x Dürfen (opportunity)*. Eine aufwändige Literaturanalyse von 48 AMO-Studien über die Jahre 1993 und 2016 zeigt jedoch, dass bis anhin keine Validierungsstudien zur Hochleistungsformel von Appelbaum und Kollegen vorliegen (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Es ist insbesondere unklar, ob die drei Komponenten als *Produkt* (jede Komponente ist erforderlich, damit Leistung entstehen kann), *Summe* (Leistung kann bei Abwesenheit einer Komponente durch eine andere kompensiert werden) oder in einer *Kombination* von Produkt und Summe (z. B. $P = (A \times M) + (O \times M)$) zur Leistung stehen. Für diese Studie werden die Operatoren der AMO-Formel daher durch neutrale Kommas ersetzt: **$P = f(A, M, O)$** (vgl. hierzu auch Boxall & Purcell, 2011). Abgesehen von dieser mathematischen Einschränkung liefert die Analysearbeit von (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016) ausreichend Belege dafür, dass die drei Komponenten als Antezedenzen von Leistung fungieren und sich wechselseitig beeinflussen. Die Autoren schlussfolgern:

(...) the AMO model is an excellent and structured framework that provides a better understanding of the relationship between HRM and performance. Moreover, the effectiveness of the model's proposal appears to be beyond doubt. In fact, a well trained and skilled employee will perform better, and a motivated worker will be

ready to «go the extra mile». Likewise, if the work environment does not provide adequate opportunities, both abilities and motivation might become meaningless. (S. 1076)

Nicht diskutiert wird die Frage, ob situative Faktoren wie die Gerechtigkeit, Freiheitsgrade oder soziale Beziehungen nicht als Anreize oder zumindest als Faktoren verstanden werden sollten, welche die eingeschätzte Erfolgserwartung beeinflussen und damit Bestandteil der Motivation sind, wie sie eingangs definiert wurde. Nichtsdestotrotz scheint das Auseinanderdividieren in Komponenten der Fähigkeit, Motivation und Situation (später auch Hochleistungsdimensionen genannt) zur Analyse von PM-Aktivitäten im Sinne eines heuristischen Frameworks dienlich. Wie in dieser Arbeit bisher gezeigt wurde, soll eine PM-Systematik die Führung schliesslich darin unterstützen, die Fähigkeiten im Team laufend zu entwickeln, die Motivation hoch zu halten und eine Arbeitssituation zu schaffen, in der Mitarbeitende bestmöglich performen können. Darin liegt der Schlüssel zu hoher Leistung und nachhaltigem Erfolg.

3.5 Abgrenzung

In der Themenwelt des PM fliesst alles zusammen, was Organisationen mit ihren Menschen erfolgreich macht. Von dieser Studie ausgeschlossen sind emotions- und differenzialpsychologische Elemente von PM sowie Aspekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements wie Entgrenzung oder interessierte Selbstgefährdung. Weiter werden Themen der Organisationsentwicklung wie Kompetenzmanagement, Organisationskultur oder agile Arbeits- und Organisationsformen nur am Rande diskutiert.

4 Fragestellungen

In den vergangenen Kapiteln wurde Performance Management in der Arbeitswelt 4.0 als Thema dieser Arbeit eingeführt. Es wurde über seine geschichtliche Entwicklung berichtet, seinen Sinn und Zweck definiert und die wichtigsten theoretischen Grundlagen erörtert, die für das Thema dieser Studie von Bedeutung sind. Die Ausführungen haben gezeigt, dass das gängige PM-Verständnis ganz wesentlich von der Geschichte geprägt ist und dass die veränderte Arbeitswelt nach einer Auflösung traditioneller Managementverständnisse verlangt. Neue Rollen, Verantwortlichkeiten und Strukturen machen bestehende Prozesse überflüssig oder dysfunktional. Seiner Definition zufolge wird PM heute als multifunktionales, mehrdimensionales und daher komplexes Konstrukt zur Erfolgssicherung verstanden und angewendet. Es ist management-lastig, während der Mensch in der von VUCA geprägten Arbeitswelt 4.0 auf eine selbstwirksamkeitsbegründende Umwelt angewiesen ist, damit er sein Potenzial entfalten kann. So ist es wenig erstaunlich, dass sich das PM-Paradigma langsam zu wandeln beginnt. Doch welches sind die konkreten Druckstellen des traditionellen PM? Wie kann diesen begegnet werden? Und wodurch kennzeichnen sich neue Ansätze? Diese Ungewissheiten sollen mit der ersten Forschungsfrage dieser Studie beantwortet werden:

Frage 1

Wie verändert sich Performance Management in der Arbeitswelt 4.0?

Wie eingangs erwähnt, gibt es bereits etliche Unternehmen, die ihre PM-Prozesse komplett umgestellt haben, ein paar wenige auch in der Schweiz. So soll diese Studie nicht nur zeigen, in welche Richtung sich PM verändert, sondern darüber hinaus erforschen, welche Erfahrungen Unternehmen machen, die im PM neue Wege gehen. Daraus leitet sich die zweite Forschungsfrage ab:

Frage 2

*Wie erleben Mitarbeitende und Vorgesetzte in Tätigkeitsbereichen mit volatilen Anforderungen neue, nicht-traditionelle Ansätze des Performance Management in Bezug auf die drei psychologischen Komponenten einer Hochleistungsorganisation «**Motivation**», «**Fähigkeit**» und «**Situation**»?*

Bis zum heutigen Zeitpunkt liegen noch kaum Daten zu den praktischen Auswirkungen von Ansätzen vor, bei denen etwa keine individuellen Ziele, Beurteilungen oder variable

Lohnanteile mehr vorgesehen sind. Wie werden diese Veränderungen erlebt?
Resultieren allenfalls auch unerwünschte Nebenwirkungen?

Der Fokus dieser Studie ist damit definiert. Bevor die Ergebnisse zu den beiden Fragestellungen präsentiert und diskutiert werden, beschreibt das nachfolgende Kapitel das empirische Vorgehen. Es beinhaltet das Design der Studie und legt dar, wie die Daten erhoben und ausgewertet wurden.

5 Methodik

In diesem Kapitel werden die Erhebungs- und Auswertungsmethoden dieser Untersuchung vorgestellt. Zu Beginn wird das Forschungsdesign in seinen groben Zügen erläutert und das Vorgehen begründet.

5.1 Forschungsdesign

Die vorliegende Studie zum Performance Management (PM) in der Arbeitswelt 4.0 ist eine qualitative Forschungsarbeit. Die Fragestellungen wurden mit einem **explorativ-deskriptiv kombinierten Design** bearbeitet. *Explorative Designs* eignen sich nach Kuckartz (2018) für Fragestellungen, deren Gegenstand bislang nur rudimentär erforscht ist oder einem starken gesellschaftlichen Wandel unterliegt. Dies trifft auf die erste Forschungsfrage zur Veränderung des PM in der Arbeitswelt 4.0 zu. Weil hierzu noch wenige wissenschaftliche Erkenntnisse bekannt sind, wurde das Phänomen mit dieser Arbeit anhand einer systematischen Literaturanalyse explorativ und nach induktivem Vorgehen erschlossen. Auf die zweite Forschungsfrage zum Erleben neuer PM-Ansätze wurde ein *deskriptives Design* angewendet. Solche Designs kennzeichnen sich dadurch, dass der Forschungsgegenstand anhand von Dimensionen beschrieben ist, die im Verlauf der Untersuchung aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden (Kuckartz, 2018). Diese zweite Fragestellung wurde demnach anhand der drei Hochleistungsdimensionen (Motivation, Fähigkeit und Situation) und mithilfe von halbstrukturierten Interviews im Feld erforscht.

In der Studie wurde aktuelles Expertenwissen erhoben, analysiert und gegebenenfalls miteinander kontrastiert. Das Basisdesign dieser Studie versteht sich somit als eine **Momentaufnahme** zum Zeitpunkt der Forschung mit vergleichenden Elementen (Flick, 2009). Das konkrete Vorgehen wird nun im Detail ausgeführt.

5.2 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte angepasst an die Fragestellungen. Das methodische Vorgehen wird nachfolgend für jede Fragestellung einzeln beschrieben.

5.2.1 Fragestellung 1

Um herauszufinden, wie sich PM durch die neue Arbeitswelt verändert, wurde zu Beginn eine systematische **Literaturrecherche** durchgeführt. Weil sich der Bedarf nach Veränderung in diesem Themengebiet aus der Praxis und nicht aus der Forschung heraus entwickelt, wurden anstelle von wissenschaftlichen Datenbanken wie PsycINFO **online publizierte Fachbeiträge** zum PM-Thema recherchiert mit dem Ziel, das neu auftretende Phänomen explorativ und inhaltsanalytisch zu erschliessen.

Mit dieser Massnahme wurde eine erste Eingrenzung des in dieser Studie bearbeitbaren Datenmaterials vorgenommen. Das Vorgehen weist parallelen zum Purposive Sampling auf, wie es in Kapitel 5.2.2 zur Fragestellung 2 noch beschrieben wird.

Bei der Datenerhebung wurde einerseits eine Auswahl an online verfügbaren HR-Zeitschriften getroffen und andererseits wurden Fachbeiträge anhand von Google-Suchen recherchiert. Die verwendeten Suchbegriffe wurden aus der theoretischen Vorarbeit dieser Studie abgeleitet. Dazu gehören häufig verwendete Begriffe wie Personal- oder Mitarbeiterbeurteilung (deutsch) bzw. Performance Appraisal oder Performance Evaluation (englisch). Um die Datenmasse weiter einzugrenzen und die für diese Studie relevanten Beiträge zu bestimmen, wurden folgende Ausschlusskriterien angewendet:

- Publikationsdatum älter als Januar 2010
- Publikationsinhalte ausserhalb des Themengebiets dieser Studie
- Publikationsschwerpunkt auf traditionellen Ansätzen
- Mehrfachpublikationen mit ähnlichem Inhalt
- Google-Suche: Alle Suchergebnisse ab Seite 11
- kostenpflichtige Publikationen

Die selektierten Beiträge und einzeln angewendeten Suchbegriffe sind in Tabelle 2 zusammengestellt. Das komplette Verzeichnis der als relevant befundenen und bearbeiteten Quellen ist im Anhang A dokumentiert.

Tabelle 2 – Literaturrecherche der Jahre 2010 – 2019, Stand: Januar 2019

Name	Anzahl Treffer	ausselektiert	relevante Beiträge	einzeln angewendete Suchbegriffe
Personal Schweiz	2	-	2	Performance Management
HR Today	80	72	8	Personalbeurteilung
hrm.ch	10	6	4	Leistungsbeurteilung
Persorama	1	-	1	Mitarbeiterbeurteilung
Personalwirtschaft	78	71	7	Mitarbeitergespräch
Harvard Business Review Magazine Articles + Digital Articles	233	226	7	Performance Management Performance Appraisal Performance Evaluation Performance Review Performance Feedback
Google-Suche	unbestimmt viele	unbestimmt viele	19	analog oben (deutsch + englisch)
Total			48	

Die insgesamt 48 Treffer umspannen die Jahre 2011 bis 2019. Die Inhalte wurden als PDF-Dateien extrahiert, nummeriert und in die qualitative Datenanalysesoftware MAXQDA (Version 18.2.0) importiert. Damit wurden Erfahrungsdaten und Expertenmeinungen zu neuen PM-Ansätzen in der Menge von 272 DIN A4-Seiten erhoben und ausgewertet. Die Daten wurden ausserdem mit Aussagen aus den Interviews (s. Kap. 5.2.2) ergänzt.

5.2.2 Fragestellung 2

Das Erleben neuer PM-Ansätze in der Arbeitswelt 4.0 wurde direkt bei Betroffenen erhoben. Hierzu wurden **Experteninterviews** (vgl. z. B. Bogner, Littig & Menz, 2002) in Schweizer Grossunternehmen durchgeführt. Die Samplingkriterien wurden a priori nach dem Prinzip des **Purposive Sampling** von Patton (2015) bestimmt. Beim Purposive Sampling wird basierend auf theoretischem Vorwissen eine limitierte Anzahl Fälle gesucht, von denen möglichst viel über ein Phänomen mit seinen Ausprägungen gelernt werden kann (Patton, 2015). Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität. Unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und der Möglichkeiten, die das Feld bietet, wählen Forschende die Fälle so, dass reichhaltige Einblicke in den zu untersuchenden Gegenstand ermöglicht werden und die Ergebnisse für die Leserschaft bedeutsam und glaubhaft sind (Emmel, 2013).

Sampling von Unternehmen und Interviewpartner

Um an informationsreiche Fälle zu gelangen, wurde als erstes nach **Unternehmen** gesucht, die eines oder mehrere Merkmale traditioneller PM-Ansätze nicht mehr erfüllen. Dazu gehören Unternehmen ohne individuelle Ziele, Beurteilungen oder variable Lohnanteile. An Expertenveranstaltungen zum PM-Thema konnten mehrere Kontakte zu Unternehmen geknüpft werden, die diesen Samplingkriterien entsprechen. So liessen sich schliesslich vier Unternehmen mit unterschiedlichen Ausprägungen im PM für die Teilnahme an dieser Studie gewinnen (s. Tabelle 3).

Tabelle 3 – Sampling Unternehmen

Nr.	Sampling-kriterien	individuelle Ziele	Beurteilungen	variable Lohnanteile	Interviewte Personen
Unternehmen 1		keine	Skala (jährliche Kompetenzbeurteilung)	keine	MA: 2 VG: 2 PS: 2
Unternehmen 2		keine	keine	diskretionär*	MA: 2 VG: 1 PS: 1
Unternehmen 3		keine	Skala + ja/nein-Fragen (projektbezogenes Feedback)	diskretionär*	MA: 1 PS: 1
Unternehmen 4		keine	Skala (jährliche Gesamtbeurteilung von Leistung/Verhalten)	an Beurteilung gekoppelt	MA: 1 VG: 1
Total					MA: 6 VG: 4 PS: 4 Gesamt: 14

* Vorgesetzte bestimmen Anteil nach Eigenermessung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Aspekte

In einem zweiten Schritt wurden die **Interviewpersonen** gesucht. Um möglichst heterogene Erfahrungen und Sichtweisen einzuholen und eine angemessene theoretische Sättigung zu erreichen, wurden zwei Strategien des Purposive Sampling angewendet werden, *Kriterium* und *maximale Variation* (vgl. Palinkas et al., 2015). Als Kriterium galten drei Untersuchungseinheiten: Mitarbeitende (MA), Vorgesetzte (VG) und PM-Spezialistinnen und Spezialisten (PS). Innerhalb der beiden Kriterien *Mitarbeitende* und *Vorgesetzte* wurde eine möglichst starke Variation angestrebt, zum Beispiel nach unterschiedlichen Arbeitsinhalten oder der Einstellung gegenüber der neuen PM-Systematik (s. Tabelle 4).

Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden durch die zuvor hergestellten Kontakte in den Unternehmen gesucht. Dazu wurden die Samplingkriterien den Kontaktpersonen vorgängig per Mail zugestellt (s. Anhang B). So konnten insgesamt 14 Personen gefunden werden, davon sechs Mitarbeitende, vier Vorgesetzte und vier PM-Spezialistinnen und Spezialisten (s. Tabelle 3). Die Termine wurden anschliessend direkt mit den zu Interviewenden oder über eine koordinierende Stelle im Unternehmen vereinbart.

Tabelle 4 – Sampling interviewte Personen

Kriterium	Voraussetzungen	Variation
Mitarbeitende	– Alle Interviewte üben komplexe Tätigkeiten aus (tiefe Standardisierung bzw. volatile Anforderungen)	<i>Wichtigkeit absteigend</i> 1. Einstellung gegenüber PM-Systematik: kritisch/positiv 2. Arbeitsinhalte: Möglichst starke Variation
Vorgesetzte	– Monetäre Incentivierung vor Wechsel der Systematik	3. Alter: 20-38 / 39-50 / 51-65 (Generation Y / X / Babyboomer) 4. Männer / Frauen / non-binär
PM-Spezialistinnen und Spezialisten	Massgeblich beteiligt an Design, Rollout und Weiterentwicklung der neuen Systematik	<i>keine, da einmalige Funktion in Unternehmen</i>

Erstellung der Interviewleitfäden

Die Datenerhebung zur zweiten Fragestellung fusst auf einem halbstandardisierten Interviewleitfaden mit offenen Fragen nach Flick (2010). Der dreiteilige Leitfaden (Einleitung, Hauptteil, Abschluss) wurde aus den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit entwickelt. Der **einleitende Teil** umfasst generelle Fragen zur Systematik. Diese beziehen sich auf die Gründe für den Wechsel bzw. den Sinn und Zweck (vgl. Kap. 3.3) der in den Unternehmen implementierten Ansätze. Der **Hauptteil** fokussiert die drei Hochleistungsdimensionen Motivation, Fähigkeit und Situation (vgl. Kap. 3.4.3). Dort wurde etwa danach gefragt, was im Vergleich zur bisherigen PM-Systematik als besser oder schlechter erlebt wird. Insbesondere sollte in Erfahrung gebracht werden, inwiefern sich die Leistungsbereitschaft und Leistungsqualität verändert hat. Weiter interessierte, wie die PM-Systematik konkret zur Strategieumsetzung und zum täglichen Erfolg beiträgt, inwieweit sie die Entwicklung von Fähigkeiten unterstützt und es wurde nach der erlebten distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit gefragt. Der **abschliessende Teil** rundete das Interview mit einer ganzheitlichen Einschätzung der erlebten Veränderungen im Unternehmen ab. Die übergeordneten Fragen waren jeweils mit Fragen nach konkreten Beispielen kombiniert wie zum Beispiel «wie zeigt sich das konkret», «können Sie das «veranschaulichen» oder «woran machen Sie das fest». Der Leitfaden wurde zu Beginn für Vorgesetzte entwickelt und anschliessend inhaltlich auf Mitarbeitende und PM-Spezialistinnen und Spezialisten adaptiert. So wurden Vorgesetzte einleitend etwa gefragt, welches ihrer Meinung nach die Kernelemente der neu eingeführten PM-Systematik sind und wie sie diese im Führungsalltag anwenden. PM-Spezialistinnen und Spezialisten hingegen wurden in diesem Teil nach dem Prinzip der PM-Systematik gefragt, also welche

Philosophie man damit neu verfolgen will, wie der Prozess aus HR-Sicht konzipiert ist und von den Organisationsteilnehmenden angewendet werden sollte. Die kompletten Leitfäden sind dem Anhang C beigefügt.

Durchführung der Interviews und Transkribierung

Die Leitfragen wurden den Interviewten einige Tage vor dem Interviewtermin zur Verfügung gestellt. Damit sollte den Teilnehmenden die Möglichkeit eingeräumt werden, sich vorgängig mit dem Thema auseinanderzusetzen und sich auf das Interview vorzubereiten, so dass die Daten potenziell an Tiefgang gewinnen. Die Interviews wurden in den Räumlichkeiten der Unternehmen Face-to-Face geführt. Sie dauerten zwischen 40 und 60 Minuten und wurden unter Zusicherung von Anonymität und Vertraulichkeit akustisch aufgezeichnet. Im Anschluss an die Interviews wurden die spontanen Eindrücke (sachlich und emotional) handschriftlich festgehalten. Die Aufnahmen wurden innert Wochenfrist durch den Forschenden mit der qualitativen Datenanalysesoftware MAXQDA standardorthographisch und wortgetreu (vgl. Kowal & O'Connell, 2009) in die hochdeutsche Sprache transkribiert. Hierbei wurden die Transkripte mit der jeweiligen Audiodatei verlinkt und die einzelnen Absätze während der Transkribierung anhand von Zeitmarkern mit der Audiodatei synchronisiert. Aussagen, die Rückschlüsse auf das Unternehmen oder einzelne Personen zulassen, wurden in den Transkripten durch die Verwendung neutraler Wörter anonymisiert. Ein exemplarischer Ausschnitt eines Transkripts ist dem Anhang E zu entnehmen.

5.3 Datenauswertung

Die in dieser Studie erhobenen Daten wurden angelehnt an die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (ISQIA) nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Zur Datenauswertung wurde wiederum die qualitative Datenanalysesoftware MAXQDA verwendet. Gedankengänge sowie auftauchende Fragen und Schwierigkeiten während des Auswertungsprozesses wurden laufend in einem Logbuch festgehalten.

Die ISQIA eignet sich sowohl für induktive Kategorienbildung als auch für deduktiv abgeleitete Kategorien. In ihrer vollen Ausprägung besteht die Methode aus sieben Schritten (vgl. Kuckartz, 2018, S. 100 ff.). Zu Beginn werden (1) wichtige Ausschnitte in den Transkripten markiert. Daraus werden (2) thematische Hauptkategorien abgeleitet. Anschliessend wird (3) das gesamte Material anhand dieser Themen in Sinneinheiten codiert. In einem nächsten Schritt werden (4) die codierten Passagen nach Kategorien zusammengestellt und es werden (5) Subkategorien anhand der kategorisierten Textstellen gebildet. Zum Schluss wird (6) das gesamte Material nochmals mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem codiert, bevor es (7) analysiert und im

Forschungsbericht beschrieben wird. Aus forschungsökonomischen Gründen einerseits und dank der technischen Möglichkeiten der verwendeten Software andererseits wurde das Vorgehen für die vorliegende Studie auf 4 Schritte reduziert. Diese werden nachfolgend für das induktive Vorgehen (Fragestellung 1) beschrieben. Die ursprünglichen Schritte nach Kuckartz (2018) sind jeweils in Klammer aufgeführt.

Schritt 1: Thematisches Codieren und Memos schreiben (1-3)

Die ausgewählten Fachbeiträge wurden in einem ersten Schritt einzeln durchgelesen, einer thematischen Codierung in Sinneinheiten unterzogen und inhaltlich zusammengefasst. Die Kategorien wurden am Datenmaterial induktiv und mit Blick auf die Fragestellung entwickelt. Einzelne Kategorien wurden im Verlauf dieses Prozesses bereits zu Subkategorien einer übergeordneten Kategorie gemacht. Parallel zum Codierungsprozess wurden kategorispezifische Memos mit Kernaussagen und Auffälligkeiten zu den codierten Passagen verfasst. Sie fassten jede Kategorie für sich zusammen und dienten später als Basis für den Forschungsbericht. Ebenfalls für den Forschungsbericht wurden bereits in dieser Phase potenziell verwendbare Zitate kenntlich gemacht. Ein Beispiel einer codierten Textpassage zeigt Abbildung 5.

<p>..Strukturelle Probleme</p> <p>..Fehlverhalten</p> <p>..Zitate: Probleme traditionelle</p>	<p>undervalued. One of the reasons for pervasive rating inflation – in most organisations, 80 per cent or more of the employees who are evaluated receive ratings of “above average” to “excellent” – is that supervisors and managers understand that accurate ratings will lead to conflict and to the rejection of feedback.</p>
<p>Handlungsempfehlungen</p>	<p>Using performance appraisals for high-stakes decisions, such as salary administration, promotion and the like is often a fool's errand</p> <p>Are there solutions to these structural problems? In our research, my colleagues and I have recommended two substantial changes in how organisations conduct and use performance appraisals. First, decide whether you want to use performance appraisals for training and development or for salary administration, promotion, and the like. Attempting to do both with the same appraisal system will fail.</p>
<p>..Generell: strukturelle Probleme</p>	<p>Our research suggests that using performance appraisals for high-stakes decisions, such as salary administration, promotion and the like is often a fool's errand. Organisations that follow this path create strong pressure on supervisors and managers to inflate ratings, making it difficult to meaningfully differentiate superior performance from average and even poor performance.</p>
<p>..Entwicklung fördern</p>	<p>The research suggests that, if you are going to do performance appraisals at all, you should use them solely as a tool for identifying training and development needs. This means appraisal systems should be ruthlessly tailored to that purpose.</p>

Abbildung 5 – Codierung eines Fachbeitrags (Auszug)

Schritt 2: Kategoriensystem ausdifferenzieren (4-6)

Nachdem das literarische Material ganzheitlich codiert war, wurden die Memos je Kategorie gesichtet und durchgearbeitet. Bei diesem Vorgang wurde ein Grossteil des codierten Datenmaterials in Subkategorien oder neue thematische Kategorien ausdifferenziert. Die entsprechenden Textpassagen wurden gleichzeitig diesen neu entstandenen (Sub-)Kategorien zugewiesen. Hierbei entstanden neue Memos und bestehende wurden umgeschrieben oder mit Informationen angereichert. Aus Ressourcengründen wurde darauf verzichtet, das umfassende Datenmaterial anschliessend nochmals mit dem neu entstandenen Kategoriensystem zu codieren.

Schritt 3: Hauptkategorien entwickeln (3)

Anhand der ausdifferenzierten Kategorien wurden als nächstes die Hauptkategorien gebildet. Um den Detaillierungsgrad zu erhalten, wurde darauf geachtet, dass übergeordneten Kategorien nach Möglichkeit keine Textpassagen zugeordnet wurden. Diese sollten sich immer in den Subkategorien befinden. Abbildung 6 zeigt den Entwicklungsprozess des Kategoriensystems zu neuen PM-Ansätzen von Schritt 1 zu Schritt 3.

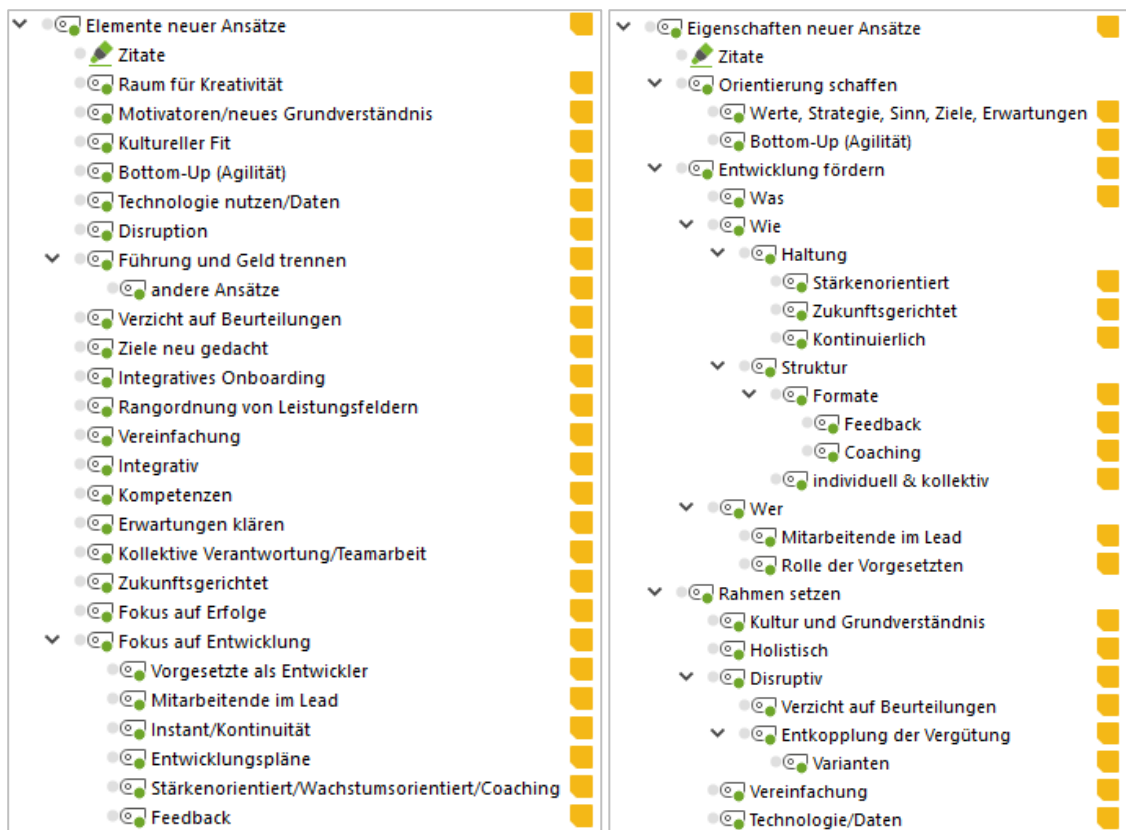


Abbildung 6 – Entwicklung Kategoriensystem zu neuen PM-Ansätzen

Schritt 4: Ergebnisse analysieren und beschreiben (7)

Im letzten Schritt entstand der Ergebnisteil des vorliegenden Forschungsberichts. Seine Strukturierung orientiert sich dem Kategoriensystem. Die einzelnen Kategorien und Subkategorien wurden grösstenteils mithilfe der geschriebenen Memos, teilweise auch mit Rückgriff auf die originalen Textstellen der recherchierten Beiträge verfasst.

Adaptionen des Auswertungsverfahrens für Fragestellung 2

Aufgrund ihres deskriptiven Designs mit vorgegebenen Hauptkategorien wurde das Vorgehen für Fragestellung 2 angepasst: Beim ersten Analyseschritt wurden die thematischen Kategorien bereits den deduktiv abgeleiteten Hauptkategorien (Motivation, Fähigkeit, Situation) zugeordnet. Dadurch entfiel der dritte Analyseschritt

zur Erstellung der obersten Kategorienebene. Ferner wurden die Inhalte sämtlicher Memos zwecks differenzierter Datenanalyse nach den angewendeten Samplingkriterien strukturiert: Unternehmen 1-4 mit Unterteilung nach Aussagen von Mitarbeitenden, Vorgesetzten und PM-Spezialistinnen und Spezialisten. Ein Beispiel hiervon liefert Abbildung 7. Unter Berücksichtigung dieser Adaptionen erfolgte die Datenanalyse der Fragestellung 2 analog der oben beschriebenen Schritte.

Code: Fragestellung 2 - Erleben neuer Ansätze\Situation\soziales Arbeitsumfeld\Unterstützung Verknüpfte Codes

Titel Unterstützung

Vorgesetzte

U1

- Nachfragen gehen wie die Dinge laufen
- Wissen, wie es den Leuten zumute ist
- Mal einen Task abnehmen
- Zusammenhalt im Team: [1.1/70.2].
- Konflikte wegen Unterbesetzung, gute Leistungen bei ausreichend Ressourcen möglich

U2

- Dank der Nähe durch den Dialog, versteht man besser, wenn jemand seine Leistung mal nicht bringen kann. Man sucht gemeinsam prospektiv nach Lösungen, anstatt dass man Leistungsabfälle retrospektiv bewertet.

Mitarbeitende

U2

- Es ist einen Mehrwert, wenn man den Dialog nutzen kann, um mit den Vorgesetzten etwas zu challengen und sie einen darin unterstützen, wenn man irgendwo nicht weiter kommt, wenn man z.B. einen Kurs besuchen und sich weiterbilden möchte oder beim Knüpfen neuer Kontakte im Unternehmen
- Geschätzt wird auch die Flexibilität. Wenn etwas ansteht, nutzt man das coachende Gespräch, ansonsten nicht.
- Unterstützung auch im Sinne von Umgang mit der Systematik: Vorlagen, Hilfsmittel, Anleitungen, Erklärvideos mit Verantwortlichkeiten etc. sind sehr wertvoll: [2.4/19]

Abbildung 7 – Memo nach Samplingkriterien

Insgesamt wurden rund 65 Memos erstellt und 1'300 Codes generiert. Die finalen Kategoriensysteme der Fragestellungen 1 und 2 sind dem Anhang F zu entnehmen. Eine statistische Auswertung über die Häufigkeiten der Codes je Kategorie befindetet sind in Anhang G.

5.4 Methodenkritik

Die Qualitätsmerkmale von Inhaltsanalysen lassen sich durch deren *interne Studiengüte* (z. B. Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Regelgeleitetheit, Auditierbarkeit) resp. *externe Studiengüte* (Übertrag- bzw. Verallgemeinerbarkeit) beschreiben (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Interne Studiengüte

Die interne Güte ist von der Fragestellung 2 geprägt (Interviews). Bei der **Datenerhebung** wurde auf eine Vielzahl qualitätssichernder Punkte geachtet wie halbstandardisierte Leitfäden, Vorbereitungszeit der Interviewperson, offenes und konfrontatives Nachfragen im Interview, Gesprächsaufzeichnung, Erstellung von

Postskripta, zeitnahe und eigenständige Volltranskriptionen, Verwendung von Software zum synchronen Arbeiten mit Audio und Text etc. Diesbezüglich wird von einer hohen Studiengüte ausgegangen.

Bei der **Datenauswertung** lassen sich kritische Elemente identifizieren. Die ISQIA stellte sich generell als praktikable Methode zur Auswertung der Fragestellungen dieser Studie heraus. Aus forschungsökonomischen Gründen und weil sie nicht als computerunterstütztes Verfahren beschrieben ist, wurde sie nach bestem Wissen und Gewissen modifiziert. So wurde bereits zu Beginn der Datenauswertung das gesamte Material induktiv codiert, ohne zuvor eine thematische Übersicht zu generieren, nach der das Material später codiert werden sollte. Durch diese abkürzende Massnahme könnte sich die Konsistenz im anfänglichen Codierungsvorgang reduziert haben. Bei der induktiven Kategorienbildung ist ferner nicht auszuschliessen, dass Vorannahmen des Forschenden mit eingeflossen sind. So wurde versucht, die Güte durch reliabilitätsbildende Massnahmen zu erhöhen. Und zwar wurde rund ein Fünftel des Interviewmaterials einer aussenstehenden Person zum erneuten Codieren gegeben. Trotz Codierleitfaden (vgl. Anhang D) war es für die Person schwierig, das Textmaterial ohne intensivere Auseinandersetzung mit den praktischen und theoretischen Implikationen einzuschätzen. Die Person fühlte sich zu weit weg vom Forschungsprozess. Ferner war der Prozess zum Zeitpunkt der Zweitcodierung schon so weit fortgeschritten, dass grössere Umstrukturierungen am gesamten Datenmaterial nicht mehr möglich gewesen wären. Nichtsdestotrotz konnte durch die Peer-Codierung eine zusätzliche Perspektive gewonnen werden, die sich schliesslich auf Teile der Ergebnispräsentation auswirkte.

Externe Studiengüte

Die Recherche und Selektion der **Fachbeiträge** (Fragestellung 1) erfolgte anhand vorab definierter Regeln (vgl. Kap. 5.2.1). Durch die Auswahl bekannter Zeitschriften wurde sichergestellt, dass die Inhalte eine gewisse Repräsentativität für die weltweite Entwicklung im Themengebiet des PM aufweisen. Durch die freie Internetsuche wurden aber auch Berichte aus weniger bekannten, teilweise internationalen Quellen (z. B. aus Australien, Irland oder Österreich) Teil der Untersuchung. Dadurch wurde das Spektrum möglicher Perspektiven und somit die Repräsentativität der Daten erhöht. Allerdings ist davon auszugehen, dass populäre Quellen anderen Zeitschriften als Referenz dienen und wodurch einschlägige Meinungen und Erfahrungen überrepräsentativ vertreten sein können. Diesem Umstand wurde versucht entgegenzuwirken, indem Berichte mit weitgehend identischen Inhalten von der Studie

ausgeschlossen wurden und auch gezielt nach gegenteiligen Ansichten und Erfahrungen Ausschau gehalten wurde.

Die ausgewählten **Unternehmen und Interviewpartner** sind ebenfalls nach vorab definierten Kriterien selektiert worden. Es stellte sich aber heraus, dass nicht alle Interviewten über ausreichendes Wissen zum neuen PM-Ansatz im Unternehmen verfügten. Damit waren solche Personen aus methodischer Sicht keine «Experten», wie sie für diese Studie gesucht wurden. Und schliesslich stellte sich teilweise als schwierig heraus, an Mitarbeitende und Vorgesetzte zu gelangen, die in den Hierarchiestufen weiter unten sind. Diesen Punkten wird in der Reflexion (Kap. 7.4) entsprechend Rechnung getragen.

Mit diesen Worten ist der Weg geebnet, um die Ergebnisse dieser Master-Thesis zu präsentieren. Diese erstrecken sich von den Herausforderungen traditioneller PM-Ansätze über Eigenschaften neuer Ansätze bis hin zum Erleben neuer PM-Systematiken betroffener Personen.

6 Ergebnisse

Ausgehend vom praktischen Interesse der Praxispartnerin wurde das Thema Performance Management im Verlauf dieses Forschungsberichts in seinen historischen und theoretischen Kontext eingebettet. Auf dieser Grundlage wurde auf die Fragestellungen hingearbeitet und das methodische Vorgehen detailliert geschildert. Dieses Kapitel widmet sich nun den qualitativen Ergebnissen der Studie. Die Präsentation erfolgt entlang der in Kapitel 4 eingeführten Fragestellungen:

Frage 1

Wie verändert sich Performance Management in der Arbeitswelt 4.0? (Kap. 6.1)

Frage 2

*Wie erleben Mitarbeitende und Vorgesetzte in Tätigkeitsbereichen mit volatilen Anforderungen neue, nicht-traditionelle Ansätze des Performance Management in Bezug auf die drei psychologischen Komponenten einer Hochleistungsorganisation «**Motivation**», «**Fähigkeit**» und «**Situation**»? (Kap. 6.2)*

6.1 Veränderung Performance Management in der Arbeitswelt 4.0

Frage 1

Wie verändert sich Performance Management in der Arbeitswelt 4.0?

In diesem ersten Ergebnisteil werden zu Beginn **Probleme traditioneller PM-Ansätze** zusammengetragen. Anschliessend wird dokumentiert, welche **Eigenschaften neue PM-Ansätze** in der Arbeitswelt 4.0 aufweisen. Dies geschieht jeweils anhand der Daten aus der recherchierten Fachliteratur (vgl. Kap. 5.2.1). Punktuell werden die Ergebnisse mit Interviewdaten ergänzt. Wörtliche Zitate sind jeweils nach dem Schema in Tabelle 5 mit ihrer Quelle gekennzeichnet. Das komplette Quellenverzeichnis aus der qualitativen Datenerhebung ist dem Anhang A zu entnehmen. Eine Häufigkeitsstatistik zu den je Kategorie zugewiesenen Codes befindet sich in Anhang G.

Tabelle 5 – Quellenverweise zu den erhobenen Daten

Typ	Gruppe	Nummerierung	Lokalisierung	Beispiel
<u>L</u> iteratur	<i>keine</i>	Quellen-Nr. gemäss Anhang A	Seiten-Nummer Quelle	L17: 1
<u>I</u> nterview	<u>V</u> orgesetzte <u>M</u> itarbeitende <u>S</u> pezialist/-innen	Transkript-Nr. gemäss Anhang A	Absatz-Nummer Transkript	IV2: 7

6.1.1 Probleme traditioneller Performance Management-Ansätze

Im Theorieteil wurde gezeigt, dass PM unterschiedliche Funktionen in der Erfolgssteuerung des Unternehmens übernehmen soll. Im Kern sind dies drei Elemente: Strategie durch Zielkaskaden umsetzen, Mitarbeitende anhand der Ziele beurteilen sowie Lohn- und personelle Entscheidungen aus der Beurteilung ableiten. Im erweiterten Sinne zählt dazu Erwartungen mitzuteilen, Mitarbeitende zu entwickeln, den Personalbedarf zu planen sowie die Leistungen der Mitarbeitenden für allfällige arbeitsrechtliche Streitigkeiten zu dokumentieren. Die Ergebnisse dieser Studie liefern Hinweise, dass die Verdrahtung all dieser Funktionen mit dem Verständnis der Arbeitswelt 4.0 konfligiert. Die einzelnen Elemente bleiben entweder wirkungslos oder sie bringen in vielen Fällen sogar gegenteilige Effekte mit sich. Im Rahmen dieser Studie konnten **fünf Hauptkategorien struktureller PM-Probleme** induktiv erschlossen werden: *Ziele*, *Beurteilungen*, *monetäre Anreize*, *Gespräche* und *Zeit*. Die Ergebnisse zu diesen Kategorien werden im Folgenden beschrieben.

6.1.1.1 Ziele

Gemäss den in dieser Studie erhobenen Literatur- und Interviewdaten wohnt dem traditionellen PM die Logik zentralisierter Zielpyramiden inne: Strategien werden Anfang Jahr in der Form von **SMART formulierten Zielen** ausspezifiziert und durch alle Führungsebenen **kaskadiert**, damit alle Mitarbeitenden wissen, was sie zu tun haben. Dieses Vorgehen wird in der Fachliteratur je länger je mehr kritisiert. Es führt einerseits zu «eine[r] aufgeblähte[n] Zielerreichungsbürokratie und strikten Überwachungspraktiken» (L38: 5), die Unternehmen im eigenen Wachstum hindern. Diese stehen der geforderten Agilität der Arbeitswelt 4.0 und der damit verbundenen Vertrauenskultur entgegen, obwohl diese heute im Wertekatalog vieler Unternehmen verankert sind. So wird etwa berichtet: «[A] fixed, cascaded strategy prevents the company from being agile (even if, ironically, one of the company values is 'agility').» (L5: 3) Zweitens entstehen Top-down-Ziele **Abseits vom Geschehen** und meist ohne Einbezug der operativen Expertinnen und Experten. Dadurch fehlt es den Zielen an Erfolgsrelevanz, persönlicher Bedeutung und Erreichbarkeit. Bei einer Untersuchung in Deutschland sei etwa ein Grossteil der Meinung, «dass es überhaupt nichts an ihrem Arbeitsablauf ändern würde, wenn es keine Zielvereinbarungen mehr gäbe» (L42: 8). Drittens werden kaskadierte Ziele teilweise mit **unlauteren Mitteln** erreicht. Zum Beispiel wird geschrieben, dass bei Budgetzielen das «Budget (...) kurz vor dem Stichtag für die blödsinnigsten Dinge verprasst [wird]» (L38: 5), damit im kommenden Jahr wieder ausreichend Geld bereitsteht oder es werden Zahlen beschönigt, damit die strikten Vorgaben auf dem Papier erreicht sind. Viertens sind in der Arbeit 4.0 **creative**

Lösungen für komplexe Probleme gefragt. Die Zukunft mithilfe messbarer Ziele treffsicher zu projizieren ist nahezu unmöglich. Bei der Beurteilung solcher Ziele wird man «für Punktlandungen auf Ratespiele belohnt» (L38: 5), jährliche Ratespiele, die nicht dazu animieren, sich täglich an die volatile Arbeitswelt zu adaptieren. Und schliesslich erfordern **neue Aufbau- und Ablaufstrukturen** in Organisationen einen neuen Umgang mit Zielen: «[T]oday's business climate and business priorities seldom follow the annual evaluation cycle. Goals shift, strategies evolve, and employees often switch between multiple projects under various team leaders.» (L1: 3) Es wird kritisiert, dass ein zentralisiertes Zielsystem in einer Arbeitswelt, wo sich Prioritäten von heute auf morgen ändern zu starr ist. Dies ist auch die gängige Meinung der interviewten Vorgesetzten, wie folgende Aussage exemplarisch zeigt:

Es passte überhaupt nicht mit unserer Arbeitsweise zusammen. Wir probieren mit agilen Methoden zu arbeiten und wenn man dann Jahresziele hat, die man einmal festlegt und dann ein Jahr später überprüfte, ob sie eintrafen, stimmte das überhaupt nicht mit der Arbeitsweise überein, was dazu führte, dass man sie mehr oder weniger ignorierte. Dann war es eine Überraschung im Sinne von «ach ja, stimmt, das hatte ich da ja eingetragen». (IV2: 7)

Weitere Kritikpunkte an Zielvorgaben kombinieren sich mit den nächsten beiden der fünf Hauptkategorien: *Beurteilungen* und *monetäre Anreize*.

6.1.1.2 *Beurteilungen*

Nachdem Ziele Top-down durchgereicht und von den Vorgesetzten SMART formuliert wurden, wissen Mitarbeitende auf welcher Basis sie nach Ablauf des Jahres beurteilt werden. Wie die Recherchen zeigen, erfolgt die jährliche Beurteilung in der Regel durch die Vorgesetzten, meist auf einer Ratingskala von drei bis sechs Stufen (z. B. «nicht erfüllt» bis «übertroffen») oder anhand einer Prozentskala. In den Daten liessen sich vier Subkategorien identifizieren, die verdeutlichen, weshalb Beurteilungen problematisch sind: *kontraproduktives Verhalten*, *Fehlinformationen* und *Demotivation*, *Eindimensionalität* sowie der Sondereffekt von *forced distribution*.

Die Daten berichten von Studien und praktischen Erfahrungen, die zeigen, dass jährliche Beurteilungen eine Quelle für **kontraproduktives Verhalten** sein können: «The end-of-year review was also an excuse for delaying feedback until then, at which point both the supervisor and the employee were likely to have forgotten what had happened months earlier.» (L7: 11) Ähnlich berichten auch einige der Interviewten. Es komme vor, dass sich Vorgesetzte hinter Beurteilungen verstecken. Sie würden sich vor schwierigen Gesprächen drücken, in dem sie einfach gute Bewertungen geben.

Das zeigt auch eine Studie mit mehreren tausend Unternehmen aus 24 Ländern: «80 per cent or more of the employees who are evaluated receive ratings of 'above average' to 'excellent' (...) [because] supervisors and managers understand that accurate ratings will lead to conflict and to the rejection of feedback.» (L47: 2) Auch in der Schweiz erhalten «[m]ehr als 90 Prozent der Verwaltungsangestellten (...) jeweils eine gute bis sehr gute Bewertung (L48: 1). So läuft es gerne darauf hinaus, dass Vorgesetzte und Mitarbeitende je ein Formular ausfüllen, sich über die vorgegebenen Inhalte austauschen und sich auf eine finale Beurteilung einigen. Den Fachberichten und Interviewdaten zufolge besteht weitem Einigkeit, dass solche Bedingungen das Potenzial bedeutsamer Gespräche stark eindämmen: «A performance appraisal is a record of a supervisor's opinion of the quality of an employee's work. The review meeting is a discussion, not a negotiation. Asking the individual to write a self-appraisal encourages misunderstanding by both parties.» (L2: 1) Aus neurologischen Befunden ist zudem bekannt, dass numerische Beurteilungen dieselben Hirnareale aktivieren, wie wenn Menschen in der Wildnis vor einem bedrohlichen Tier stehen: Kämpfen oder fliehen. Dieser sogenannte «Amygdala-Hijack» (L9: 4) beeinträchtigt gute Entscheidungen und verunmöglicht Reflexion sowie die Aufnahme von Feedback und damit das Lernen.

Eng mit kontraproduktivem Verhalten verknüpft sind aus Beurteilungen resultierende **Fehlinformationen und Demotivation**. Akkurate Bewertungen führen bei Mitarbeitenden zum Gefühl ungerechtfertigter Kritik: «We found the system failed to generate quality conversations, leaving employees with a ranking that many viewed as a deficiency statement. In the end, the ratings given were not a trustworthy indicator of the actual status of performance or engagement.» (L9: 11) Dieser Quelle zufolge würden Studien zeigen, dass numerische Beurteilungen selbst für die besten Mitarbeitenden demotivierend und frustrierend sein können. Wer den Höchstwert nicht erreicht, interpretiere die Information als negatives Feedback. So kommt etwa die Kansas State University zum Schluss, dass die abertausend entwickelten und praktisch erprobten Skalen der letzten hundert Jahren nicht fruchten, sondern schaden. Dieser Befund wird durch die neuropsychologische Forschung bestätigt: «even employees who get positive reviews experience negative effects from the process. It often triggers disengagement, and constricts our openness to creativity and growth.» (L44: 2)⁹ Ratings können ausserdem ernstzunehmende, negative Effekte auf die sozialen

⁹ Für detailliertere Informationen hierzu, siehe SCARF-Framework unter http://web.archive.org/web/20100705024057/http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf

Beziehungen im Unternehmen haben. Dies liegt daran, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden meist im Vergleich zu anderen beurteilen, womit Peers für Mitarbeitende automatisch zur Konkurrenz werden. Werden aufgrund von Konkurrenzsituationen etwa Informationen zu den eigenen Gunsten zurückbehalten, kann das für Unternehmen schädlich sein. In einem der interviewten Unternehmen wurde ausserdem von einem Zulauf unzufriedener Mitarbeitenden bei der Arbeitnehmendenvertretung berichtet bzw. von einem Rücklauf nach Eliminierung der Beurteilungen aus der PM-Systematik. Eine weitere Schwierigkeit von Leistungsbeurteilungen liegt in den menschlichen Beurteilungsfehlern (Biases). Und zwar zeigt einem Bericht zufolge eine empirische Studie mit 4'500 Managern, dass 62 % der Varianz von Ratings auf Biases zurückzuführen sind, während Leistung lediglich 24 % ausmacht. Aus dieser Untersuchung stammt die in Fachkreisen oft zitierte Aussage:

Although it is implicitly assumed that the ratings measure the performance of the ratee, most of what is being measured by the ratings is the unique rating tendencies of the rater. Thus ratings reveal more about the rater than they do about the ratee.

(L6: 3)

Beurteilungen erfolgen also nach einem Massstab, der in der eigenen Person gründet. Beurteilende können zwar in ihrer Beobachtungsfähigkeit trainiert werden, aber es macht sie nicht zwingend zu besseren Ratern. So würden Studien zeigen, dass nicht einmal Rater-Expertinnen und Experten ausreichend reliabel bewerten. Aus verzerrten Beurteilungen werden schliesslich Leistungsinformationen über Mitarbeitende anhand des Erreichungsgrades Top-down kaskadierter Ziele entnommen. Leistung wird dadurch nicht nur unvollständig gemessen, sondern die Ziele sind für den Geschäftserfolg oftmals auch nicht relevant. Auf dieser trügerischen, vielfach sehr homogenen Basis (Konfliktvermeidung) werden dann Entscheide über Lohn und Beförderung gefällt:

Our ratings of others certainly look (...) like objective data. But they aren't. They offer precision, but it is a false precision. So when we decide to promote [or pay] someone (...) who scored an 'exceeds expectations' rating, (...) we are making decisions on bad data. (L4: 2)

Um die Validität von Beurteilungen zu verbessern werden teilweise Selbst- und Fremdbeurteilungen hinzugezogen. Hierzu wird kritisiert, dass diese gerne beschönigt sind (self-serving bias) und dass Kalibrierungsverfahren eher das Volumen im Rauschen erhöhen als die Güte. In einer Untersuchung zu diesem Thema fand eine

Consulting-Firma heraus: «(...) the overall correlation between self-ratings and performance was .00. The most accurate rater by far is the immediate boss.» (L2: 1).

Weitere Beurteilende einzubeziehen ist nach der gesichteten Literatur jedoch eines der Elemente, um dem Problem der **Eindimensionalität** zu begegnen. Häufig wird traditionellen Ansätzen vorgehalten, dass sie für die vernetzte, beziehungsintensive Arbeitswelt 4.0 zu wenig differenziert sind. Die Daten zeigen, dass die letzten Jahre gezeichnet waren von der Debatte über Fairness und Nutzen von Ratings. Expertinnen und Experten sagen, dass sich das Wesen, die Leistung und das Verhalten der Menschen nicht in einer *einzig*en «wahren» Zahl ausdrücken lässt. Werden Menschen auf diese Weise in «Schubladen» gesteckt, würden Individualität und vorwärtsgerichtete Entwicklung zu kurz kommen.

Damit Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden nicht zu gut bewerten, werden sie in einigen Unternehmen mit dem Prinzip der **forced distribution** diszipliniert. Nach diesem Prinzip müssen Mitarbeitende innerhalb einer vorgegebenen Verteilungskurve beurteilt werden. Erhält jemand eine gute Bewertung, gibt es für eine andere Person eine schlechtere Bewertung. Die Personen mit den tiefsten Bewertungen (sog. Low-Performer) müssen das Unternehmen verlassen. Folgt man dieser Logik, bleiben nach einigen Jahren nur noch Top-Performer übrig, die per Definition irgendwann als Low-Performer eingestuft werden. Das sorgt bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten für höchste Frustration, führt zu ungewollter Fluktuation und schadet dem Unternehmen: «[D]as kann die Kooperation unterbinden (...). Wenn es darum geht, besser zu sein als die anderen, helfen die Leute einander nicht mehr, denn sonst riskierten sie, dass der andere besser abschneidet als sie selber.» (L48: 2) Aus den Ergebnissen einer neurologische Studie wird ferner berichtet, dass vor allem eine Person von diesem Mechanismus profitiert: «It's not the high performer, but the senior executive who oversees the ranking system. The feelings of status, certainty, and autonomy that occur when one is presiding over a forced ranking system are intrinsically rewarding.» (L9: 8) Eine interviewte PM-Spezialistin äussert sich zu dieser Thematik wie folgt: «Wenn man sich das Ziel setzt, die besten Leute zu holen und dann 60 % der Mitarbeitenden sagt, sie seien Durchschnitt, dann ist das keine sehr motivierende Message». (IS4: 29) Zusammenfassend verstärkt das Prinzip der forced distribution die bereits bestehenden Probleme von Beurteilungen und kriert weitere dazu. Die Auswirkungen von Beurteilungen werden umso kritischer betrachtet, wenn sie direkt an *monetäre Anreize* gekoppelt sind.

6.1.1.3 Monetäre Anreize

Monetäre Anreize werden typischerweise eingesetzt, um Mitarbeitende zu hoher Leistung zu motivieren. Diesem traditionellen Verständnis des Homo Economicus wird vorgeworfen, dass es nicht in die Arbeitswelt 4.0 passt, in der die Frage nach dem Sinn dominiert, die Zukunft nicht planbar ist, Ergebnisse uneindeutig sind und Erfolg durch die Lösung komplexer Probleme und nicht durch die Erledigung repetitiver Aufgaben entsteht. Verhaltensforschende betonen, dass monetäre Belohnungen **Fehlanreize** schaffen, die für Unternehmen schädlich sind. Sie machen Menschen zu Einzelkämpfern und lenken ihre Aufmerksamkeit auf das, was gemessen und belohnt wird. Alles andere bleibt ausgeblendet. «[!]n einer Zeit, wo wir agil sein wollen, wo wir Freiräume brauchen, wo Mitarbeiter eben mitdenken müssen, da macht es überhaupt keinen Sinn, dass wir mit einem Instrument aus der Industrialisierung arbeiten.»

(L43: 21) So werden insbesondere *individuelle* monetäre Anreize als **wachstumshemmend** betrachtet. Sie würden Tunnelblick und Silodenken fördern, teamübergreifende Zusammenarbeit und Experimente hemmen und damit die Innovationskraft schwächen. Es besteht die Meinung, dass Beurteilungsgespräche dann zu einer Rechtfertigung der Vergangenheit anstatt zu einer offenen und konstruktiven Diskussion über die persönliche Entwicklung und die Möglichkeiten der Zukunft werden. Solange sich Selbstkritik und offene Gespräche über eigene Fehlschläge auf das eigene Portemonnaie auswirken können, hielten sich Mitarbeitende damit eher zurück.

Die Daten zeigen weiter, dass die Kopplung von Beurteilungen an den Lohn die spezifischen Probleme von Beurteilungen zusätzlich verstärken können. Diese Verdrahtung birgt grosses Potenzial zur **Demotivation** in sich:

The research of Nobel laureate Daniel Kahneman and others suggests that employees may worry excessively about the pay implications of even small differences in ratings, so that the fear of potential losses, however small, should influence behavior twice as much as potential gains do. (L35: 8)

Verschiedentlich wird auch darauf hingewiesen, dass monetäre Anreize intrinsische Motivation unterminieren können. Solche Anreize seien vor allem bei Wissensarbeit problematisch, wo die besten Leistungen durch «*Herzblut*» für die Sache entstehen, während monetäre Belohnungen *Geld* zum Handlungsantrieb machen. Ebenfalls demotivierend wirken Ziele, die zugunsten der Fairness möglichst messbar formuliert werden. Einerseits zeigen die Interviewdaten, dass es von den Vorgesetzten abhängt, wie ambitioniert Ziele gesetzt werden, andererseits ist Erfolg ein komplexes Konstrukt,

das sich nicht im Voraus anhand von Zielen bestimmen und im Nachhinein durch vordefinierte Kennzahlen messen lässt. Aus solchen Gründen haben sich in der Schweiz bereits etliche Unternehmen von Boni verabschiedet, denn sie «stellten fest, dass individuelle Boni die Kultur schädigten und letztlich die Gesamtleistung der Firma beeinträchtigten» (L45: 2).

Das vierte der fünf Problemfelder traditioneller PM-Ansätze ist die Kategorie *Gespräche*, in denen alles mitschwingt, was Ziele, Beurteilungen und monetäre Anreize auslösen.

6.1.1.4 Gespräche

An Mitarbeitendengesprächen läuft alles zusammen. Gemäss den Daten lassen sich diesen Gesprächen viele Inhalte oder Absichten zuordnen: Es werden die kaskadierten Ziele für das bevorstehende Jahr besprochen, die Zielerreichung des vergangenen Jahres beurteilt und Lohnbestandteile diskutiert. Darüber hinaus werden die Gespräche dazu genutzt, um Feedback zu geben (ein- oder gegenseitig), Kompetenzen und Potenzial zu besprechen, Entwicklung zu planen, das psychische und physische Befinden der Mitarbeitenden abzufragen, Vertrauen zu bilden, Transparenz zu schaffen und Fluktuationsrisiken einzuschätzen. Vorgesetzte werden dabei oft durch Gesprächsleitfäden unterstützt. Checklistenartig wird die Fülle an Themen unter Zeitdruck abgearbeitet. Dieses Vorgehen wird in Fachkreisen aus verschiedenen Gründen stark kritisiert, denn es werden qualitativ unterschiedliche **Dinge miteinander vermischt**. Beispielsweise werden Lohn- und personelle Entscheide üblicherweise aufgrund von Unterschieden *zwischen* Individuen getroffen, während für die Entwicklung Unterschiede *innerhalb* eines Individuums massgebend sind. So bleibt das Ergebnis aus diesen Gesprächen für beide Zwecke unbefriedigend. Weiter wird moniert, dass das «**Führen nach Checkliste** (...) Menschen zu fremdgesteuerten Wesen [macht], zu Marionetten der Administration, die nur anfangen zu tanzen, wenn man an den entsprechenden Strippen zieht.» (L38: 4) Vorgesetzte versuchen gewissenhaft zu erfüllen, was von ihnen verlangt wird. Es besteht die Meinung, dass Gespräche durch solche Vorgaben Verhörcharakter erhalten und sie den Modus «command and control» implizieren. Führung werde dadurch reaktiv und angeleitet anstatt proaktiv und situativ. Diese Erschwernis ist auch der meist jährlichen Taktung geschuldet, was das nachfolgende Kapitel zur Kategorie *Zeit* verdeutlicht.

6.1.1.5 Zeit

Etliche Daten wurden der Kategorie *Zeit* zugeordnet. Etwa sei die **jährliche Taktung** von Zielen, Beurteilung den damit verbundenen Gesprächen nicht zeitgemäss:

Driving this need are seismic changes in demographics as well as how work is structured today. Annual goals might have worked 20 years ago, but between new technologies and a rapidly changing economy it is hard for goals to be relevant for more than a quarter. Even quarterly feedback does little for younger generations craving to learn something useful every week from their boss. (L3: 1)

Die Arbeitswelt kennt keinen klaren jährlichen Rhythmus mehr. Projekte sind kurzfristig und verändern sich im Verlauf der Umsetzung. So ist in den erhobenen Daten verschiedentlich die eher rhetorische gemeinte Frage anzutreffen, weshalb man nur einmal im Jahr über Leistung sprechen soll, wenn diese doch so wichtig ist und wie man die Leistung von zwölf Monaten in einem einzigen Gespräch überhaupt würdigen soll. Bei jährlicher Taktung verlieren Leistungsbeurteilungen nicht nur an Relevanz, sondern auch an Aussagekraft und Qualität. «Es ist wie ein Flip-Büchlein, wo die Seiten fehlen.» (IS2: 10) So und ähnlich äusserten sich einige der interviewten Personen. Und in der Literatur ist zu lesen, dass sich Gespräche überwiegend um die Schwächen der Mitarbeitenden drehen, die man ja wegen deren Stärken eingestellt hat. So besteht rundum die klare Haltung, dass die höher frequentierte Taktung der Schlüssel für den «Shift» vom **schwächenorientierten Reagieren** hin zum stärkenorientierten Antizipieren, Begleiten und Performen ist: «Rewarding or punishing people for something that happened long ago is not effective in creating a high performing culture.» (L46: 2)

Aufgrund ihrer strukturellen Probleme wird traditionellen Ansätzen insgesamt ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis nachgesagt. Die gängige Ansicht lautet: administrativ, zeitaufwändig, ohne Mehrwert. So wird über Unternehmen berichtet: «(...) their own research, as well as outside studies, ultimately convinced them that all the time, money and effort spent didn't ultimately accomplish their main goal – to drive better performance.» (L44: 1) Eine Studie von einem Beratungsunternehmen zeigt ausserdem, dass 95 % der Manager mit dem Prozess unzufrieden sind und dass 90 % von HR-Verantwortlichen keine hilfreichen Informationen aus dem Prozess ziehen, obwohl Manager jährlich 200 Stunden allein in die Vor- und Nachbereitung von Beurteilungsgesprächen investieren. Andere Studien zeigen, dass nur 14 % der Organisationen mit ihrer PM-Systematik zufrieden sind, während 48 % keinen unternehmerischen Wert im eigenen PM-Prozess sehen und 70 % der Unternehmen ihre Systematik überdenken wollen oder es bereits getan haben.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse zu diesen fünf identifizierten Problemkategorien traditioneller PM-Ansätze (Ziele, Beurteilungen, monetäre Anreize, Gespräche, Zeit),

weshalb eine Neuausrichtung gefordert wird. Im nachfolgenden Kapitel wird nun dargelegt, wie *neue* PM-Ansätze ausgestaltet sind.

6.1.2 Eigenschaften neuer Performance Management-Ansätze in der Arbeitswelt 4.0

Schätzungen zufolge haben über ein Drittel der U.S. Unternehmen keine klassischen PM-Prozesse mit jährlichen Beurteilungen mehr. Dazu zählen Beratungsunternehmen wie Accenture, Deloitte, PwC, KPMG oder Kelly Services, Informatik- und Kommunikationsunternehmen wie Adobe, Microsoft, Intel, Dell, IBM oder Motorola, Pharmabetriebe wie Medtronic oder Colorcon, Einzelhandelsunternehmen wie Gap oder Mischkonzerne wie General Electric.

First, it must be a real-time system that helps managers give «in the moment» coaching and course-correcting. The world we live in is unnervingly dynamic, where we are on one team one week and another the next, where goals that were fresh and exciting at the beginning of Q1 are irrelevant by the third week of Q1, and where the necessary skills, relationships, and even strategies have to be constantly recalibrated. In this real-time world, batched performance reviews delivered once or twice a year are obsolete before we've even sat down to write them. (L5: 1)

Dieses Zitat zeigt, worin neue PM-Ansätze in Zukunft unterstützen sollen: Stossrichtungen kennen, die dafür erforderlichen Fähigkeiten identifizieren und beides laufend justieren bzw. weiterentwickeln. Damit dies möglich wird, müssen Rahmenbedingungen überdacht und erneuert werden. Aufgrund der Daten konnten drei Hauptkategorien eines PM für die Arbeitswelt 4.0 herausgearbeitet werden: *Orientierung schaffen, Entwicklung fördern, Rahmen setzen*. Die Ergebnisse werden nun entlang der drei Elemente beschrieben.

6.1.2.1 Orientierung schaffen

Die Kategorie der Orientierung fasst Informationen zusammen, wie Organisationen mit Werten, Strategie, Zielen und Erwartungen umgehen, welche Elemente Top-down kaskadiert und Bottom-up bestimmt werden sollen und welche Bedeutung hierbei eine PM-Systematik hat.

Es zeichnet sich ab, dass **Werte** in Unternehmen an Wichtigkeit gewinnen. Sie sind massgebend für Orientierung, Motivation und Produktivität. Gerade jüngere Generationen wollen «Eigenverantwortung, Anteilnahme, Sinnhaftigkeit – wer leistet, will heute wissen warum. (...) Performance Management ist also nicht nur das Managen von Leistung, sondern auch das Leben von Werten und Lernen von Kommunikations- und Konfliktfähigkeit» (L23: 2-3). Es sind also nicht die monetären

Anreize, sondern **Identifikation** und Begeisterung für die Arbeit, welche die Leistungsbereitschaft in der Arbeitswelt 4.0 antreibt und damit zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor aufsteigen.

Um die Relevanz von Zielen und damit die **Sinnhaftigkeit** zu erhöhen, stellen viele Unternehmen von jährlichen Zielen auf vierteljährliche oder **kürzere Zyklen** um. Andere ersetzen Ziele mit Kurzzeit-Prioritäten oder lösen das herkömmliche Zielmanagement komplett durch ein **Beitragsprinzip** ab. Letzteres bedeutet, dass sich Mitarbeitende mit der Strategie und den eigenen Stärken auseinandersetzen und aufzeigen, wie sie den grösstmöglichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten können. So wird berichtet: «Das Prinzip des Top-down gesteuerten 'Management by Objectives' wird durch einen verstärkten Strategie-Dialog und 'Empowerment by Contribution' ersetzt.» (L17: 4) Ein interviewter Mitarbeitender gewichtet den «Strategietransfer als oberstes Ding, wo jeder Mitarbeiter verstehen soll 'welchen Teil trage ich überhaupt bei zum Erfolg dieses Unternehmens'» (IM3: 5). Anhand der Interviews zeigt sich, dass Strategien üblicherweise an Town Hall-Meetings (Informationsanlässe der Geschäftsleitung), auf Intranetseiten, mittels Videonachrichten oder durch eigens kreierte Apps kommuniziert werden. Die inhaltliche Auseinandersetzung erfolgt dann individuell sowie in den Teams. Der Strategiekommunikation sind auch generelle **Erwartungen** an die Mitarbeitenden zu entnehmen. Detaillierter tauscht man sich über Erwartungen aber regelmässig bei bilateralen Treffen aus, wie folgende Aussage exemplarisch zeigt: «Das wahrscheinlich häufigste Gefäss ist das mit der Führungskraft in den Bilas. Dort passiert das sicherlich häufig (...).» (IS1: 34)

Um Leistung anzukurbeln, setzen einige Unternehmen auf **schwierigere Ziele**. Beispielsweise wird eine OKR-Systematik¹⁰ eingeführt, bei der 70 % Zielerreichung als gut gilt. 100 % Zielerreichung würde bedeuten, dass das Ziel zu wenig ambitioniert gesetzt wurde. Ferner – in Einklang mit der OKR-Systematik – ist ein Wechsel des Fokus weg von persönlichen hin zu **kollektiven Leistungen** zu verzeichnen: «Der neue Prozess basiert nicht mehr auf individueller Performance, sondern auf Team-Performance» (IS1: 3), erklärt ein interviewter PM-Spezialist des Unternehmens mit OKR. Auch in der Literatur lassen sich zahlreiche Hinweise dafür finden, dass anstelle

¹⁰ OKR steht für «Objectives and Key Results». Dabei handelt es sich um eine agile Zielsystematik, die das traditionelle MbO-Prinzip ersetzt. Es werden visionäre objectives gesetzt, die in messbaren key results ausdifferenziert werden. Zu den zentralen Elementen gehören regelmässige Abstimmungsprozesse zwischen Teams und kürzere Laufzeiten. Für mehr Informationen, siehe z. B. <http://murakamy.com/okr> sowie <https://okrexamples.co>.

von starren Zielkaskaden die kollektive Intelligenz Bottom-up aktiviert werden muss, um in der schnelllebigen Arbeitswelt erfolgreich zu bleiben: «Only then will the company be agile enough to stay relevant.» (L5: 4) «Kollektivziele (...) sollten zwar die übergeordnete Unternehmensstrategie widerspiegeln, aber gleichzeitig auf einer Ebene verortet sein, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können.» (L34: 1) In allen interviewten Unternehmen wurden Zielkaskaden nach MbO abgeschafft. Aufgrund der Daten kann aber keine eindeutige Aussage darüber gemacht werden, wie stark bei neuen PM-Ansätzen die Top-down und Bottom-up Kräfte wirken. Einer der PM-Spezialisten sagt hierzu etwa, dass die Systematik etwas sehr Fluides sei:

(...) [W]ir müssen viel mehr über die Operationalisierung von Schwerpunktthemen sprechen, die sich aus der Strategie ableiten. (...) [D]ie sind Top-down aber die sind auch vernetzt. Es ist nicht ein Leiter «XY» [Titel anonymisiert], der mir jetzt Top-down sagt, was mein Beitrag da ist, sondern das sind Themen, die auf einmal links und rechts davon gehen und dann wieder Top-down kommen. (IS3: 13)

6.1.2.2 Entwicklung fördern

Neben orientierenden Elementen ist Entwicklung der zweite Strang neuer PM-Ansätze: «The research suggests that, if you are going to do performance appraisals at all, you should use them solely as a tool for identifying training and development needs. This means appraisal systems should be ruthlessly tailored to that purpose.» (L47: 2) Um die Bedeutung der Entwicklung zu beschreiben, wurden die Daten in drei W-Fragen geclustert: *WAS* (Kompetenzen) soll *WIE* (Struktur und Haltung) durch *WEN* (Rolle Mitarbeitende und Vorgesetzte) entwickelt werden?

Obwohl die Kompetenzen der Zukunft (**WAS-Frage**) bei der Datenerhebung nicht explizit im Fokus standen, liessen sich sieben Dimensionen zusammentragen:

- 1. Verantwortung übernehmen**
2. Probleme lösen
3. Innovationen entwickeln
- 4. Veränderungen mittragen**
5. Kollektive Intelligenz nutzen
6. Kundenorientiert handeln
7. Expertise erhalten

An dieser Stelle wird in Kürze auf die Punkte 1 und 4 eingegangen, die in direktem Bezug zu neuen PM-Ansätzen stehen. Details zu allen sieben Dimensionen sind dem Anhang H zu entnehmen. Aussagen zu «**Verantwortung übernehmen**» werden

oftmals in Bezug auf die eigene Entwicklung gemacht und zwar gleichermassen in der Literatur als auch von den interviewten Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Entwicklung wird als durch die Mitarbeitenden selbstgesteuerter Prozess betrachtet. Mitarbeitende müssen über den Willen und die Fähigkeit verfügen, sich eigeninitiativ weiterzuentwickeln (z. B. Fachliteratur und Zeitschriften lesen, Veranstaltungen besuchen, Weiterbildungen beantragen) sowie Feedback zur eigenen Arbeit einzuholen. Ebenso sind sie verantwortlich für die eigenen Ressourcen und dafür, dass die Arbeit mit den eigenen Interessen im Einklang ist. Führungspersonen sind in der Verantwortung einen entwicklungsförderlichen Rahmen zu setzen, die richtigen Fragen zu stellen und Feedback zu geben. Die Dimension «**Veränderungen mittragen**» umschliesst etwa die Forderung sich auf Neues einzulassen, die Fähigkeit und der Wille zur Selbstreflexion und damit die Bereitschaft, jeden Tag über sich und die Umwelt zu lernen. Mitarbeitende und Teams müssen sich ausserdem proaktiv mit der Frage auseinandersetzen, über welche Fähigkeiten sie in Zukunft verfügen müssen, damit sie anstehenden Veränderungen erfolgreich gegenüberreten können:

[V]iele Arbeitskollegen (...) sagen, ja das Unternehmen schaut dann schon, es ist eine gute Arbeitgeberin, die stellt niemanden vor die Türe. Das wird je länger je weniger der Fall sein. Es gibt einzelne Fälle, wo man sagt, schau, wir haben es versucht, es hat nicht gefruchtet, du musst dir etwas Neues suchen. Es ist immer noch ein sicherer Arbeitgeber aber es ist keine Arbeitsplatzgarantie mehr. Ich denke aus dem müssen die Leute hinauskommen. (IM4: 58)

Das führt zur Frage, **WIE** Entwicklung geschehen muss, damit sich Mitarbeitende, Teams und damit ganze Unternehmen so entwickeln können, dass sie auch in Zukunft erfolgreich sind. Hierzu konnten in den Daten zwei Aspekte identifiziert werden: Die *Haltung* bzw. das Bewusstsein für die Bedeutung der Entwicklung sowie die *Strukturen*, mit deren Hilfe Entwicklung stattfindet.

Traditionelle PM-Ansätze sind u.a. wegen ihrer Starrheit resp. ihrer Schwächen- und Vergangenheitsorientierung in Kritik geraten. So spiegeln neue PM-Ansätze eine postmoderne **Haltung** wider. Einerseits wird in den Daten mit Nachdruck betont, dass sich Entwicklung in der Arbeitswelt 4.0 an den spezifischen *Stärken* und dem *Wachstumspotenzial* des Individuums orientiert:

True differentiation means focusing on the individual – understanding the strengths of each individual, setting the right expectations for each individual, recognizing the individual, putting the right career plan together for the individual. This is what the

best managers do today. They seek to understand, and capitalize on the whole individual. (L4: 3-4)

Was zählt, sind nicht Vergleiche zwischen Individuen, sondern die Frage, wie das einzigartige Stärkensenj jeder Person aktiviert und gefördert werden kann. «'Stärken stärken' ist zwar kein neues Führungskonzept, aber bei der Neugestaltung des PM besinnen sich die Unternehmen vermehrt wieder darauf. Stärkenbasierter Einsatz der Potenziale ist lohnender (und vor allem auch motivierender) als hohe Investitionen in die individuelle Schwächenbehebung.» (L17: 4) Es sei ineffizient, Menschen anhand einer Gap-Analyse von Kompetenzen einzuschätzen, damit sie besser werden können, auch wenn sich das praktisch, präzise und robust anfühlt. Die Hirnforschung zeigt, dass Lernerfolge dort am grössten sind, wo bereits viele Synapsen vorhanden sind. «Our strengths, therefore, are our true areas of opportunity for growth.» (L5: 2) Von neuen PM-Ansätzen wird berichtet, dass Differenzierung nicht anhand von auf einem Formular vorgegebener Kompetenzen geschehe, sondern ganzheitlich durch die Arbeit am Individuum mit Vorgesetzten als Coaches. Würden Kompetenzvergleiche durch Stärkenorientierung ersetzt, reduziere sich ausserdem die Gefahr empfundener Statusverluste bei den Mitarbeitenden. Gelingt es Teams die vorhandenen Stärken auf diese Weise kennenzulernen und optimal einzusetzen, seien sie zu maximaler Leistung fähig.

Andererseits zählt zu einem neuzeitlichen PM auch die konsequente *Ausrichtung an der Zukunft* nach dem Leitsatz «[i]t's always easier to prevent than cure» (L46: 2). Eine der wichtigsten Fragen für Unternehmen lautet gemäss den Berichten, wie aus der investierten Zeit und dem investierten Geld der grösste Wert generiert werden kann. Für ein PM bedeute das, dass Zeit nicht mehr in die Valorisierung der Mitarbeitenden anhand vergangenheitsorientierter und ohnehin defizitären Ratings investiert wird, wie das bei MbO-Prozessen geschieht, sondern in Diskussionen mit den Mitarbeitenden hinsichtlich deren Leistung, Karriere und Bedürfnissen in der beeinflussbaren Zukunft: Wie können Stärken morgen noch besser eingesetzt werden? Welche Fähigkeiten könnten diese Stärken zusätzlich unterstützen? Welche neuen Kontakte können geknüpft werden? «In the new performance system, this is where most of our time and creativity will be focused.» (L5: 3) Durch diese zukunftsorientierte Haltung rücken Beurteilungen in den Hintergrund und Entwicklung in den Vordergrund. Dieser Trend ist auch in der Schweiz zu beobachten: «Die spezifische Umsetzung variiert, allen Ansätzen gemeinsam ist jedoch, (...) weg von purer Evaluation hin zu Mitarbeiterentwicklung und Leistungssteigerung» (L13: 2), «Performance Preview statt Review» (L19: 1). Ein Ansatz, der sich nicht mit Defiziten und Kompetenzen der

Vergangenheit beschäftigt, sondern die Möglichkeiten und Erfordernisse der Zukunft ins Zentrum rückt, sei gleichzeitig wertschätzend, motivierend und nachhaltig, lautet die Meinung.

Ein stärken- und zukunftsorientiertes PM kann seine Wirkung aber erst durch einen dritten Haltungs-Aspekt richtig entfalten: *Kontinuität*. «Kontinuierlicher Austausch (...) über Leistungen und Entwicklung (...) treffen auch besser die verstärkt ausgerufene Notwendigkeit zum 'lifelong learning'.» (I17: 4) Schätzungen zufolge bewegen sich 70 % der multinationalen Unternehmen in diese Richtung. In einigen dieser Unternehmen gibt es zwar noch jährliche Mitarbeitendengespräche, doch fassen diese lediglich zusammen, was im Verlauf eines Jahres kontinuierlich besprochen wurde. In einem kontinuierlichen und entwicklungsorientierten PM wird auf Leistungssteigerungen und Leistungsabfälle sofort reagiert, nicht erst am Jahresende. Man berichtet, dass dank kürzeren Zyklen der zielgerichtete Einsatz von Stärken und Interessen laufend justiert, Wachstum angekurbelt und ungewollte Fluktuation vermindert werde. Entwicklungsmaßnahmen würden umgehend beschlossen. Das sagt man auch in den interviewten Unternehmen, wo teilweise wöchentlich oder zweiwöchentlich explizit über den Stand der Entwicklung diskutiert und das operative Geschäft ausgeblendet wird.

Neue PM-Ansätze werden in der Arbeitswelt 4.0 zwar flüchtiger, aber sie finden nach wie vor in und mithilfe von bestimmten **Strukturen** statt. Anhand der Daten konnten unterschiedliche Gefässe und Hilfsmittel als strukturgebende Elemente identifiziert werden (s. Anhang I). Entwicklung findet nicht mehr einmal pro Jahr an Mitarbeitendengesprächen statt, sondern regelmässig im bilateralen Austausch sowie an eigens geplanten Entwicklungsgesprächen. Dabei geht es nicht primär um den nächsten Karriereschritt, sondern um Entwicklung on-the-job: «Heute ist es ein kontinuierlicher Teil. Wir versuchen weg zu kommen von 'Entwicklung ist der nächste Job'. Oft wird Entwicklung darauf reduziert (...). [A]m Schluss [ist es] einfach das Resultat der Entwicklung. Aber es ist nicht die Entwicklung selber.» (IV3: 63) Reflexionsfragen (s. Anhang J) sowie Entwicklungspläne dienen Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Projektleitenden bzw. Coaches der bewussten Auseinandersetzung mit der Entwicklung von Individuen und Teams. Der Formalisierungsgrad ist generell tiefer als bei traditionellen PM-Ansätzen. So gibt es bei den interviewten Unternehmen weniger Vorgaben, sondern unterstützende Vorlagen. Etwas formeller laufen Diskussionen über Mitarbeitende in Führungsgremien ab. Wo ein solches Gefäss existiert, bringen Vorgesetzte Informationen über ihre Teams ein, diskutieren diese gemeinsam, leiten daraus Massnahmen ab und halten sie fest. Mithilfe solcher Gefässe

werden in Unternehmen (miss-)erfolgsrelevante Muster erkannt, der Personalbedarf geplant und kollektive Entwicklungsmassnahmen mit Blick auf eine stärkenorientierte Diversität beschlossen.

Ein zentrales strukturelles Element in einer kontinuierlichen PM-Kultur ist Feedback. Feedback soll regelmässig, kurz, zeitnah, konkret, differenziert, qualitativ im Gespräch, transparent, ehrlich und aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgen. Es wird nicht aufgezwängt, sondern so eingesetzt, wie es sinnvoll ist. In diesem Zusammenhang zeigen neurologische Befunde, dass Feedback umso effektiver ist, wenn Mitarbeitende selbstinitiiert danach fragen: «That puts the asker in a position of control and reduces the stress reaction. It also means that everyone needs to think about specific aspects of the job they want to discuss before they begin the conversation.» (L31: 3) Wichtig ist, sich Zeit für Feedback zu nehmen und dabei nicht in der Vergangenheit verhaftet zu bleiben, denn in einer stärken- und zukunftsorientierten PM-Philosophie liegt der Fokus auf den Möglichkeiten von morgen: «Research and experience point to frequent, timely and informal feedback as working best to increase employee engagement. (...) At the heart (...) is managers and employees dedicating time for frequent, focused and future-orientated feedback conversations.» (L46: 2) Das entspricht auch dem Prinzip des Feedforward, das bisher vor allem aus der Literatur bekannt ist. Es besteht aus drei Elementen: «erstens dem Blick auf ein motivierendes Erfolgserlebnis, zweitens der Analyse, welche Rahmenbedingungen mehr solcher Erfolgsmomente in der Zukunft möglich machen, und drittens dem Feedforward-Plan.» (L17: 4)

Nachdem erörtert ist, WAS und WIE entwickelt werden soll, bleibt die Frage, **WER** in Entwicklungsprozessen welche Rolle einnimmt. In Einklang mit dem Trend zu Eigenverantwortung und Unternehmertum sind Mitarbeitende federführend in der eigenen Entwicklung. Etlichen Quellen zu neuen PM-Ansätzen ist zu entnehmen, dass Mitarbeitende den Inhalt von Gesprächen selber bestimmen und Feedbackgebende zumindest teilweise selber auswählen. Denn letztlich verantworten sie ihre Leistung sowie ihre berufliche Laufbahn zu grossen Stücken selber. «[F]irms are doubling down on development, often by putting their employees (who are deeply motivated by the potential for learning and advancement) in charge of their own growth.» (L7: 9) Damit neue Ansätze von Mitarbeitenden selbstgesteuert genutzt werden können, «it must feel to the individual employee that it is a system 'about me, designed for me'» (L5: 2), nicht als Kontrollinstrument für die Führung. Vorgesetzte rücken in eine beratende Rolle, in der sie das Team befähigen. Daher werden Vorgesetzte in der Arbeitswelt 4.0 oftmals als Coaches, Enabler oder Facilitator bezeichnet. In einer Studie mit Pionierunternehmen zu Arbeit und Führung in der neuen Arbeitswelt wurden «fünf

Schalter identifiziert, die man in einer modernen, digital vernetzten Arbeitswelt umlegen muss, damit die Leistungsfähigkeit gesichert ist und Unternehmen auch für die neuen Mitarbeitergenerationen attraktiv sind: der Arbeitsplatz, die Zusammenarbeit, das Verantwortungsgefühl, die Führung und die Kultur» (L25: 3). «Enabelnde» Vorgesetzte

- achten auf die Gesundheit der Mitarbeitenden,
- unterstützen die digitale Arbeitskultur,
- rücken das Wir in den Vordergrund (Gemeinsam zum Erfolg),
- versorgen Mitarbeitende mit Informationen,
- vernetzen Mitarbeitende mit den richtigen Menschen,
- schaffen Vertrauen (auch bei Führung auf Distanz) sowie
- ein innovationsfreundliches Klima, das zur Kreativität und Disruption einlädt.

Eine Trendstudie in der Schweiz zeigt allerdings, dass die Umgestaltung der Unternehmenskultur zwar hoch priorisiert ist, doch «[d]ie strukturelle Verankerung neuer Werte und Führungsprinzipien (...) im Performance Management (...) ist hingegen noch nicht in der Breite ersichtlich» (L17:1).

Eine interviewte Mitarbeitende, die sich gleichzeitig als Arbeitnehmendenvertreterin engagiert, sieht Vorgesetzte ausserdem in der Rolle aufzurütteln und aufzuzeigen, was passiert, wenn sich Mitarbeitende nicht entwickeln. So bringe es zum Beispiel wenig, Computerkurse anzuordnen, wenn Mitarbeitende weder die Notwendigkeit darin erkennen, noch die mittelfristigen Konsequenzen verstehen, wenn sie einen Kurs nicht besuchen.

6.1.2.3 Rahmen setzen

Neben den beiden Hauptkategorien Orientierung und Entwicklung wurde der Rahmen als dritte Kategorie aufgenommen. Sie fasst die übergeordneten Bedingungen zusammen, welche neue PM-Ansätze kennzeichnen.

Zum Ende des vorangehenden Kapitels kam zum Ausdruck, dass die Einführung neuer PM-Ansätze in erster Linie einen kulturellen Akt darstellt. **Vertrauen**, gepaart mit einem revidierten **Führungsverständnis**, schafft die Grundlage eines zukunfts- und stärkenorientierten PM, in dem Mitarbeitende Leistung und Entwicklung selber verantworten und Vorgesetzte ihre Teams bestmöglich im gemeinsamen Erfolg unterstützen. Es wird bekräftigt, dass Motivation durch Autonomie, Können und Bedeutung entsteht, also wenn Arbeit für Menschen inhaltlich sinn- und wertvoll ist. Hierzu wird angefügt: «In our experience, these increase as workers gain access to assets, priority projects, and customers and receive displays of loyalty and

recognition.» (L35: 9) Weiter soll PM als etwas **Holistisches** verstanden werden, wo Teams mit der Organisation und Individuen mit Managern durch Elemente der Orientierung und Entwicklung vereint werden. Um destruktive PM-Ansätze in faire und entwicklungsorientierte Praktiken zu transformieren, brauche es **Disruption**. Damit ist gemeint, dass nicht weiter versucht werden soll, bestehendes zu optimieren (z. B. neue Bewertungsskalen einführen, Beurteilungstrainings durchführen, Bonusberechnung anders machen etc.), sondern auf radikale Art und Weise neue Wege einzuschlagen. Konkret bedeutet dies: «Weg von den [individuellen] Boni (...). Weg von den Ratings (...). Weg von der Führungskraft als 'Bewerter'». (L26: 3) Als Grundannahme gilt «Everybody A» (L26: 3), alle erbringen die bestmögliche Leistung, Mitarbeitende werden nicht mehr kategorisiert. Den Daten zufolge besteht mehr und mehr die Überzeugung, dass die Probleme traditioneller Ansätze, wie sie in Kapitel 6.1.1 dokumentiert wurden, allein durch diese disruptiven Massnahmen gelöst werden können. So zeigt etwa die Studie einer Unternehmensberatung von 278 deutschsprachigen Unternehmen, dass «27 % (...) den individuellen Bonus reduzieren oder ganz abschaffen [wollen]» (L45: 3). Darüber hinaus werden PM-Systeme in neuen Arbeitswelten stark **vereinfacht**. Komplexe Tools, lange Formulare, vorgegebene Strukturen und Bewertungsdimensionen, vorgeschriebene Formulierungen etc. werden durch flexibel einsetzbare Hilfsmittel ersetzt, die den Beteiligten ein Minimum an Struktur und ein Maximum an Individualisierbarkeit bieten. Innerhalb dieses minimalen Rahmens verwenden Vorgesetzte und Mitarbeitende, was für ihre spezifische Situation sinnvoll ist und Nutzen generiert. So berichtet einer der interviewten Mitarbeitenden etwa: «Es gibt nirgends eine Schriftlichkeit, die Ihnen sagt und so müssen Sie es tun. Es hat aber (...) Vorlagen, die kann man benutzen oder auch nicht.» (IM3: 25) Durch diese Vereinfachung und Eliminierung strikter Vorgaben werden Führungspersonen in ihrer Rolle als «Enabler» und Mitarbeitende in ihrer Selbststeuerung gestärkt, erzählen Autorinnen und Autoren der recherchierten Berichte. Und schliesslich sind neue **Technologien** auf dem Vormarsch, die genau diese rahmendgebenden Elemente unterstützen. Dazu zählen Smartphone-Applikationen mit Coachingtipps und Notizfunktionen, Tools, die dabei unterstützen, sich mit Stärken, Interessen und Entwicklungspfaden auseinanderzusetzen, Anwendungen mit einfachen Feedbackfunktionen oder Software, mit denen Strategien und Schwerpunkte kommuniziert und untereinander abgeglichen werden können. Mit dem Einsatz von Technologien werden vorhandene Daten zusehends miteinander verknüpft, wodurch heute und in Zukunft neue Möglichkeiten entstehen (z. B. für Rekrutierung, Kompetenzmanagement und Personalbedarfsplanung). Hierzu ein Beispiel:

Zalando (...) is currently implementing a real-time tool that crowd-sources both structured and unstructured performance feedback from meetings, problem-solving sessions, completed projects, launches, and campaigns. (...) For every kind of behavior that employees seek or provide feedback about, the system (...) prompts a list of questions that can be answered intuitively by moving a slider on the touchscreen of a mobile device. Because the data are collected in real time, they can be more accurate than annual reviews, when colleagues and supervisors must strain to remember details about the people they evaluate. (L35: 5)

6.1.3 Beantwortung der Fragestellung

Frage 1

Wie verändert sich Performance Management in der Arbeitswelt 4.0?

Das **traditionelle Performance Management** ist typischerweise ein jährlicher Prozess. Er dient dazu, unternehmerische Ziele Top-down zu verteilen und die Leistung der Mitarbeitenden anhand dieser Ziele zu beurteilen. Auf dieser Grundlage werden Entscheide über Lohnerhöhungen, Bonus und Beförderungen getroffen. Der Prozess impliziert ein kontrollierendes Führungsverständnis. Abbildung 8 fasst die wesentlichen Elemente zusammen.

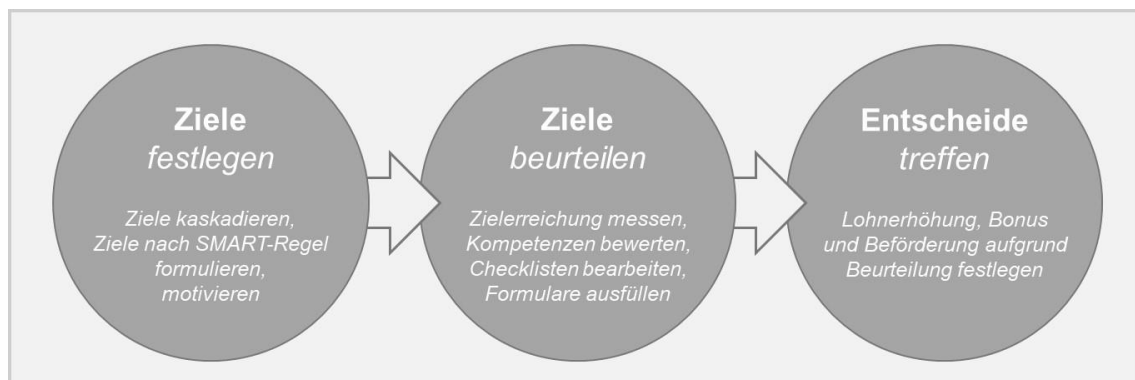


Abbildung 8 – Traditionelles Performance Management (eigene Darstellung)

Performance Management in der Arbeitswelt 4.0 rückt Elemente der Orientierung und Entwicklung ins Zentrum des Erfolgs (s. Abbildung 9). Orientierung entsteht dadurch, dass sich Mitarbeitende und Teams mit den Werten und der Strategie des Unternehmens auseinandersetzen. Dadurch entstehen Sinn, persönliche Bedeutung und Identifikation. Beiträge werden diskutiert und wenn sinnvoll mit kollektiven Zielen ergänzt. Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der sich nicht an einen vorgegebenen Zyklus hält, sondern sich nach den Erfordernissen des Marktes, der Arbeitstätigkeiten und dem Bedarf der Vorgesetzten mit ihren Teams richtet. Erwartungen werden

regelmässig im bilateralen Austausch besprochen. Damit wird sichergestellt, dass alle auf Kurs bleiben und maximale Leistung möglich ist. Durch die gelebte Kontinuität verlieren jährliche Beurteilungen ihren Wert und werden hinfällig.



Abbildung 9 – Performance Management in der Arbeitswelt 4.0 (eigene Darstellung)

Zweites Erfolgselement ist die Entwicklung. Die individuelle Entwicklung liegt primär in Verantwortung der Mitarbeitenden. Vorgesetzte stellen sicher, dass Entwicklung passiert und unterstützen in einer beratenden Rolle. Die regelmässige Reflexion über die eigenen Stärken, Interessen, Rückmeldungen, Erfolge und Misserfolge bildet die Basis für den individuellen Entwicklungspfad. Dieser wird mehrmals im Jahr in Entwicklungsgesprächen besprochen und es werden individuelle Entwicklungsziele und passende Massnahmen beschlossen. Kollektive und strategisch relevante Entwicklungsmassnahmen diskutieren Vorgesetzte in Führungsgremien. Aufgezwängte Formulare und komplizierte HR-Systeme gibt es keine mehr. An ihre Stelle rücken einfache Hilfsmittel und Technologien. Diese generieren nützliche Daten und verknüpfen sie mit bereits bestehenden Informationen. Neue Ansätze fassen auf einem weitreichenden Vertrauensgrundsatz und einem wachstumsorientierten Führungsverständnis.

Mit diesen zusammenfassenden Worten ist die erste Fragestellung zur Veränderung des PM in der Arbeitswelt 4.0 beantwortet. Nachdem herausgearbeitet ist, in welche Richtung sich PM verändert, drängt sich die Frage auf, wie neue Ansätze von Mitarbeitenden und Vorgesetzten in der Praxis erlebt werden. Damit befasst sich der zweite Teil der Ergebnisse.

6.2 Erleben neuer Performance Management-Ansätze

Frage 2

Wie erleben Mitarbeitende und Vorgesetzte in Tätigkeitsbereichen mit volatilen Anforderungen neue, nicht-traditionelle Ansätze des Performance Management in Bezug auf die drei psychologischen Komponenten einer Hochleistungsorganisation «**Motivation**», «**Fähigkeit**» und «**Situation**»?

In vier Schweizer Grossunternehmen wurden Vorgesetzte, Mitarbeitende und PM-Spezialistinnen und Spezialisten interviewt. Alle Personen haben in den vergangenen drei Jahren einen Wechsel von einem traditionellen zu einem neuen PM-Ansatz erlebt. Bei allen interviewten Gruppen wird neu auf individuelle Ziele verzichtet. In zwei Unternehmen werden noch jährliche Beurteilungen durchgeführt, während nur eines der Unternehmen noch variable Lohnanteile vergütet, die direkt an die Beurteilung gekoppelt sind (vgl. hierzu auch Tabelle 3 in Kap. 5.2.2).

Das Erleben neuer PM-Ansätze wurde anhand der drei Hochleistungsdimensionen erfragt, wie sie in Kapitel 3.4.3 vorgestellt wurden. Sie bestehen aus den nachstehenden, mehrheitlich theoretisch abgeleiteten Subkategorien:

- *Motivation*: Orientierung, monetäre und nicht-monetäre Anreize
- *Fähigkeit*: Erkennen und Entwickeln von Kompetenzen
- *Situation*: Gerechtigkeit, Autonomie und soziales Arbeitsumfeld

Der Beschrieb der Ergebnisse folgt den drei Dimensionen. Wörtliche Zitate der interviewten Personen sind wiederum nach dem Schema gemäss Tabelle 5 in Kapitel 6.1 kenntlich gemacht. Das komplette Quellenverzeichnis aus der qualitativen Datenerhebung ist dem Anhang A zu entnehmen. Eine Häufigkeitsstatistik zu den je Kategorie zugewiesenen Codes befindet sich in Anhang G.

6.2.1 Motivation

Die Daten zum motivationalen Erleben werden anhand der drei Subkategorien *orientierende Elemente*, *monetäre Anreize* und *nicht-monetäre Anreize* beschrieben.

6.2.1.1 Orientierende Elemente

Generell berichten die interviewten Personen über einen leichten Anstieg der eigenen Motivation. Das wird u.a. damit begründet, dass mit dem **Wegfall individueller Ziele** nach SMART der **kollektive Strategiebeitrag** hervorgehoben wird. So sagt ein Vorgesetzter:

Für mich kommt es langsam zum Tragen. (...) [D]er Effekt den man möchte ist, dass die Leute viel stärker sehen, «was ist es, was ich täglich mache, was hat das für einen Einfluss, auf welches Ziel zahlt das ein auf dem anderen Ende der Skala, vielleicht auf Strategie oder Visionsebene und dafür arbeite ich hier». (...) Diese Connection gab es bisher nicht. Man hat Dinge gemacht, dann gab es eine Strategie und es gab keine Verbindung zwischen diesen beiden Dingen. Ich glaube, das kommt langsam, dass dies die Leute viel stärker sehen und das ist für die Leute sehr sinnstiftend und motivierend. (IV2: 94)

Das zeigen auch Feedback, die Vorgesetzte von ihren Mitarbeitenden erhalten. Diese sagen, es bestünde mehr Klarheit, woran man warum arbeitet, weniger Verzettelung und mehr Partizipation. Gemäss den Vorgesetzten passiere das insbesondere, weil Teams und Individuen aufgefordert sind, sich aktiv mit der Strategie und ihrem Beitrag auseinanderzusetzen. Anstatt Ziele Top-down zu kaskadieren gewähre man einen Vertrauensvorschuss und damit «erfüllen [wir] unsere [strategischen] Ziele nachweislich besser als vorher» (IV3: 25), sagt ein Vorgesetzter.

Ein Mitarbeitender stellt über sich und andere fest, dass der Verzicht auf Ziele zu Beginn zwar verunsichert habe, die Resonanz aber letzten Endes sehr positiv ausgefallen sei: «Wir haben uns sehr schwer getan mit Zielen nach SMART» (IM6: 28), «[e]s gab eigentlich niemand, der sagte 'ach, so kann ich aber nicht arbeiten, wenn ich keine fixe Zielvorgabe mehr habe'» (IM6: 26).

Die Bedeutung von Strategie und Zielsystematik wird jedoch von der **Arbeitstätigkeit** mitbestimmt. Beispielsweise wird eine OKR-Systematik anders erlebt, wenn Aufgaben einen proaktiv-strategischen Charakter haben (z. B. das Unternehmen durch hohe Klickraten auf Webseiten vermarkten), als wenn die Arbeitstätigkeiten reaktiv-operativ sind (z. B. IT-Infrastruktur betreiben, Störungen korrekt priorisieren und rasch beheben). So sagt ein IT-Supportmitarbeiter zur neu implementierten OKR-Systematik: «Ja, das ist eben nicht so spürbar. Vorher hatten wir einfach Jahresziele und man konnte besser messen, wo man steht, wo man noch zulegen muss oder was man schon erreicht hat. Die neue Systematik ist weniger fassbar.» (IM1: 5) Diese Aussage rührt daher, dass zuvor individuell bedeutsame Ziele durch individuell weniger bedeutsamere OKR abgelöst wurden. Weiter ist festzustellen, dass sich auch Mitarbeitende mit externen Beratungstätigkeiten weniger mit der Strategie auseinandersetzen. Dort entstehen Sinn und Ausrichtung primär durch den Dialog mit den taktangebenden Kundinnen und Kunden.

Mitarbeitende berichtigen weniger klar über Sinn, Zweck und Funktionsweise neuer PM-Prozesse als Vorgesetzte. Sie heben aber den Wert **konkreter Teamziele** hervor:

Man arbeitet zusammen, man arbeitet füreinander. Und wer eher abfällt [wird] (...) unterstützt (...). Schlussendlich bringt es mir nichts, wenn die ganze Firma ein Ziel hat, das mega weit oben ist, z. B. mehr Umsatz machen. (...) Man sollte darauf schauen, dass man Teamleistungen fördert. Klar hat man Abhängigkeiten mit anderen Abteilungen. Die sollten dasselbe Ziel haben wie wir, weil so können wir auch besser die Synergien zusammen nutzen. (IM2: 64)

Bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden kommt ebenfalls zum Ausdruck, dass mit den neu implementierten Ansätzen mehr **Gespräche und Feedback** stattfinden. Damit werde der Fokus auf die unterstützende Zusammenarbeit und den regelmässigen **Erwartungsabgleich** gerückt. Erwartungen werden gemäss den Interviewten ausserdem über Werte vermittelt oder in Projektteams im Rahmen von Sprintplanungen diskutiert. Durch diese höher frequentierten Kommunikationsgefässe entstehe Klarheit; «Orientierung habe ich ausreichend» (IM2: 44), sagt ein Mitarbeitender.

Während die einen von leicht erhöhtem Antrieb sprechen, finden andere, dass sich durch die neue Systematik die Motivation nicht verändert habe, denn «ich habe mir die Welt vorher schon eingerichtet und ich richte mir sie heute ein» (IM4: 40), so eine Mitarbeitende. Die Motivation komme nicht davon, Ziele oder eine Beurteilung zu erhalten, sondern sich mit spannenden und herausfordernden Arbeitsinhalten zu beschäftigen. Dass Motivation nicht durch ein Instrument entstehe, sondern durch **Sinn und Identifikation** mit der Tätigkeit entfacht werde, stellt sich als gängige Meinung der interviewten Personen heraus. Einer der Vorgesetzten sagt dazu etwa:

Für mich ist der Sinn der Arbeit extrem wichtig und dieser Sinn ist bei den Leuten dermassen eingeimpft, die Leistung ist dermassen hoch und die Identifikation damit. Herzblut trifft es am ehesten. Und ich glaube in diesem Kontext kann man Instrumente bringen, wie man will, das ändert nicht viel. Aber wenn der Sinn weg wäre, dann würde es anders sein. (IV4: 28)

Damit kann gesagt werden, dass die interviewten Personen Orientierung als wesentlicher Bestandteil des persönlichen Antriebs erleben. Wie es um das Erleben monetärer Anreizsetzungen steht, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

6.2.1.2 Monetäre Anreize

In drei der vier interviewten Unternehmen ist der variable Lohnanteil nicht mehr an individuelle Ziele gekoppelt und in einem gibt es überhaupt keine variable Lohnkomponente mehr.

Alle Vorgesetzten begrüßen die Entkopplung bzw. die Abschaffung des variablen Lohnes: «Ich fand die vordere Methodik mit den lohnrelevanten Jahreszielen extrem schlecht, speziell für mein Team. Es ist auch so (...), dass kopflastige Leute nicht durch irgendeinen Lohnanteil motiviert werden. Das sind ganz andere Faktoren die dort eine Rolle spielen.» (IV1: 17) Ein anderer sagt: «Von meinen Mitarbeitenden war niemand böse, dass das wegfiel.» (IV2: 7) Variable Lohnanteile stelle einen immer wieder vor dieselbe Herausforderung: Gibt man jemandem mehr (Belohnung), muss man anderen weniger geben (Bestrafung). Das könne man nur versuchen, mit Kommunikation abzufangen. Es sei erstaunlich, dass es mit der Abschaffung der variablen Lohnkomponenten nicht mehr Reaktionen gegeben habe und dass das Team genau gleich weiterfunktioniere. Diese Veränderung wirkt sich positiv auf die Gesprächskultur aus, stellen Vorgesetzte fest. So erzählt ein interviewter Mitarbeiter eines Unternehmens, wo individuelle Ziele vom Lohn entkoppelt wurden in seiner Rolle als Vorgesetzter:

Als es noch mehr Einfluss auf den Lohn gab, wurde auch mehr darum gekämpft: «Warum jetzt diese Beurteilung, warum das Ziel so?» (...) Und dort merke ich schon, die Gespräche wurden für mich jetzt angenehmer, weil das monetäre nicht mitspielt und die Diskussion über die Beurteilung auf der Skala in den Hintergrund rückte. (IM6: 53)

Auch Mitarbeitende äussern sich positiv über diese Neuerung:

Für mich als Mitarbeiterin finde ich das eigentlich fairer, (...) wir machen alle einen guten Job und erfüllen die Erwartungen und da muss man jetzt nicht diskutieren, ob jemand noch tausend Franken mehr kriegt oder nicht. (...) Die Anerkennung kommt über andere Dinge. Dass man mal auf ein cooles Projekt mitgehen kann oder irgendwas Spannendes, intern auf eine Konferenz gehen oder eine Zertifizierung irgendwo machen kann, genau. (IM5: 35)

Mitarbeitende erwähnen, dass sie Ziele zuvor vor allem wegen dem variablen Lohn verfolgt hätten, während jetzt die Leidenschaft für die Arbeit im Vordergrund stehe. So erzählt ein Mitarbeitender des Unternehmens ohne variable Anteile:

Ich habe das Gefühl, die Motivation kommt nicht von einem System oder von einem – ja, ob man jetzt noch einen variablen Lohnanteil dazu erhält. Die Motivation kommt von anderen Dingen, wie zum Beispiel Interessen, ehrgeizig sein, für das brennen, was man tut. Wenn man nicht glücklich ist, mit dem was man tut, hat man eh keine Motivation. Also bringt es auch nichts, ob ich noch 15 % oder was weiss ich wieviel obendrauf erhalte Ende Jahr. (IM2: 21)

Kritische Stimmen wurden in den Interviews dann verzeichnet, wenn wegen Abschaffung bzw. Entkopplung von Ziel und variablem Lohn Erwartungen nicht mehr ausreichend diskutiert werden. Es fehlt dann an Orientierung und Nähe zu den Vorgesetzten.

6.2.1.3 Nicht-monetäre Anreize

Nicht-monetäre Anreize bilden die dritte Subkategorie der Motivation. Deren Bedeutung streichen Mitarbeitende und Vorgesetzte gleichermaßen hervor. Neben Sinnvermittlung, Werten oder Erwartungsklärung seien es sichtbare Erfolge, gegenseitige Unterstützung, wertschätzendes Feedback, sich entwickeln und einen Beitrag zur Gesellschaft leisten können sowie soziale Aspekte, die zu Leistung motivieren. «Es ist auch ein Ort, wo Leute gerne herkommen, wo sie Befriedigung und Freude finden. Das ist jeweils meine Motivation. Und ich denke, wenn man von Performance-Systemen spricht, dann... es ist nicht immer mehr, mehr, mehr.» (IV3: 85)

Das Erleben nicht-monetärer Anreize lässt sich jedoch erst durch Einbezug der beiden Hauptkategorien *Fähigkeit* und *Situation* weiter vertiefen, wie die nachfolgenden Ausführungen gleich zeigen werden.

6.2.2 Fähigkeit

Fähigkeit, die zweite der drei Hochleistungsdimensionen, wurde anhand der Daten in zwei Subkategorien aufgeteilt: *Erkennen*, der Prozess zur Identifikation der zu entwickelnden Fähigkeiten für Individuen und Unternehmen und *Entwickeln*, die konkreten Massnahmen um die identifizierten Fähigkeiten zwecks Erfolgssicherung auszubilden. Der Fähigkeitsdimension wird an dieser Stelle auch Verhalten subsumiert.

6.2.2.1 Erkennen

Entwicklungsfelder werden sowohl anhand *vorgegebener Strukturen* wie Kompetenzraster, Formulare und Prozessabläufe wie auch *unstrukturiert* im Arbeitsalltag erkannt. Die Daten zu den beiden Aspekten werden in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben.

Vorgegebene Strukturen

Einige Vorgesetzte sind um vorgegebene Strukturen dankbar. Zum Beispiel sagt ein Vorgesetzter, dass die Ergebnisse aus **standardisierten Fragebögen** mit Kompetenzdimensionen eine gute Teamübersicht gebe, Vergleichbarkeit ermögliche und Abgangspotenzial sichtbar mache. Im selben Unternehmen stehen andere Vorgesetzte vorgegebenen Lösungen jedoch kritisch gegenüber:

Das ist (...) ein standardisierter Fragebogen mit einzelnen Dingen, die man beurteilen muss. Mir hilft das nicht. Ich finde der Fragebogen ist eben viel zu stark standardisiert, weil es sehr unterschiedliche Arten von Jobs sind von Call Center Agents, über Sales, über Produktentwicklung, über Design. Ja, und die haben alle denselben Fragebogen (...). Ich finde das nicht sehr hilfreich. (IV2: 31)

Dieser Vorgesetzte wünscht sich rollenspezifische Kompetenzen, die regelmässig aktualisiert und je nach Arbeitstätigkeit unterschiedlich gewichtet werden können. Allerdings solle es weniger darum gehen, Mitarbeitende anhand der Kompetenzen auf einer absoluten Skala zu platzieren, sondern individuelle Veränderungen festzustellen, also Vergleiche innerhalb, nicht zwischen Individuen. In einem anderen Unternehmen wird mit einem Kompetenzraster als Gedankenstütze gearbeitet. Dieses wird für seine flexible Einsetzbarkeit geschätzt: «Ich orientiere mich daran. (...) Das hilft mir aufzuzeigen, dass (...) es noch ganz viel mehr [gibt], wo man sich entwickeln kann. Und da kann man dann auch das eine oder andere Entwicklungsziel setzen.» (IV4: 16) Um sich etwas systematischer mit den Kompetenzen des ganzen Teams auseinanderzusetzen, brauche es aber Zeit und diese habe er sich bisher nicht genommen, sagt der Vorgesetzte weiter.

Als wertvoll werden Hilfsmittel betrachtet, anhand derer Mitarbeitende zur Selbstreflexion angeregt werden. Dazu zählen insbesondere **Entwicklungspläne** bzw. Tools, um Erfolge und Lernerfahrungen aus dem Arbeitsalltag nach Bedarf festzuhalten sowie Stärken und Interessen zu reflektieren. Diese würden als hilfreiche Basis für regelmässige Entwicklungsgespräche dienen, sagen Vorgesetzte wie auch Mitarbeitende. Während es früher starre Formulare in einem System gegeben habe, sei es heute ein «flexibles und lebendiges Dokument (...), eine echte Verbesserung» (IM4: 21).

Für grössere Populationen werden in zwei der vier Unternehmen die zu entwickelnden Fähigkeiten in **Führungsgremien** identifiziert, Potenziale besprochen und Massnahmen beschlossen (vgl. auch Kap. 6.1.2.2). Dieser Ansatz wird als gewinnbringend erlebt, weil dadurch Stärken, Interessen und fehlende Fähigkeiten auf

aggregierter Ebene sichtbar würden. Eine PM-Spezialistin sagt dazu: «Es ist (...) eine breite Diskussionsbasis und das klingt erstmal nach viel Aufwand, aber (...) wir haben festgestellt, dass es sehr hilfreich ist, dass es mitunter eines der Dinge ist, die bislang am besten funktionieren.» (IS4: 7) Ein Interviewpartner des anderen Unternehmens fügt einen positiven Nebeneffekt hinzu. Der Diskurs in Gremien bewirke, dass sich Vorgesetzte ernsthaft mit dem Potenzial des Teams auseinandersetzen, das heisst, mit Leistung, Stärken und Interessen der einzelnen Mitarbeitenden. Schliesslich wolle man bei den Diskussionen nicht still dort sitzen, während die Kolleginnen und Kollegen im Führungsgremium über deren Mitarbeitende ganz viel wissen. Die Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden in den Gremien erfolgt in Abhängigkeit des PM-Ansatzes mehr oder weniger strukturiert. In einem der Unternehmen zieht man quantitative Leistungsdaten hinzu, die regelmässig nach Projektabschlüssen erhoben werden. Hier trifft man allerdings auf das bekannte Problem traditioneller Beurteilungen.

Mitarbeitende würden zu gut bewertet: «Es ist eben nur beschränkt aussagekräftig. Wir haben eine Tendenz, dass die Leute alle in der oberen rechten Ecke sitzen, dass (...) alle zwischen 4.5 und 5.0 [(Maximalwert)] schwanken.» (IS4: 21) Den Mehrwert dabei würden weniger die quantitativen Daten darstellen als vielmehr der Diskurs zwischen Personen, die über ausreichend Informationen zu den Mitarbeitenden verfügen. Als Endprodukt resultieren konkrete Massnahmen, die in einem Tool oder einer Excel-Liste festgehalten werden. Auf Stufe Mitarbeitende kriege man von diesem Prozess nicht viel mit, es fehle an Transparenz, sagt einer der Interviewten: «Es gibt jetzt Dinge, wo ich gerne etwas mehr wüsste wie zum Beispiel, wie man mich dann einschätzt, was man diskutiert.» (IM3: 7)

In zwei Unternehmen werden auch **360°-Feedback** angewendet. Vorgesetzte erachten dieses Instrument dann als sinnvoll, wenn es situativ zum Einsatz kommt und wenn es massgeschneidert ist. So sagt ein Vorgesetzter, er finde das aktuelle Instrument in seiner hoch standardisierten Form komplett unbrauchbar. «Ich will nicht auf einer Skala irgendjemanden beurteilen, wo ich gewisse Dinge teilweise überhaupt nicht beurteilen kann. Aber sie sind dort einfach drin und ich muss sie ausfüllen und ich komme nicht weiter [im Tool], ohne dass ich sie ausfülle.» (IV2: 75)

Unstrukturiertes Erkennen

Im unstrukturierten Erkennen von Fähigkeiten werden aufgrund von **Ereignissen im Arbeitsalltag** Entwicklungsthemen aufgenommen und diskutiert. Dies kann durch spontanes Feedback von Vorgesetzten im Rahmen des regelmässigen Austauschs, durch Rückmeldungen von Dritten sowie durch Selbstreflexion von Erfahrungen und Befinden der Mitarbeitenden ausgelöst werden. Dass sich unstrukturierte Entwicklung

allmählich in den Alltag integriert schätzten Mitarbeitende. «Sie sind permanent an Ihrer Entwicklung dran – im Kleinen». (IM3: 91) Man bespreche regelmässig, wo man für die kommenden Wochen und Monaten den Entwicklungsfokus setzen wolle (z. B. Art und Weise der Kommunikation) und evaluiere die Entwicklung, indem man seine Stakeholder gezielt nach Feedback frage und dieses dann wiederum mit den Vorgesetzten diskutiere. Damit lerne man u.a., sich besser einzuschätzen. Ähnlich klingt es bei einem anderen Mitarbeitenden, der ebenfalls die Eigenverantwortung betont: «Selbstbeurteilung wird verlangt. (...) Was mache ich gut, was gelingt mir nicht so gut. Hier kann ich sagen, wo ich nicht zufrieden bin und man macht dann Massnahmen zusammen ab.» (IM6: 48) Wo Entwicklung nach wie vor als jährlicher Prozess empfunden wird, sagt ein Mitarbeitender, er fände es hilfreich, wenn «man mindestens noch ein zweites Mal im Jahr schaut, wo man steht. (...) [!]ch würde das eigentlich noch logisch finden» (IM1: 69).

6.2.2.2 Entwickeln

Zeigte die Subkategorie «Erkennen» wie Entwicklungspotenzial identifiziert wird, beschreibt «Entwickeln» als zweite Subkategorie der Fähigkeitsdimension, wie Entwicklung passiert.

Es wurde bereits zitiert, dass Entwicklung im neuen PM-Verständnis nicht einfach bedeute, die nächste Funktion zu erreichen. Vielmehr verstehe man Entwicklung als tägliches, selbstgesteuertes Lernen **on-the-job**, das den Wachstumstrieb befriedigt und zu Leistung motiviert. Entwicklung erfordert folglich Vertrauen. Dass man nicht immer Anweisungen gebe, sondern «es halt auch mal laufen lässt und dann auf Rückfragen eingeht», sagt ein Vorgesetzter (IV1: 44). Dies ermögliche Erfahrungen, an denen Mitarbeitende wachsen können. Eine der Interviewten erzählt von sich, es werde ihr rasch langweilig, weshalb sie immer wieder nach Möglichkeiten für neue Erfahrungen Ausschau hält. So äusserte sie sich etwa dankbar zu internen Stage-Angeboten. Von einem aktuellen Erlebnis erzählt sie:

Seit einem Jahr fühlte ich mich so in einer bequemen Kiste drin und irgendwie bin ich mit dem Ellenbogen angeschrammt und mit dem Kopf an der Decke angestossen. Durch diesen Stage konnte ich aus meinem gewohnten Umfeld raus und ich muss sagen, es ist so cool. (...) [!]ch ging wie ein Schwamm drei Monate durch die Gegend und habe nur aufgesaugt, weil all diese Themen komplettes Neuland waren (...). Und als ich gegen Ende des Stages wieder zurück in die Linie, ins Projektmanagement-Umfeld hätte gehen müssen, merkte ich, dass ich das nicht

mehr möchte. Es hat den Reiz verloren. (...) Und ja, jetzt bin ich im Wandel, ich hoffe, es öffnet sich Ende Jahr eine Tür. (IM4: 64)

Speziell betont werden auch **near-the-job** Massnahmen wie Interessensgruppen, in denen sich Mitarbeitende selbstinitiiert über Erfahrungen und Trends zu spezifischen Themen austauschen und Neues ausprobieren. In diesem Zusammenhang meint ein Mitarbeitender: «Es sollte eigenverantwortlich sein. Die Motivation kommt ja auch von da her, weshalb man hier ist, weshalb man [Software-]Entwickler sein will (...) und wenn es nicht klappt, kann man [(Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitenden)] das Gespräch suchen.» (IM2: 50)

Als begleitende Entwicklungsmassnahme **along-the-job** treten Führungspersonen einen Schritt zurück, nehmen die Aussensicht ein und stehen coachend zur Seite. Es wird jedoch betont «ich würde mir nicht zutrauen und sagen, ich bin ein Coach. Aber (...) die Vorgesetztenrolle ist in der Tat nicht 'ich bin der, der fachlich am besten Bescheid weiss oder der, der entscheidet', sondern man versucht zu unterstützen in der Organisation.» (IV3: 69) Eine wichtige Begleitmassnahme sei die Selbstreflexion (etwa angeleitet durch einen Entwicklungsplan; vgl. Kap. 6.1.2.2 und 6.2.2.1). «Ich finde das gut, dass man sich selber auch challenged mit 'wo will ich hin, wo sehe ich mich, woran habe ich Spass, woran weniger'.» (IM4: 7) Man überlege sich, wo man optimieren könnte und welche Massnahmen man aus häufig erhaltenem Feedback für sich ableite. So ist Selbstreflexion einerseits eine *Entwicklungsmassnahme* (durch Denkprozesse findet Entwicklung statt), andererseits ist sie eine *Erkennungsmassnahme* (Ausgangspunkt für weitere Schritte) und dient damit als Basis für das Vorgesetztencoaching: «Da kann man sich auch mit dem Vorgesetzten austauschen, ob er noch eine Idee hat, wenn einem selber nichts in den Sinn kommt oder man kein entsprechendes Gefäss in den internen Ausbildungen sieht.» (IM4:7)

Über konkrete **off-the-job** Entwicklungsmassnahmen entscheiden Vorgesetzte und Mitarbeitende gemeinsam. «Man bespricht, was Sinn macht.» (IV2: 33) Wo Mitarbeitenden ein Weiterbildungsbudget zum selbstgesteuerten Lernen zur Verfügung steht, wird das positiv hervorgehoben. «Ich würde schon sagen, dass das eigentlich recht gut ist. Ich sage einfach, wohin ich gehen will und wie teuer das ist und dann erhalte ich das ok.» (IM2: 48) Mit der jährlichen Budgetplanung und den Regelungen tut sich ein Vorgesetzter jedoch schwer: «Ich beantrage immer viel zu viel. Dann wird noch ein Drittel gestrichen, dann habe ich trotzdem noch genug. Das ist wie ein Game und ich finde es nicht extrem hilfreich. Auch die Richtlinien, was bezahlt wird (...) wirken nicht sehr nachvollziehbar.» (IV2: 31) Es sei insbesondere unklar, weshalb

gewisse Entwicklungsmassnahmen vom Unternehmen bezahlt werden und andere nicht oder nur mit geringer Beteiligung.

Die Ergebnisse zur Fähigkeitsdimension haben gezeigt, dass sie motivationale Effekte in der Form nicht-monetärer Anreize mit sich bringen. Gleich verhält es sich mit der Situation, als dritte der drei Hochleistungsdimensionen. Sie bestimmt zu grossen Stücken mit, ob es gelingt, Fähigkeiten effektiv und effizient zu erkennen und zu entwickeln.

6.2.3 Situation

Auf der Basis der theoretischen Vorarbeit für diese Studie wurden drei Subkategorien zur Beschreibung der Situation angewendet: *Gerechtigkeit*, *Autonomie* und das *soziale Arbeitsumfeld*. Im Folgenden wird beschrieben, wie Mitarbeitende und Vorgesetzte neue PM-Ansätze in Bezug auf diese drei Subkategorien erleben.

6.2.3.1 Gerechtigkeit

Vorgesetzte erleben die neue Systematik als gerechter, gerade wegen dem **Verzicht auf individuelle Ziele**. So beschreibt eine Person die Systematik als «führungsorientiert» und damit als fairer:

Wir arbeiten innerhalb der Teams relativ eng zusammen und wenn es darum geht, eine Leistungskomponente zu haben oder auch eine Lohnerhöhung zu verteilen (...), dass wir dort viel mehr auf das Tagesgeschäft schauen können als, ich hätte jetzt mal gesagt, «fiktive» Jahresziele. Wir leben extrem kurzfristig, also die Prioritäten ändern jeden Tag (...). [E]s gibt Leute, die reissen sich ein Bein aus, aber erreichen ihre Jahresziele nicht, weil sie nach Tagesgeschäft priorisieren. Also diesen Konflikt haben wir nicht mehr und da bin ich froh. (IV1: 5).

Es gelte die Grundannahme, dass jeder immer sein Bestes gibt. Wer selbstständig Probleme lösen könne, spüre das dann auch bei Lohnerhöhungen. Und wenn es um **Personalentscheidungen** geht, würden ohnehin mehr Informationen hinzugezogen, als dies durch formelle Prozesse dokumentiert werden könne. Es sei die Zusammenarbeit über die Jahre, die Reife, politische Aspekte etc. Ein Vorgesetzter desselben Unternehmens, wo es noch Beurteilungen anhand vorgegebener Kompetenzen aber keine variablen Lohnanteile mehr gibt, meint allerdings, dass die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen über Skalenwert und Lohnerhöhungen gegenüber den Mitarbeitenden nicht unbedingt gegeben sei. «Was ich extrem schwierig finde, ist der recency bias. (...) Ich mache Notizen in den Bilas aber ich würde nicht behaupten, dass das sehr objektiv ist.» (IV2: 27) Er fügt jedoch hinzu: «Für

mich, schlussendlich, was das Wichtigste ist, ist die trajectory [(Flughöhe)]. Sind sie im Moment eher so oder eher so unterwegs. (...) Sind sie im Moment am Dazulernen und interessiert und motiviert bei der Sache oder ist es eher so – flach.» (IV2: 29) In dem Sinne bringe ihm die jährliche, **standardisierte Beurteilung** seiner Mitarbeitenden nichts. Auch Mitarbeitende erleben die neue Systematik ohne Ziele als fairer: «In der Vergangenheit war die Bewertung fast zu gut (...). Man musste gar nicht so leisten (...). Und heute ist es fast etwas besser. (...) Es ist genauer worden, oder fairer.» (IM1: 61) Ein anderer Mitarbeitender vermisst jedoch die Nachvollziehbarkeit der Beurteilung aufgrund der zu geringen inhaltlichen Tiefe der Gespräche: «Wenn es detaillierter wäre, wüsste ich, wo ich noch besser werden könnte» (IM2: 55), so der Mitarbeitende.

Um dem entgegenzuwirken werden in anderen Unternehmen **Hilfestellungen** angeboten, um basierend auf kontinuierlichem Feedback faire und nachvollziehbare Beurteilungen zu machen. Ein Vorgesetzter sagt dazu: «Ich glaube das Instrument bietet die Möglichkeit für maximale Fairness, für maximale Transparenz untereinander, fürs Dokumentieren der relevanten Prozesse. Diese Möglichkeit ist da. Aber was letztlich draus gemacht wird, das entscheiden die Menschen.» (IV4: 51) Man könne fair sein oder auch nicht und genau darin liege die Führungsaufgabe, in ganzheitlichen Diskussionen über Leistung und Entwicklung und nicht in der Frage, wie man die letzten 2 % Zielerreichung doch noch erfüllen könnte, sagt der Vorgesetzte weiter. Auch in einem anderen Unternehmen meint ein Mitarbeitender, dass man aufgrund des **permanenten Feedbacks** immer wisse, woran man ist. Die Systematik sei damit fairer geworden und Lohnentscheide hätten an Nachvollziehbarkeit gewonnen. Letzteres insbesondere dann, wenn diese im Rahmen von Kalibrierungsverfahren in Führungsgremien gefällt würden.

6.2.3.2 *Autonomie*

Die schnelllebige und anforderungsreiche Arbeitswelt 4.0 erfordert, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden ausreichend Freiheitsgrade gewähren. Das bestätigt ein Vorgesetzter: «Wir könnten gar nicht anders funktionieren mit diesen vielen Aufträgen, die immer reinkommen. Das hat mit Vertrauen und mit Respekt zu tun.» (IV1: 42) Selbstverantwortung und Autonomie seien zentral, sagt ein anderer Vorgesetzter. Gerade in grossen Teams ginge es nicht anders. Und ausserdem wirke sich dies äusserst positiv auf die Motivation aus:

Als wir die Verantwortung (...) abgegeben haben, da wurde Gas gegeben. Die hatten riesen Freude, konnten sie selber machen und entscheiden (...). Das gab Schub. Wir sind wieder beim Sinn und beim Inhalt der Arbeit. Das Instrument war

nie das Thema, sondern einfach: Gibt man den Leuten die Möglichkeiten, gibt man ihnen Vertrauen? (...) [Oder] will man als Chef immer alles entscheiden und muss alles über den eigenen Tisch kommen (...)? (IV4:34)

Die neuen PM-Ansätze, bei denen der Vertrauensvorschuss an den Platz individueller Ziele getreten ist, würden Autonomie unterstützen. Das kommt in den Interviews klar zum Ausdruck. Ein PM-Spezialist sagt jedoch auch, dass das Umdenken von «command and control» zu «Empowerment und Eigenverantwortung» noch etwas dauern würde: «Eigenverantwortung muss ich führen, aber halt anders. Nicht Top-down, sondern da muss ich Rahmenbedingungen (...), kulturelle Patterns kreieren und schaffen, [so] dass sich diese etablieren kann.» (IS3: 25)

6.2.3.3 Soziales Arbeitsumfeld

Kulturelle Patterns werden u.a. vom sozialen Arbeitsumfeld bzw. seinen Akteurinnen und Akteuren gestaltet. Wo **Teams** bereits seit über zehn Jahren zusammenarbeiten, ändere eine neue PM-Systematik wenig, sagt ein Vorgesetzter. Wichtig sei ein Arbeitsumfeld des gegenseitigen Respekts, ohne hierarchisches Gefälle, wo sich Menschen nicht mit Wissen und Position über andere stellen. Über sein frisch geformtes Team sagt ein anderer Vorgesetzter:

Ich lernte die Leute relativ schnell relativ gut kennen. Ich musste nicht über Ziele und Zielerreichung diskutieren. (...) Sondern der Mensch war im Vordergrund und seine Kompetenzen. Wo hast du Mühe, wo läuft etwas sehr gut, welche Erfahrungen hast du gemacht und da lernt man im Gespräch sehr, sehr schnell, wie der Mensch tickt. (IV4: 10)

Ob sich durch die neue PM-Systematik auch die Teamzusammenarbeit verändert habe, wird aber tendenziell verneint. Man habe einander auch schon vorher unterstützt. Ein Mitarbeitender erwähnt jedoch, dass man sich durch den neuen Ansatz bewusst mit den eigenen Stärken auseinandersetze und diese mit anderen im und ausserhalb des Teams teile: «Wenn ich wusste, dass ein Kollege von mir in dem besser ist, dann ging ich ihn fragen und konnte so etwas für meine Entwicklung tun und jemand anderes dafür umgekehrt auch. Das passiert vermutlich ausgeprägter als vorher oder häufiger.» (IM3: 49)

Durch den **regelmässigeren Dialog** würden Konflikte früh abgefangen. In den bilateralen Gesprächen liege der eigentliche Nutzen, «das andere [(jährliche Beurteilung)] tut man einfach, weil man es machen muss» (IV2: 47). Wie gut der Dialog gepflegt wird, sei aber stark von den Führungskräften abhängig. Es gebe welche, die

sagen, «ah nein, das brauche ich nicht» (IV2: 73), so der Vorgesetzte weiter. Dialog wird von den Interviewten als Nahrung für den bereits zitierten Vertrauensvorschuss erlebt. Dadurch gelinge es, die eingeräumte Autonomie beziehungsförderlich und im Sinne der Entwicklung zu begleiten:

Wir sprechen miteinander über die menschlichen Aspekte. Also es fällt sehr viel weg bezüglich Administration und es kommt etwas Neues dazu, das Dialog heisst. (...) Das hat eine ganz andere Qualität (...). Und das andere ist, dass das Thema Entwicklung eine ganz neue Perspektive erhält. Ich habe heute den ganzen Nachmittag nur an Entwicklungsgesprächen verbracht. Mit Teamleitenden, mit Filialleitenden, wo wir an Entwicklungsplänen arbeiteten. Früher machte man das einmal im Jahr. (IV3: 9)

Durch den Fokus auf den Menschen erhält auch die **emotionale Ebene** ausreichend Platz, etwa durch ernstes Interesse an den Fragen «Wie geht's dir? Wie fühlst du dich?» (IV3: 13). Vorgesetzte hätten ein offenes Ohr für «alles, was den Mitarbeiter bewegt im Moment» (IM4: 15). Durch dieses unterstützende Führungsverständnis entstünden qualitative Gespräche und man rücke näher zusammen. Man verstehe so auch besser, wenn jemand seine Leistung mal nicht zu erbringen vermag. Dann suche man gemeinsam prospektiv nach Lösungen, anstatt Leistungsabfälle retrospektiv zu verurteilen, sagt ein Vorgesetzter.

Mitarbeitende finden, dass sich die Dialogqualität auch dank dem **Verzicht auf variable Lohnanteile** gesteigert habe. Und ein PM-Spezialist berichtet, dass die jährlichen Gespräche vorher wie ein Klotz am Bein der Mitarbeitenden gewesen seien. Das habe sich jetzt geändert, zumindest in Teams, wo Vorgesetzte den neuen Ansatz wie vorgesehen leben.

6.2.4 Beantwortung der Fragestellung

Frage 2

*Wie erleben Mitarbeitende und Vorgesetzte in Tätigkeitsbereichen mit volatilen Anforderungen neue, nicht-traditionelle Ansätze des Performance Management in Bezug auf die drei psychologischen Komponenten einer Hochleistungsorganisation «**Motivation**», «**Fähigkeit**» und «**Situation**»?*

In Bezug auf die **Motivation** werden neue PM-Ansätze von Mitarbeitenden, Vorgesetzten und PM-Spezialistinnen und Spezialisten positiv erlebt. Sie sind gleichermassen erleichtert darüber, dass auf individuelle Jahresziele verzichtet und der

Fokus stattdessen auf die gemeinsame Ausrichtung gelenkt wird. Im Gegensatz zu traditionellen PM-Prozessen wirken neue Ansätze identitäts- und sinnstiftend, denn man setzt sich jetzt mit dem strategischen Beitrag auseinander. Insbesondere bei Tätigkeiten mit proaktivem Charakter sorgt dies für mehr Klarheit und Bedeutung in der täglichen Arbeit. Bei reaktiven Tätigkeiten hingegen, wo die Strategie im Arbeitsalltag weniger erfolgsrelevant und daher weniger bedeutsam ist, kann Orientierungslosigkeit entstehen, wenn zu wenig erwartungsklärende Gespräche stattfinden. Generell wird der Wert regelmässiger Gespräche zwecks Orientierung hervorgehoben. Diese erhalten dank Abschaffung bzw. Entkopplung der variabler Lohnanteile von Beurteilungen eine neue Qualität. Weil am Ende der Gesprächsketten nicht mehr Belohnungen oder Bestrafungen stehen, können Mitarbeitende Bedürfnisse und Befinden frei äussern. Dieser Umstand vermag all jene Anreize zu verstärken, die der Arbeit selbst entstammen, wie etwa Interesse an (neuen) Tätigkeiten entwickeln, durch Erfahrung und Rückmeldung an Aufgaben wachsen oder kollaborativ voneinander zu lernen. Wo monetäre Anreize gänzlich abgeschafft wurden, wünscht sich diese niemand zurück.

Zur Erkennung von **Fähigkeiten** schätzen Mitarbeitende und Vorgesetzte minimal anleitende Strukturen. Vorlagen sollen die Entwicklung anregen und für unterschiedliche Funktionen flexibel einsetzbar sein. Es werden insbesondere Vorlagen zur Reflexion von Interessen, Stärken, Erfolgen und Learnings begrüsst, etwa in der Form eines Entwicklungsplans oder von Reflexionsfragen (s. Anhänge I und J). Wo ein solches Instrument existiert, ist es zur Drehscheibe zwischen Fähigkeitserkennung und -entwicklung avanciert. Weiter werden Diskussionen in Führungsgremien über Mitarbeitende als gewinnbringendes, strategisches Element erlebt. Seitens Mitarbeitende wird jedoch ein transparenter Umgang mit den Diskussionsergebnissen erwartet. Bei neuen PM-Ansätzen übernehmen Mitarbeitende Eigenverantwortung für ihre Entwicklung, während Vorgesetzte begleitend, wenn nötig «anschubsend» zur Seite stehen. Dies wird von Mitarbeitenden begrüsst und wo dieses Verständnis noch fehlt, wird es gefordert. Im kontinuierlichen Ansatz sehen Vorgesetzte das Potenzial, dass der Fokus immer weiter weg von der Vorstellung «Entwicklung ist die nächste Funktion», hin zu persönlichem und organisationalem Lernen und Wachsen schwenkt.

Die Entformalisierung und Flexibilisierung, die neue PM-Ansätze generell mit sich bringen, assoziieren die interviewten Personen positiv mit ihrem Gerechtigkeits-, Autonomie- und sozialen Erleben (**Situation**). Dies ist unabhängig davon festzustellen, ob in den Unternehmen noch jährliche Beurteilungen durchgeführt oder variable Lohnanteile ausbezahlt werden. Entscheidend für das Erleben sind Häufigkeit und

Qualität der Gespräche und ob Vorgesetzte ihre unterstützende Führungsrolle wahrnehmen. Wird mit den neuen Ansätzen weiterhin nach traditionellem Verständnis geführt, können gegenteilige Effekte wie Orientierungslosigkeit oder fehlende Nachvollziehbarkeit der jährlichen Beurteilung entstehen.

Nachdem die beiden Fragestellungen zu Veränderung und Erleben von PM-Ansätzen beantwortet sind, wird im letzten Teil dieser Studie diskutiert, welche Bedeutung die Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen für die betriebliche Praxis und die psychologische Forschung haben.

7 Diskussion

Im Auftrag der Schweizerischen Post hat diese Studie die disruptiven Entwicklungen im Performance Management (PM) der Arbeitswelt 4.0 untersucht. Sie hatte zum Ziel, herauszufinden, wie sich PM in der postmodernen Arbeitswelt verändert und wie Mitarbeitende und Vorgesetzte neue Ansätze erleben. Mit diesem Fokus wurde zu Beginn ein historisches Verständnis zum Thema geschaffen, PM als Begriff definiert und es wurden die wichtigsten motivationspsychologischen und gerechtigkeitstheoretischen Grundlagen dargelegt, die schliesslich in das Rubikon-Modell eingeordnet wurden. Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden Daten aus 272 Seiten HR-Fachbeiträgen sowie 14 Interviews mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten und PM-Spezialistinnen und Spezialisten aus vier Schweizer Grossunternehmen qualitativ erhoben, ausgewertet und beschrieben.

In diesem letzten Teil der Untersuchung werden die Inhalte dieser Studie nun gebündelt, an der Theorie gespiegelt und es werden Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis abgeleitet. Zum Schluss werden die methodischen Herangehensweisen reflektiert, Limitationen aufgezeigt und Fenster zu weiterführender Forschung geöffnet.

7.1 Zusammenfassung und konzeptionelle Implikationen

Die Geschichte zum PM (vgl. Kap. 2) zeigt, dass Leistungsbeurteilungen in Wirtschaft und Recht tief verankert sind. Seit Anbeginn sind Unternehmen bestrebt, Beurteilungen zu nützlichen, objektiven und fairen Verfahren zu entwickeln. Diese Anstrengungen wurden umso intensiver, je stärker sich Organisationen durch technische Errungenschaften und historische Ereignisse veränderten. So passierten die Arbeitswelt 1.0 bis 3.0 Efficiency Ratings (Einführung Meritokratie und Taylorismus), eigenschaftsorientierte Verfahren (1. Weltkrieg), funktionsbezogene Verfahren (2. Weltkrieg) und schliesslich den MbO-Ansatz (Nachkriegszeit). Mit den Gesetzgebungen gegen Diskriminierung in den USA gewannen objektive Leistungsbeurteilungen und die diesbezügliche Forschung bis vor der Jahrtausendwende zusätzlich an Bedeutung. Seit Anbruch des digitalen (Daten-) Zeitalters mit seiner postmodernen Arbeitswelt 4.0 werden die historisch geprägten und immer komplexer gewordenen PM-Prozesse mit all ihren Funktionen und Abhängigkeiten (vgl. Tabelle 1, S. 16) jedoch grundlegend hinterfragt. **Traditionelle PM-Ansätze** implizieren, dass Mitarbeitende angewiesen, kontrolliert und mit Geld motiviert werden müssen, damit sie Leistung erbringen und sich im Sinne des Unternehmens verhalten. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, dass dieses

Bild nicht mit dem Verständnis der Menschen in **postmodernen Organisationen** kongruent ist. Dort lässt man sich von einem Vertrauensgrundsatz leiten. Es besteht die Grundannahme, dass Mitarbeitende jederzeit ihr Bestes geben und im Sinne des Unternehmens denken und handeln. Es wird die Haltung vertreten, dass Menschen nach Wachstum streben und dass Freiräume nötig sind, damit sich Potenzial optimal entfalten kann. Daher werden PM-Prozesse für die Arbeitswelt 4.0 so umgestaltet, dass sie dem nicht zuwiderlaufen. In erster Linie geschieht dies durch eine Entkopplung von Zielsystematik, Entwicklung und Lohnentscheiden. Diese geht oftmals mit dem Verzicht auf jährliche Beurteilungen anhand von Ratingskalen zugunsten von mehr Kontinuität im Dialog einher. Durch diese «Entsystematisierung» wird PM vereinfacht. Es entsteht Disruption und damit eröffnen sich Organisationen neue Perspektiven.

Im Verlauf der Studie konnte gezeigt werden, dass Erfolg im neuen PM-Paradigma durch zwei distinkte Prozesse unterstützt wird: Orientierung und Entwicklung. Dabei handelt es sich um die beiden grössten gemeinsamen Nenner des Erfolgs, wie sie in dieser Studie identifiziert werden konnten. Kurz zusammengefasst wird **Orientierung** nicht mehr durch Führung über jährliche Zielkaskaden mit individuellen Zielen, sondern über Sinn und Identifikation mit der eigenen Aufgabe geschaffen. Diese entstehen, wenn Teams Inhalte und Hintergründe der Strategie verstehen, deren Bedeutung auf die eigenen Tätigkeiten transferieren und sich schwierige Ziele mit kürzeren Laufzeiten setzen, auf die sie gemeinsam hinarbeiten. Die konkrete Ausgestaltung solcher orientierenden Prozesse kann sich in Abhängigkeit von Teams und Tätigkeitsinhalten unterscheiden. Als Credo gilt: Tun, was sinnvoll ist und zum Erfolg beiträgt.

Entwicklung, als zweites identifiziertes Element des neuen PM-Paradigmas, passiert zu grossen Teilen eigenverantwortlich durch die Mitarbeitenden. Dazu gehört über Veränderungen in den eigenen Fachthemen informiert zu bleiben, genauso wie die eigenen Stärken und Interessen zu kennen. Es liegt in ihrer Verantwortung, am Puls der Zeit zu bleiben und dass sie Tätigkeiten ausüben, in denen Sie ihre Talente optimal einsetzen und entwickeln können. Entwicklung wird aber auch durch Vorgesetzte vorangetrieben. Sie fördern Mitarbeitende mithilfe coachender Fragen, geben Feedback, ermutigen zu nächsten Schritten und fordern Entwicklung auch aktiv ein. Auf Ebene Organisation identifizieren Führungsgremien den kollektiven Entwicklungsbedarf und beschliessen über Massnahmen, die wiederum zur Umsetzung in die Teams getragen werden.

Für Vorgesetzte, die ihre Mitarbeitenden schon vor der Umstellung durch Vertrauen und nahen Austausch geführt haben, ändert sich mit der neuen PM-Systematik den Daten zufolge wenig. Dort werden neue PM-Ansätze als längst herbeigewünschte

Veränderung begrüsst. Wo Mitarbeitende hingegen durch «command and control» geführt wurden, erfahren Führung und Mitarbeitende einen radikalen Wandel, denn postmoderne PM-Ansätze brechen genau dieses implizite Führungsverständnis traditioneller Ansätze auf und stellen stattdessen Vertrauen und Dialog als neue Maximen ins Zentrum des Arbeitens.

Insgesamt stärkt das neue PM-Paradigma die Führung, indem sie neue Freiheiten erlangt und keine starren Prozesse mehr abarbeiten muss. Dies trifft insbesondere bei «Enabelnden» Vorgesetzten zu. Kontrollierende Vorgesetzte werden durch das neue Paradigma kurzfristig geschwächt, weil ihnen entzogen wird, was sie bislang unter Führung verstanden haben. Zweitens fördern Vertrauenskultur und Forderung nach Eigenverantwortung das Unternehmertum und die Kreativität der Mitarbeitenden. Und drittens gewährt das neue Paradigma den in der schnelllebigen Arbeitswelt 4.0 nötigen Spielraum zur team- und aufgabenadäquaten Zusammenarbeit zugunsten des kollektiven Erfolgs. Wurde Leistung in Kapitel 3.2 als Konstrukt bestehend aus Input und Output definiert, so bilden die rahmengebenden Grundsätze und die in diesem Rahmen stattfindenden Prozesse des Orientierens und Entwickelns den **Input**, während Erfolg den **Output** darstellt. Dieses induktiv hergeleitete und psychologisch begründete konzeptionelle Verständnis ist in Abbildung 10 zusammenfassend dargestellt. Es wird in der Folge als **ROE-Framework** (Rahmen, Orientierung, Entwicklung) des neuen PM-Paradigmas in der Arbeitswelt 4.0 bezeichnet.

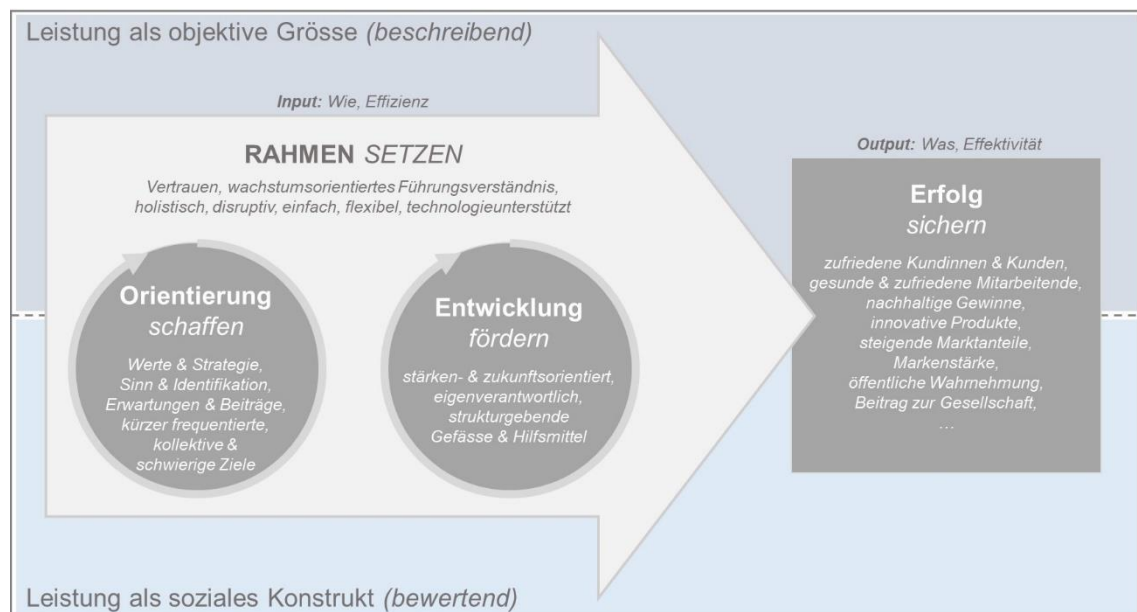


Abbildung 10 – ROE-Framework des neuen Performance Management-Paradigmas in der Arbeitswelt 4.0: konzeptionelles Verständnis (eigene Darstellung)

Diese konzeptionellen Implikationen werden im nachfolgenden Kapitel an den theoretischen Grundlagen gespiegelt. Es wird aufgezeigt, wie sich neue PM-Ansätze im Rubikon-Modell verorten lassen, welche Bedeutung sie hinsichtlich der Theorien der Selbstbestimmung und der organisationalen Gerechtigkeit haben und was dies wiederum für die unternehmerische Praxis bedeutet.

7.2 Zusammenführung von Theorie und Ergebnissen

Die Theorie zum **Rubikon-Modell** zeigt, dass dem menschlichen Handeln eine Reihe innerpsychischer Prozesse vorausgeht. Wenn sich Menschen für etwas engagieren, muss sich das für sie lohnen (Instrumentalität) und es braucht die Überzeugung, dass das Vorhaben zumindest mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit erfolgreich umgesetzt werden kann (Erwartung; vgl. Abbildung 4, S. 30). Handlungen müssen für Menschen also Sinn ergeben und sie müssen mit den eigenen Überzeugungen und Fähigkeiten übereinstimmen. Je mehr diese Bedingungen zutreffen, desto weniger sind extrinsische Anreize wie variable Lohnzahlungen nötig, welche die *psychologische Kraft* soweit erhöhen, dass sich Menschen zu einem Ziel committen und sich zum Handeln motiviert fühlen. Hier setzt das ROE-Framework zum neuen PM-Paradigma an, indem es die Sinnfrage ins Zentrum des Orientierens stellt. Weil in der vernetzten und wissensintensiven Arbeitswelt 4.0 Erfolg im Kollektiv entsteht, ist auch die Suche nach dem Sinn ein gemeinsamer Akt. Strategie verstehen, Kundenbedürfnisse kennen, sich gemeinsame Ziele setzen und die eigene Rolle bzw. den eigenen Beitrag im «Erfolgspuzzle» verorten können sind hierbei wichtige motivationale Bausteine, wie die Daten aus dieser Studie zeigen. Dieser zunehmende Fokus auf Sinn und kollektiven Erfolg erklärt, weshalb monetäre Anreize im neuen PM-Paradigma nicht mehr an persönliche Ziele gekoppelt werden oder ganz aus den Unternehmen verschwinden. Den Ergebnissen dieser Studie zufolge können diese Veränderungen auch als Reaktion auf all jene Studien interpretiert werden, die zeigen, dass sich monetäre Anreize gerade bei komplexen und volatilen Arbeitstätigkeiten nachteilig auf die intrinsische Motivation auswirken können und insbesondere auch schädliche Effekte wie Manipulation, Silodenken, Ignoranz oder kurzfristiges Denken provozieren (Cerasoli et al., 2014; Deci et al., 1999; Franco-Santos & Otley, 2018). Diese negativen Effekte dürften sich in der Arbeitswelt 4.0 gegenüber früheren Epochen nochmals verschärfen. Es scheint heute wichtiger denn je, die kollektive Intelligenz gewinnbringend einzusetzen, wie das u.a. Laloux (2015) in seinen Ausführungen schildert.

In Einklang mit den motivationstheoretischen Erkenntnissen aus der **Selbstbestimmungstheorie** von Ryan und Deci (2000) ist es in der Arbeitswelt 4.0 empfehlenswert, Massnahmen zu ergreifen, welche die *autonome Motivation* der Mitarbeitenden stärkt. Und dazu gehört, Bestrafungs- und Belohnungsmodelle als Bestandteil der *kontrollierten Motivation* weitgehend zu eliminieren und stattdessen Motivation durch Sinn, Identifikation sowie durch Übereinstimmung von persönlichen Bedürfnissen und Interessen mit den unternehmerischen Zielen entstehen zu lassen (vgl. Abbildung 2, S. 20).

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen weiter, dass sich die Entkopplung von Zielsystematik, Entwicklung und Lohnentscheiden positiv auf Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten auswirkt. Diese Massnahme wird zusätzlich gestärkt, wenn Mitarbeitende nicht mehr formell beurteilt werden. Grund dafür ist, dass bessere **Regulationsmöglichkeiten** entstehen. Mitarbeitende können sich frei äussern ohne befürchten zu müssen, dass sich ihre Worte direkt auf eine Leistungsbewertung oder den eigenen Lohn auswirken. So gelingt es Mitarbeitenden einerseits ehrlicher *untereinander* sein und andererseits begünstigt die Entkopplung, dass Mitarbeitende erhaltene Rückmeldungen auch *mit ihren Vorgesetzten* transparent besprechen. Erst durch die Entkopplung sowie dem Verzicht auf Beurteilungen vermögen wichtige Instrumente zur Handlungsregulation wie Feedback oder Feedforward ihr Wirkungspotenzial zu entfalten. In den Daten zeigt sich das, indem bei offenem Dialog Fähigkeiten laufend entwickelt, auftretende Schwierigkeiten diskutiert, Handlungskorrekturen vorgenommen und Handlungserfolge nachgelagert reflektiert und bewertet werden. Aus der Reflexion leiten sich dann Schlüsse in der Form von Learnings für die Zukunft ab. Auf diese Weise erhöht erfolgreiche Regulation die erlebte **Selbstwirksamkeit** und damit die Überzeugung der Mitarbeitenden, dass sie auch zukünftige Vorhaben erfolgreich meistern können. Gleichzeitig können Vorgesetzte ihre neue Rolle als «Enabler» bzw. Dienstleistende gegenüber ihren Mitarbeitenden besser einnehmen.

Die erhöhte Gesprächsqualität wirkt sich nach den Resultaten dieser Studie auch positiv auf das **Gerechtigkeitserleben** aus. Wer häufig qualitative Gespräche mit Vorgesetzten hat, erlebt den PM-Prozess als fairer, nachvollziehbarer, transparenter und auch als sinnvoller als Mitarbeitende, die sich von ihren Vorgesetzten weniger begleitet fühlen. Diese Aussagen können mit dem *fair process effect* begründet werden (vgl. Kap. 3.4.2.3). Nach ihm können mögliche negative Effekte von monetären Anreizen oder Beurteilungen durch Kommunikation abgefangen bzw. subjektiv empfundene Benachteiligungen reduziert und *outcome favorability* sowie *outcome*

justice erhöht werden. Den Daten zufolge ist es genau das, was Vorgesetzte mit zufriedenen Mitarbeitenden tun. Sie schaffen Vertrauen, indem sie in der Kommunikation transparent sind, Mitarbeitenden zuhören und ihre Anliegen ernst nehmen. Wo ausreichend Dialoge stattfinden, streichen die interviewten Mitarbeitenden dies als positiv heraus. So zeigen die Daten auch, dass die Leistungsbereitschaft nicht direkt auf die PM-Systematik zurückzuführen ist, sondern auf die Beziehungen zwischen den Menschen in der Organisation. Wie gut eine PM-Systematik tatsächlich funktioniert, scheint für sie zweitrangig zu sein. Vorgesetzte federn durch gelingende Kommunikation aber nicht nur unvorteilhafte Elemente eines PM-Prozesses ab; sie ermöglichen Mitarbeitenden auch eine effektivere Regulation von emotionalen Zuständen und in der Folge eine akkuratere Bewertung von Handlungsergebnissen. Eine solche Führungspraxis erhöht der Gerechtigkeitsforschung zufolge nachweislich die Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen und ihre Bereitschaft Extraleistungen zu zeigen (Taylor et al., 1995). Dieser Effekt stimmt auch mit der Selbstbestimmungstheorie bzw. mit der Cognitive Evaluation Theory überein. Sie postulieren, dass informative Massnahmen die Brücke von *kontrollierter Motivation* zu *autonomer Motivation* schlagen können, weil sie den *Internalisierungsgrad* der auszuführenden Handlung resp. die Kontrolle über die eigene Situation erhöhen (Cerasoli et al., 2014; Deci et al., 2017). Transparente Kommunikation erhöht also den intrinsischen Anteil der Motivation und fördert die Akzeptanz von Prozessen und Entscheidungen. Wünschen sich die interviewten Mitarbeitenden mehr Klarheit darüber, was in Führungsgremien über sie diskutiert wird, so sollten sie aus Sicht der prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit mit den relevanten Informationen versorgt werden.

Indem die Bedeutung der Ergebnisse an den theoretischen Grundlagen gespiegelt ist, können nun die wichtigsten Handlungsempfehlungen für die Praxis basierend auf den oben diskutierten Punkten skizziert werden.

7.3 Handlungsempfehlungen

In dieser Thesen ist mittlerweile deutlich geworden, dass die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen Organisationen fundamental verändern. Wer auf dem globalisierten Markt bestehen will, kommt nicht umhin, Kulturveränderungen einzuleiten und PM-Prozesse neu zu denken. Die Ergebnisse aus den recherchierten Beiträgen und aus den erhobenen Interviewdaten weisen darauf hin, dass dieser kulturelle Wandel umso besser gelingt, wo Unternehmen nicht versuchen althergebrachte PM-Ansätze lokal zu optimieren, sondern wo PM disruptiv vereinfacht bzw. neu erfunden

wird. Als Essenz dieser Studie lassen sich zusammenfassend fünf Handlungsempfehlungen für die PM-Praxis der Arbeitswelt 4.0 formulieren. Sie sind nicht als isolierte Massnahmen zu verstehen, sondern als Massnahmenpaket mit voneinander abhängigen Inhalten, basierend auf dem ROE-Framework. Zur besseren Nachvollziehbarkeit werden die Empfehlungen jeweils in Kürze beschrieben und begründet.

Empfehlung 1: PM vereinfachen durch Entsystematisierung und Flexibilisierung

Ziele, Entwicklung und Lohnzahlungen sind für Unternehmen unverzichtbar. Damit sie ihre Funktionen bestmöglich erfüllen können und sich gegenseitig nicht torpedieren, müssen sie losgelöst koexistieren. Das heisst, sie sind nicht durch eine Beurteilung systematisch miteinander verbunden. Um Orientierung zu schaffen und Entwicklung zu fördern stellen HR-Abteilungen flexibel einsetzbare Hilfsmittel und Vorlagen im Sinne eines Dienstleistungsangebots zur Verfügung (vgl. z. B. Anhänge I und J). Diese gewähren Vorgesetzten ausreichend Spielraum zur team- und aufgabenadäquaten Anwendung. Darüber hinaus unterstützen moderne IT-Applikationen bei der Vermittlung von Kultur, Strategie oder im organisationalen Lernen. Lohnentscheide werden ganzheitlich getroffen. Der persönliche Beitrag am Erfolg des Kollektivs kann neben Lohnhygiene, Ausbildung oder Alter *eine* von mehreren kalibrierenden Komponenten sein. Diese Massnahme entfaltet ihre Wirkung in Kombination mit den nachfolgenden Empfehlungen 2-5.

Empfehlung 2: Variable Lohnanteile entfernen

In der Arbeitswelt 4.0 entsteht Erfolg im Kollektiv. Individuelle monetäre Anreize laufen dem zuwider. Sie können zu eigennützigem, unmoralischem und unethischem Verhalten führen, bei dem die Prioritäten durch kurzfristig in Aussicht gestellte monetäre Belohnungen bestimmt werden, anstatt durch ein Streben nach nachhaltigem Erfolg. Sie fördern Silodenken und Tunnelblick und wirken kulturschädigend, indem sie den Weg zum offenen und wachstumsorientierten Dialog verbarrikadieren. Ferner ist der Vergütungstopf immer limitiert. Es gibt Gewinner und Verlierer, die auf der Basis von subjektiv gefärbten, ungleichen und unvollständigen Erfolgskriterien bestimmt werden. Mit dem verstärkten Fokus auf gemeinsame Leistungen stellen kollektive Gewinnbeteiligungen eine Alternative zu individuellen variablen Lohnanteilen dar.

Empfehlung 3: Beurteilungen entfernen

Die über 200-jährige Erfahrung zeigt, dass Ratings zur Leistungsbewertung bisher nicht den gewünschten Nutzen gebracht haben. Sie sind selbst bei Beurteilungsexperten oder unter Einbindung mehrerer Beurteilender nicht ausreichend objektiv.

Beurteilungen führen damit nicht nur zu falschen Personalentscheidungen; sie beeinträchtigen insbesondere auch die Gesprächsqualität zwischen Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Peers, die Motivation sowie die stärken- und zukunftsorientierte Entwicklung. Beurteilungen sind umso problematischer, wenn sie direkt an individuelle Ziele und variable Lohnanteile gekoppelt sind, sagt der quantitative Erreichungsgrad einzelner Ziele doch wenig über den effektiven Erfolgsbeitrag einer Person im Unternehmen aus. Diese Vereinfachung unterstützt den Wandel von der Kultur der Kontrolle hin zu einer Kultur des Vertrauens.

Empfehlung 4: Kultur der regelmässigen Kommunikation etablieren

Technologien entwickeln sich mit exponentieller Geschwindigkeit, Wissen ist global vernetzt und Sinnhaftigkeit ist zu einem wichtigen Antrieb des menschlichen Handelns avanciert. In dieser vierten Version der Arbeitswelt lässt sich Erfolg auf ein verbindendes Element zurückführen: Kommunikation. Der Verzicht auf programmatische Vorgaben im PM stärkt die Dialogkultur, denn Organisationsteilnehmende begegnen sich so jenseits von Gesprächsleitfäden, Checklisten, Zielen, Bewertungen oder Lohndiskussionen. Fragen zum persönlichen Befinden (wie geht es dir?) und Bedürfnissen (was brauchst du?) sollen ebenso viel Raum erhalten wie Gespräche zur Abstimmung operativer und strategischer Tätigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Durch regelmässigen Austausch mit ihren Vorgesetzten (z. B. alle zwei bis vier Wochen), aber auch mit Peers oder Projektleitenden eröffnen sich Mitarbeitenden schnelle und effektive Lern- und Regulationsmöglichkeiten. Learnings halten die Betroffenen für sich in geeigneter Form fest und bei Bedarf werden Entwicklungsmassnahmen direkt abgeleitet. Dieses Selbstverständnis stellt Nähe her und stärkt das gegenseitige Vertrauen. Es wird mehr Transparenz und Ehrlichkeit möglich. Das hilft gerade auch dann, wenn einmal schlechte Nachrichten überbracht werden müssen. Nahbare Kommunikation fördert ausserdem die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und wirkt sich positiv auf die längerfristige Zusammenarbeit aus. Jährliche Beurteilungen werden durch eine Kultur des Vertrauens und des regelmässigen Austauschs hinfällig.

Empfehlung 5: Befähigung

Die Neuausrichtung im PM gelingt u.a., wenn Vorgesetzte früh in den Veränderungsprozess involviert werden. Gründe (Arbeitswelt 4.0), übergeordneter Nutzen (organisationales Lernen), persönliche Relevanz (Erwartung an die Führungsrolle) sowie die Funktionsweise der neuen Philosophie (Vereinfachung und Flexibilität durch Entsystematisierung) werden dabei *wiederholt* vermittelt und Fragen

kontinuierlich beantwortet. Neben kommunikativen Begleitmassnahmen wird die Organisation anhand unterschiedlicher Trainings befähigt. Gerade auch für Vorgesetzte mit einem traditionellen Führungsverständnis, aber auch für Mitarbeitende selber sind Trainings entscheidend für das Gelingen des Wandels. Dazu eignen sich elektronische Schulungen oder auch Präsenzveranstaltungen. Eine mögliche Strukturierung ist dem Anhang K beigelegt.

Nachdem die Ergebnisse diskutiert und Handlungsempfehlungen aufgezeigt sind, wird im letzten Teil dieses Berichts das Vorgehen reflektiert und es werden Limitationen der Studie sowie zukünftiger Forschungsbedarf im PM aufgezeigt.

7.4 Reflexion und Fazit

Diese Thesis hatte zum Ziel, einen Rundumblick auf die Entwicklungen im PM zu erhalten und fundiert über die praktischen und psychologischen Implikationen zu berichten. So kennzeichnet sich die Arbeit einerseits durch ihre breite theoretische Basis. Andererseits liegt die Besonderheit dieser Studie in ihrem zweiteiligen Forschungsdesign, mit dem Daten zur weltweiten PM-Praxis sowie Erlebnisdaten von Schweizer Grossunternehmen erhoben wurden. Die grösste Herausforderung bestand darin, die grosse Masse an qualitativen Daten zu einem grossen Ganzen zusammenzuführen. Dies ist in der Form des Handlungsempfehlenden ROE-Frameworks gelungen. Dennoch zeichneten sich im Forschungsprozess einige limitierende Faktoren ab. Diese werden nachfolgend geschildert, bevor die Arbeit mit dem Ausblick auf zukünftige Forschung und einem Fazit geschlossen wird.

Die **recherchierten Fachbeiträge** aus der Praxis wurden teilweise von Unternehmensberatern verfasst. Diese sind daran interessiert, ihr Unternehmen zu positionieren, um Dienstleistungen oder Software-Produkte zu verkaufen. Dadurch weisen einzelne Passagen oder Texte eine tendenziöse Note auf. Ferner mögen die Beiträge in ihrer Summe in eine bestimmte Richtung polarisieren, wenn ein Grossteil von denselben Primärquellen inspiriert ist, wie etwa der Harvard Business Review. Dort wird gerne positiv über die Entwicklungen in Vorzeigeunternehmen wie Adobe berichtet. Auftretende Schwierigkeiten oder gegenteilige Positionen erhalten weniger Beachtung. So wird das neue Gedankengut schneeballartig von weiteren Quellen rezitiert, wodurch der zugängliche Lösungs- und Erfahrungsraum zu neuen PM-Ansätzen eingengt wird. Diesem Umstand ist jedoch entgegenzuhalten, dass neue PM-Ansätze noch sehr jung sind. Es fehlt die Langzeiterfahrung, um differenzierter berichten zu können. Weiter wurden Google-Suchergebnisse ab Seite elf sowie kostenpflichtige Materialien von der Studie ausgegrenzt (vgl. Kap. 5.2.1). Dies könnte

die erwähnte Polarisierung zusätzlich begünstigt haben, weil populäres Material mit grösserer Wahrscheinlichkeit Verwendung fand als weniger nachgefragte oder kostenpflichtige und daher potenziell hochwertigere Daten. Allerdings ist zu erwähnen, dass kostenpflichtiges Material dort eingebunden wurde, wo Online-Portale eine Anzahl Gratisartikel zur Verfügung stellen. So konnten mit mehreren Rechnern beliebig viele Artikel bezogen werden.

Auch in den **interviewbasierten Daten** sind limitierende Aspekte anzutreffen. Wie in der Methodenkritik (vgl. Kap. 5.4) angedeutet, konnten nicht in allen Unternehmen Mitarbeitende erreicht werden, die weiter entfernt vom Management sind. Die Daten zeigen nämlich, dass solchen Mitarbeitenden teilweise die Informationen über Sinn und Funktionsweise des neuen PM fehlen, woraus sich eine kritische Haltung gegenüber der neuen Philosophie entwickeln kann. Das Sample war diesbezüglich also nicht ausreichend gesättigt. Mehr Daten von solchen Personen könnten nochmals zusätzliche Erkenntnisse für die Ausgestaltung neuer PM-Ansätze und die Befähigung im Umgang damit bringen.

Aus Zeitgründen und aufgrund der Rahmenbedingungen dieser Thesis (Einzelarbeit) konnten kaum **reliabilitätsbildende Massnahmen** ergriffen werden, um die Güte der qualitativen Forschungsergebnisse zu erhöhen. Zwar wurde eine Peer-Codierung durchgeführt, doch sie fand zum falschen Zeitpunkt und unter falschen Bedingungen statt, so dass es für die Person schwierig war, die Codierungen im Sinne des Forschungsziels vorzunehmen. Anders wäre es gewesen, wenn zur Bearbeitung dieses komplexen Forschungsgegenstandes von Beginn weg in einem Tandem gearbeitet worden wäre. Basierend auf einem gemeinsamen Verständnis zum Thema hätten Texte im Team codiert, miteinander kontrastiert, Abweichungen und unterschiedliche Interpretationen diskutiert und so gemeinsam neue Erkenntnisse erlangt werden können. Daraus leitet sich die Empfehlung ab, ein Forschungsthema von dieser Tragweite und Bedeutung in zwei sich ergänzenden Studien zu bearbeiten.

Die **Ergebnisse** dieser Studie sind reichhaltig und unterschiedlicher Natur (Berichte und Interviews). Dies erschwerte bei der Kategorienbildung den Überblick zu behalten und die Kategorien für die Leserschaft kompakt, aber dennoch verständlich zu beschreiben. Ein Grund dafür ist im AMO-Framework zu finden. Es bot sich zur Datenerhebung der zweiten Fragestellung zwar als nützliche Strukturierung an. Doch im Verlauf des Forschungsprozesses zeichnete sich die in Kapitel 3.4.3 antizipierte Unschärfe ab, dass situative Aspekte der Arbeit immer auch Bestandteil der Motivation im Sinne von Heckhausen und Heckhausen (2018) sind. So konnten im

Ergebnisbeschreibung situative Komponenten nicht losgelöst von der Motivation beschrieben werden. Rückblickend betrachtet hätte die Kategorienbildung induktiv erfolgen können. Anstelle der AMO-Dimensionen hätten sich einzelne PM-Elemente anhand von wertenden Erlebniskategorien (z. B. positiv, neutral, negativ) beschreiben lassen, womit der Fokus noch stärker auf Kontraste gelenkt worden wäre.

Und schliesslich bleibt zu erwähnen, dass eine **dritte Fragestellung** aus der Untersuchung entfernt wurde. Sie beschäftigte sich mit Überlegungen, wie die Wirksamkeit neuer PM-Ansätze nachgewiesen werden könnte. Der Entscheid, diese Frage nicht in den Bericht zu integrieren, gründet einerseits darauf, dass zu den primären Fragestellungen bereits vielschichtige Daten vorhanden waren, die ausreichend detailliert beschreiben werden sollten. Andererseits wurde der Entscheid gefällt, weil die Frage aufgrund der Daten nur sehr oberflächlich hätte beantwortet werden können. Generell bestand die Ansicht, dass die Wirksamkeit nur am Erfolg gemessen werden kann, der letztlich aber ein multikausales Konstrukt ist. Dieser letzte Punkt leitet zum Ausblick für weiterführende Forschung über.

Ausblick

Zukünftige Studien können die Frage nach der **Wirksamkeit** nochmals aufnehmen und basierend auf dem theoretisch begründeten ROE-Framework in Erfahrung bringen, welche orientierenden und entwickelnden Elemente sich in der Praxis bewähren. So könnten Strategietransfer, OKR-Systematiken, Feedback-Tools oder Entwicklungspläne etwa mittels (1) psychologisch begründeter Grössen wie Sinnstiftung, Regulationsförderlichkeit oder informationalem Gehalt, (2) objektiver Grössen wie der aufgewendeten Zeit oder erzieltm Fortschritt sowie (3) der Frage nach dem subjektiv erlebten Nutzen indirekt evaluiert werden.

Weitere Forschung kann sich ferner damit beschäftigen, welche Auswirkungen die Forderung nach Unternehmertum, permanenter Entwicklung und Selbstoptimierung längerfristig auf die **psychische Gesundheit** der Organisationsteilnehmenden hat. Was gilt es bezüglich der rahmengebenden Bedingungen und der Ausgestaltung von orientierenden und entwickelnden Elementen zu beachten, damit sich Menschen in dieser «always on-Kultur» nachhaltig positiv entfalten und nicht von ihr übermannt werden?

Ausgehend von der Arbeitswelt 4.0 stellt sich ferner die Frage, was es für die arbeitspsychologische Forschung bedeutet, wenn Unternehmen auf Beurteilungen verzichten und Leistungsdaten nicht mehr als abhängige Variable für quantitative Untersuchungen zur Verfügung stehen. Welche Grössen werden neu verwendet, um

etwa Aussagen zur prognostischen Validität von Assessment Centern zu machen oder Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung zu rechnen? Welches Potenzial schlummert diesbezüglich im Thema **HR-Analytics** und inwiefern können Datenanalysen und Algorithmen darin unterstützen über kollektive und individuelle Entwicklungsmassnahmen zu entscheiden?

Und schliesslich bleibt zu erforschen, welche Bedeutung das ROE-Framework hinsichtlich **neuer Arbeitsformen und Arbeitsmodi** hat. Damit sind etwa unterschiedliche Ausprägungen der Selbstorganisation gemeint, dezentrales bzw. mobil-flexibles Arbeiten oder die aufsteigende Gig-Economy, in der Freischaffende als Teil des Personals zugemietet werden.

Fazit

Die disruptive Neuausrichtung im PM kann Unternehmen zu mehr Effizienz, Effektivität und somit zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen. Sie kann darüber hinaus positiv zur Wahrnehmung des Unternehmens beitragen, wenn sich kulturelle Grundsätze der Arbeitswelt 4.0 in elementaren HR-Prozessen und im Verhalten der Menschen widerspiegeln. In Anbetracht der Vielschichtigkeit des Themas, der kulturellen Tragweite, den Auswirkungen auf das strategische und operative Geschäft oder die intern eingeschliffenen HR-Prozesse sind Unternehmen heute noch zögerlich, wenn es um eine radikale Neuausrichtung von PM geht. Schliesslich fehlt es an Langzeiterfahrung mit nachweislichen Erfolgen und damit an glaubhaften Beispielen, die sich zur neuen «Best Practice» im PM durchschlagen könnten. Diese Studie hat hierzu ihren Beitrag geleistet. Sie hat gezeigt, in welche Richtung sich PM aktuell entwickelt und vermochte empirisch gestützte und psychologisch begründete Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Die Massnahmen werden von der Überzeugung getragen, dass Erfolg in der Arbeitswelt 4.0 nicht durch strikte Prozesse und quantitative Leistungsmessung entsteht, sondern in wirkungsvollen Dialogen zwischen den Akteuren der Organisation gründet.

Literaturverzeichnis

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P. M. (2018). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (5. Aufl., S. 355–388). Berlin: Springer.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Volume 2., S. 267–299). New York: Academic Press.
- Aguinis, H. (2019). *PERFORMANCE MANAGEMENT* (Fourth Edi.). Chicago: Chicago Business Press.
- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503–507.
doi:10.1016/j.bushor.2011.06.001
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*. London: ILR Press.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on Reinventing Performance Management: building a culture of continuous improvement*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management - The new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance management in action*. London: Institute of Personnel and Development.
- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Hrsg.), *Self-efficacy in Changing Societies* (S. 1–45). Cambridge: University Press.
- Beckmann, J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In J. Heckhausen & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (5. Aufl., S. 119–162). Berlin: Springer.
- Berk, L. E. (2011). *Entwicklungspsychologie* (5. Aufl.). München: Pearson.
- Bernardin, H. J. & Beatty, R. W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent.
- Bernardin, H. J. & Pence, E. C. (1980). Effects of Rater Training: Creating New Response Sets and Decreasing Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 60–66.
doi:10.1037/0021-9010.65.1.60

- Bies, R. J. (2001). Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. In J.S. Greenberg & R.S. Cropanzano (Hrsg.), *Advances in Organizational Justice* (S. 89–118). Stanford: Stanford University Press.
- Bies, R. J. (2015). Interactional Justice: Looking Backward, Looking Forward. In R.S. Cropanzano & M.L. Ambrose (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (S. 89–108). Oxford: Oxford University Press.
- Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, 7 (4), 560–569.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). (2002). *Das Experteninterview*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-322-93270-9
- van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R. & Wilke, H. A. M. (1997). How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know The Outcome Of others? The Psychology Of The Fair Process Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (5), 1034–1046. doi:10.1037/0022-3514.72.5.1034
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. (3rd Ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Brumbach, G. B. (1988). Some Ideas, Issues and Predictions about Performance Management. *Public Personnel Management*, 17 (4), 387–402. doi:10.1177/009102608801700404
- Bühler, S. (2018). Praxis Performance Management - Die Kernprozesse sind im Umbruch. *HR Today*, 1/2 Januar, 36–36.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 615–633. doi:10.1037/0021-9010.83.4.615
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140 (4), 980–1008. doi:10.1037/a0035661
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278–321. doi:10.1006/obhd.2001.2958

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425–445. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. et al. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 199–236. doi:10.1037/a0031757
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34–48. doi:10.5465/amp.2007.27895338
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Flow - Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cunningham, L. (2015). In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings. *The Washington Post*.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627–668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (April), 19–43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1990). A motivational approach to self: Integration in personality. *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation, Vol. 38* (S. 237–288). Lincoln: University Of Nebraska Press.
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 421–433. doi:10.1037/apl0000085
- Die Post. (2019). Unternehmenspräsentation Post. Zugriff am 22.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.post.ch/de/ueber-uns/wissenswertes-post/unternehmenspraesentation>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Edmonstone, J. (1996). Appraising the state of performance appraisal. *Health Manpower Management*, 22 (6), 9–13. doi:10.1108/09552069610153071

- Edmund, L. C. (1968). Walter Dill Scott: Pioneer Industrial Psychologist. *The Business History Review*, 42 (2), 149–170.
- EEOC. (2018). EEOC History: 35th Anniversary: 1965 - 2000. Zugriff am 22.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.eeoc.gov/eeoc/history/35th/index.html>
- Emmel, N. (2013). *Sampling and Choosing Cases in Qualitative Research: a realist approach*.
- Feather, N. T. (Hrsg.). (1982). *Expectations and Actions: Expectancy-Value Models in Psychology*. Hillsdale: Erlbaum.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327–358. doi:10.1037/h0061470
- Fletcher, C. (1997). *Appraisal: Routes to Improved Performance* (2nd Edition.). London: Institute of Personnel and Development.
- Fletcher, C. & Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management*, 7 (2), 169–179. doi:10.1111/j.1467-8551.1996.tb00112.x
- Flick, U. (2009). Design und Prozess qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 252–265). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: SAGE Publications.
- Folger, R., Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1992). A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (Band 14, S. 129–177). Greenwich: JAI Press.
- Franco-Santos, M. & Otley, D. (2018). Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. *International Journal of Management Reviews*, 20 (3), 696–730. doi:10.1111/ijmr.12183
- Gollwitzer, P. M. (1990). Action Phases and Mind-Sets. In E.T. Higgins & R.M. Sorrentino (Hrsg.), *The Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior* (S. 53–92). New York: Guilford Press.

- Gollwitzer, P. M. (1993). Goal Achievement: The Role of Intentions. *European Review of Social Psychology*, 4 (1), 141–185. doi:10.1080/14792779343000059
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans. *The American Psychologist*, 54 (7), 493–503. doi:10.1037/0003-066X.54.7.493
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-16266-5
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P. M. & Weinert, F. E. (1987). *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (5. Auflage., S. 1–12). Berlin: Springer.
- Heilbroner, R. L. (1999). *The Worldly Philosophers. The Lives, Times, and Ideas of the Great Economic Thinkers*. New York: Touchstone.
- Hoogenboom, A. (1959). The Pendleton Act and the Civil Service. *The American Historical Review*, 64 (2), 301–318.
- Kell, H. J., Martin-Raugh, M. P., Carney, L. M., Inglese, P. A., Chen, L. & Feng, G. (2017). *Exploring Methods for Developing Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Structured Interview Performance. ETS Research Report Series* (Band 28). doi:10.1002/ets2.12152
- Kowal, S. & O'Connell, D. (2009). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 437–447). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kreutzer, R. T. (2017). Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation. In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & M. Jünger (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices* (S. 33–58). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methode, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kulik, C. T. & Ambrose, M. L. (1992). Personal and Situational Determinants of Referent Choice. *Academy of Management Review*, 17 (2), 212–237. doi:10.2307/258771
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender*

Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

- Lebas, M. & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Hrsg.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (S. 65–79). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511753695.006
- Ledford, G. E., Gerhart, B. & Fang, M. (2013). Negative Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: More Smoke Than Fire. *World at Work Journal*, (2), 17–29.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *Theory of Goal Setting & Task Performance.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (Hrsg.). (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance.* New York: Routledge.
- Majkovic, A.-L. & Negri, C. (2019). Psychologie des Führens in der Arbeitswelt 4.0. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 1–8). Berlin: Springer.
- Marin-Garcia, J. A. & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12 (4), 1040–1087. doi:10.3926/ic.838
- Matzler, K., Bailo, F., von den Eichen, S. F. & Anschober, M. (2016). *Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten.* München: Vahlen.
- McGregor, D. (1957). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, 35 (3), 89–94.
- Meyer, J.-U. (2016). *Digitale Disruption: Die nächste Stufe der Innovation.* Göttingen: BusinessVillage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis - A Methods Sourcebook* (3rd Ed.). Los Angeles: Sage.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives.* London: SAGE.
- Nathan, S., Dimple, A., Stacia, S. G. & Karen, P. (2017). *Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends.* Zugriff am 22.6.2019. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
- Negri, C. (Hrsg.). (2019). *Führen in der Arbeitswelt 4.0.* Berlin: Springer.
- North, K., Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. (2018). *Kompetenzmanagement in der Praxis.* Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-16872-8

- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N. & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and policy in mental health*, 42 (5), 533–544. doi:10.1007/s10488-013-0528-y
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- Roos, G. T. (2018). *Megatrends und Herausforderungen für die Schweiz. Report von swissfuture im Auftrag von digitalswitzerland*. Luzern. Zugriff am 22.6.2019. Verfügbar unter: https://www.swissfuture.ch/de/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/Megatrends_Report_Swissfuture.pdf
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Saleh, A. & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *The TQM Journal*, 29 (5), 705–724. doi:10.1108/TQM-12-2016-0109
- Schallmo, D., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werani, T. & Jünger, M. (Hrsg.). (2017). *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schlothfeldt, S. (2012). *Gerechtigkeit*. Berlin: De Gruyter.
- Skitka, L. J., Winkler, J. & Hutchinson, S. (2003). Are Outcome Fairness and Outcome Favorability Distinguishable Psychological Constructs? A Meta-Analytic Review. *Social Justice Research*, 16 (4), 309–341. doi:10.1023/A:1026336131206
- Smith, P. C. & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47 (2), 149–155. doi:10.1037/h0047060
- Spiegel, W. R. (1962). Company Practices in Appraisal of Managerial Performance. *Personnel*, 39 (3), 77–83.
- Stetz, T. A. & Chmielewski, T. L. (2016). Efficiency Ratings and Performance Appraisals in the United States Federal Government. *Industrial and Organizational Psychology*, 9 (02), 270–275. doi:10.1017/iop.2016.10

- Susman, G. & Trist, E. (1993). Action Research in an American Underground Coal Mine. In E. Trist & H. Murray (Hrsg.), *The Social Engagement of Social Science - Volume II: The Socio-Technical Perspective* (S. 417–450). Philadelphia: University of Pennsylvania Press. doi:10.9783/9781512819052
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Zugriff am 22.6.2019. Verfügbar unter: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html>
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K. & Carroll, S. J. (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495–523.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Toppo, L. & Prusty, T. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. *Journal of Business and Management*, 3 (5), 1–6. doi:10.9790/487X-0350106
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- U.S. Office of Personnel Management. (2018). Performance Management: Overview & History. Zugriff am 22.6.2019. Verfügbar unter: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/overview-history/>
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Vinchur, A. J. (2018). *The Early Years of Industrial and Organizational Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Werkmann-Karcher, B. (2019). Performance Management und Performance Feedback in der Arbeitswelt 4.0. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 153–168). Berlin: Springer.
- Wiese, D. S. & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4, 223–249. doi:10.1108/13552529810231003

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Performance: konzeptionelles Verständnis (eigene Darstellung).....	13
Abbildung 2 – Selbstbestimmungstheorie: Konzeptualisierung (eigene Darstellung in Anlehnung an Ryan & Deci, 2000)	20
Abbildung 3 – Equity-Gleichung der distributiven Gerechtigkeit (eigene Darstellung)	23
Abbildung 4 – Rubikon-Modell: Prozess des menschlichen Handelns (eigene Darstellung in Anlehnung an Heckhausen et al., 1987).....	30
Abbildung 5 – Codierung eines Fachbeitrags (Auszug)	41
Abbildung 6 – Entwicklung Kategoriensystem zu neuen PM-Ansätzen	42
Abbildung 7 – Memo nach Samplingkriterien	43
Abbildung 8 – Traditionelles Performance Management (eigene Darstellung)	64
Abbildung 9 – Performance Management in der Arbeitswelt 4.0 (eigene Darstellung)	65
Abbildung 10 – ROE-Framework des neuen Performance Management-Paradigmas in der Arbeitswelt 4.0: konzeptionelles Verständnis (eigene Darstellung).....	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Performance Management: Sinn und Zweck (eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Aguinis, 2019 und an die zitierten Definitionen)	16
Tabelle 2 – Literaturrecherche der Jahre 2010 – 2019, Stand: Januar 2019	36
Tabelle 3 – Sampling Unternehmen	38
Tabelle 4 – Sampling interviewte Personen	39
Tabelle 5 – Quellenverweise zu den erhobenen Daten	46

Anhang

A Quellenverzeichnis der qualitativen Datenerhebung

Kurz	Typ	Nr.	Quelle	Jahr	Titel
L1	Literatur	1	Deloitte	2014	Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce
L2	Literatur	2	Harvard Business Review	2011	Let's Abolish Self-Appraisal
L3	Literatur	3	Harvard Business Review	2013	Give Your Performance Management System a Review
L4	Literatur	4	Harvard Business Review	2013	Performance Management and the Pony Express
L5	Literatur	5	Harvard Business Review	2013	What if Performance Management Focused on Strengths?
L6	Literatur	6	Harvard Business Review	2015	Reinventing Performance Management
L7	Literatur	7	Harvard Business Review	2016	The Performance Management Revolution
L8	Literatur	8	Harvard Business Review	2016	Let's Not Kill Performance Evaluations Yet
L9	Literatur	9	strategy+business	2014	Kill Your Performance Rating. Neuroscience shows why numbers-based HR management is obsolete.
L10	Literatur	10	HR Today	2013	Performance Management: Wer schaut auf den Chef?
L11	Literatur	11	HR Today	2013	So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter
L12	Literatur	12	HR Today	2014	Trend: Trennung von Leistungsbeurteilung und Bonus
L13	Literatur	13	HR Today	2016	Revolution!
L14	Literatur	14	HR Today	2017	Was die besten Arbeitgeber anders machen
L15	Literatur	15	HR Today	2018	MAG heute – und in Zukunft?
L16	Literatur	16	HR Today	2018	Auf dem Prüfstand
L17	Literatur	17	HR Today	2018	Trends im Performance Management
L18	Literatur	18	Kompetenz-Management.com	2016	Trends im Performance-Management
L19	Literatur	19	Kompetenz-Management.com	2017	Performance preview statt review
L20	Literatur	20	Kompetenz-Management.com	2017	Auf Wiedersehen MbO
L21	Literatur	21	Personal Schweiz	2017	Antizipatives Kompetenzmanagement: Vorwärts denken.
L22	Literatur	22	Personal Schweiz	2018	Das neue Mitarbeitergespräch: Nur die Zukunft zählt
L23	Literatur	23	Personalwirtschaft	2014	Werte bestimmen die Leistung von morgen
L24	Literatur	24	Personalwirtschaft	2015	Von der Leistungsmessung zur Feedback-Kultur
L25	Literatur	25	Personalwirtschaft	2016	Performance Management ist Beziehungsmanagement
L26	Literatur	26	Personalwirtschaft	2017	Neue Augenhöhe
L27	Literatur	27	Personalwirtschaft	2017	Performance Management in der Arbeitswelt 4.0
L28	Literatur	28	Personalwirtschaft	2018	Wir wollten uns von der Scheingenauigkeit trennen

L29	Literatur	29	Personalwirtschaft	2019	Performance Management auf dem digitalen Prüfstand
L30	Literatur	30	Der HR-Profi	2019	Performance Preview: Die Leistung der Zukunft im Fokus
L31	Literatur	31	HRMorning	2019	Performance Management Trends for 2019
L32	Literatur	32	Psychology Today	2019	Performance Management Needs to Become Feedback Management
L33	Literatur	33	Crosswater	2018	HR: Modernes Performance Management geht über Zielvereinbarungen hinaus
L34	Literatur	34	unconsorten	2018	Silence after the Storm? Trends in Performance Management revisited
L35	Literatur	35	McKinsey Quarterly	2016	Ahead of the curve: The future of performance management
L36	Literatur	36	Persorama	2016	Kontinuierlich zuhören ist wichtig
L37	Literatur	37	jobs.ch	2015	Employer Branding-Falle Mitarbeiterbeurteilungen
L38	Literatur	38	Karriere.at	2015	Das jährliche Mitarbeitergespräch: Am besten abschaffen?!
L39	Literatur	39	Talentmanagement 360	2015	Transforming your Performance Management System: 6 Companies that are Leading the Way
L40	Literatur	40	Quartz	2015	It's a Millennial Thing: Why GE had to kill its annual performance reviews after more than three decades
L41	Literatur	41	Fastcompany	2015	3 Ways Companies Are Changing The Dreaded Performance Review
L42	Literatur	42	WirtschaftsWoche	2015	Warum Jahresendgespräche überflüssig sind
L43	Literatur	43	SRF	2019	Boni – Steigende CEO-Löhne
L44	Literatur	44	The Washington Post	2015	In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings
L45	Literatur	45	NZZ	2018	Wenn Boni die Firmenkultur verderben
L46	Literatur	46	Government News Australia	2019	Performance management needs to change
L47	Literatur	47	The Irish Times	2019	Why performance appraisal systems are doomed to fail
L48	Literatur	48	Der Bund	2019	Werden Mitarbeitende benotet, ist es mit der Teamarbeit vorbei
IV1	Interview	1	Unternehmen 1	2019	Vorgesetzte
IV2	Interview	2	Unternehmen 1	2019	Vorgesetzte
IV3	Interview	3	Unternehmen 2	2019	Vorgesetzte
IV4	Interview	4	Unternehmen 4	2019	Vorgesetzte
IM1	Interview	1	Unternehmen 1	2019	Mitarbeitende
IM2	Interview	2	Unternehmen 1	2019	Mitarbeitende
IM3	Interview	3	Unternehmen 2	2019	Mitarbeitende
IM4	Interview	4	Unternehmen 2	2019	Mitarbeitende
IM5	Interview	5	Unternehmen 3	2019	Mitarbeitende
IM6	Interview	6	Unternehmen 4	2019	Mitarbeitende
IS1	Interview	1	Unternehmen 1	2019	Spezialistinnen und Spezialisten
IS2	Interview	2	Unternehmen 1	2019	Spezialistinnen und Spezialisten
IS3	Interview	3	Unternehmen 2	2019	Spezialistinnen und Spezialisten
IS4	Interview	4	Unternehmen 3	2019	Spezialistinnen und Spezialisten

B Mailtext Interviewanfrage

Senden

Von ▼ lorenz.ryser@students.fhnw.ch

An...

Cc...

Bcc...

Betreff

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

[individuelle Anrede]

[individuelle Einleitung, je nach Bezug zur Person]

Ich schreibe derzeit meine Master-Thesis zum Thema Performance Management an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW). Dabei beschäftige ich mich mit der Frage, wie Vorgesetzte und Mitarbeitende neuere Performance-Ansätze in Bezug auf die drei psychologischen Komponenten einer Hochleistungsorganisation (Motivation, Fähigkeit, Situation) erleben. Ausserdem suche ich in Theorie und Praxis nach Grössen, mit denen die Wirksamkeit der Ansätze potenziell nachgewiesen werden kann. Während es bereits etliche quantitative Studien von Beratungsunternehmen zu neuen Performance-Ansätzen gibt, ist die empirisch-akademische Forschung diesbezüglich noch sehr dünn. Mit meiner Thesis will ich die Basis für weiterführende Forschung legen und neue Perspektiven für die unternehmerische Praxis bereitstellen.

[individueller Teil aufs Unternehmen bezogen, weshalb Partnerunternehmen für Thesis interessant]

[individuelle Grussformel]

Sampling-Kriterien

Anzahl	Position/Funktion	Sampling-Kriterien
1	HR-Spezialist Performance Management	Massgeblich beteiligt an Design, Rollout und Weiterentwicklung der neuen Systematik
2-3	Vorgesetzte	<i>Wichtigkeit absteigend</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alle Interviewte üben komplexe Tätigkeiten aus (tiefe Standardisierung bzw. volatile Anforderungen) 2. Monetäre Incentivierung vor Systemwechsel 3. gegenüber Systematik kritisch/positiv eingestellt 4. Arbeitsinhalte zwischen den Interviewten unterscheiden sich stark 5. Alter: 20-38 / 39-50 / 51-65 (Gen Y/X/Babyboomer) 6. Männer/Frauen/non-binär
1-2	Mitarbeitende	dito

C Interviewleitfäden

53'	Performance-Experten	Vorgesetzte	Mitarbeitende	60'
15'	Systematik generell <i>Sinn & Zweck PM: Strategie/Ziele/Werte, Entwicklung Individuum, Personalbedarfsplanung, Administration, Information, Dokumentation, Wirksamkeit</i>			8'
10'	Sie haben eine neue Performance Management Systematik eingeführt. Wann wurde sie eingeführt und wie ist das Prinzip (End-to-end-Prozess)? Erzählen Sie mal. Nachfragen zu: Strategieumsetzung und Zielsystematik (Spezifität, Schwierigkeit, Frequenz), Erwartungen klären, Kompetenzen, Entwicklung von Individuum (Feedback) und Organisation, Administration, Wirksamkeitsmessung	In Ihrem Unternehmen wurde seit Kurzem eine neue Performance-Systematik eingeführt. Welches Gefühl verbinden Sie damit?	In Ihrem Unternehmen wurde seit Kurzem eine neue Performance-Systematik eingeführt. Welches Gefühl verbinden Sie damit?	1'
5'	Nochmals ganz konkret: <ul style="list-style-type: none"> Was ist das Ziel der neuen Systematik? Welche Wirkungen will man mit ihr erzielen (kurz- und längerfristig)? Nachfragen zu Sinn & Zweck von PM, insbesondere zu Entwicklung von Individuum und Organisation, mit Blick auf in Zukunft benötigte Wissen und Fähigkeiten	Welches sind Ihrer Meinung nach die Kernelemente der neuen Systematik?	Welches sind Ihrer Meinung nach die Kernelemente der neuen Systematik?	2'
-	-	Wie und wann wenden Sie die neue Systematik im Führungsalltag konkret an? Wie läuft das ab?	Wie und wann kommt die neue Systematik in Ihrem Arbeitsalltag zum Einsatz? Wie läuft das ab?	5'
25'	Leistung (Motivation, Fähigkeit, Situation)			42'
5'	-	Inwiefern unterstützt Sie die neue Systematik in Ihrer Rolle als Führungsperson?	Inwiefern unterstützt Sie die neue Systematik in Ihrer Funktion?	3'
10'	Vergleich Warum bestand der Bedarf eine neue Systematik einzuführen? Was wäre passiert, wenn man beim alten Ansatz geblieben wäre? Was forderten Top-Management, HR, Vorgesetzte, Mitarbeitende und weitere Parteien? Wo gab es die grössten Meinungsunterschiede? Warum?	Vergleich Wenn Sie die neue Systematik mit der bisherigen vergleichen: <ul style="list-style-type: none"> Was ist eindeutig besser, worin liegt ihr Potenzial? Warum? Wie zeigt sich das konkret? Was hat sich eher zum Negativen verändert? Warum? Wie zeigt sich das konkret? Wie könnte man diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen? Würden Sie sagen, dass sich bei den Mitarbeitenden die <i>Bereitschaft</i> verändert hat, Extraleistungen zu zeigen? Was treibt an, was hindert? Woran machen Sie das fest? 	Vergleich Wenn Sie die neue Systematik mit der bisherigen vergleichen: <ul style="list-style-type: none"> Was ist eindeutig besser, worin liegt ihr Potenzial? Warum? Wie zeigt sich das konkret? Was hat sich eher zum Negativen verändert? Warum? Wie zeigt sich das konkret? Wie könnte man diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen? Auf einer Skala von 1-10: Wie war Ihre Motivationslage damals und wie ist sie heute? Woher rührt dieser Unterschied? Was treibt an, was hindert? 	15'

		<ul style="list-style-type: none"> • Würden Sie sagen, dass sich die Leistungs<i>qualität</i> Ihrer Mitarbeitenden verändert hat? Was treibt an, was hindert? Woran machen Sie das fest? • Inwiefern haben sich Zusammenarbeit und Befinden im Team verändert? • Was hat sich für Sie sonst noch verändert? Was fehlt Ihnen? Was würden Sie ändern und weshalb? 	<ul style="list-style-type: none"> • Würden Sie sagen, dass sich Ihre Bereitschaft verändert hat, Extraleistungen zu zeigen? Was treibt an, was hindert? • Inwiefern hat sich Ihre Zusammenarbeit mit den einzelnen Teammitgliedern sowie innerhalb des Teams verändert? • Was hat sich für Sie sonst noch verändert? Was fehlt Ihnen? Was würden Sie ändern und weshalb? 	
5'	<p>Inwieweit sind die Ergebnisse aus dem Performance-Prozess an den Lohn gekoppelt (z. B. variable Anteile, Lohnerhöhungen, Prämien)?</p> <p>Wenn ja: Für welche Populationen gelten sie? Welches ist deren Berechnungsbasis?</p>	<p>Strategie, Ziele & Erfolg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Würden Sie sagen, dass die neue Systematik wesentlich dazu beiträgt, dass Sie mit Ihrem Team einen maximalen Beitrag zur Strategie und damit zum Erfolg des Unternehmens leisten? Wenn ja, anhand welcher 2 Beispiele können Sie das veranschaulichen? Wenn nein, warum nicht? Wie stellen Sie den strategischen Beitrag des Teams sicher? Welche Unterstützung könnte und sollte die Performance-Systematik Ihrer Meinung nach hierbei leisten? • Wie könnte eine Performance-Systematik den Erfolg von Mitarbeitenden und Team Ihrer Meinung nach noch besser unterstützen? 	<p>Strategie, Ziele & Erfolg</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wie</i> und in welcher <i>Häufigkeit</i> erfahren Sie, welche Ergebnisse und Verhaltensweisen von Ihnen erwartet werden <i>und</i> wo Sie diesbezüglich stehen? Wird dies immer formell festgehalten? Wirkt dieser (Ziel-) Prozess auf Sie motivierend oder bringt er Ihnen keinen Nutzen? Warum? Was würden Sie allenfalls ändern? • Würden Sie sagen, dass die neue Systematik wesentlich dazu beiträgt, dass Sie einen maximalen Beitrag zur Strategie und damit zum Erfolg des Unternehmens leisten? Wenn ja, anhand welcher 2 Beispiele können Sie das veranschaulichen? Wenn nein, warum nicht? Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Tätigkeiten in Einklang mit der Strategie stehen? Welche Unterstützung könnte und sollte die Performance-Systematik Ihrer Meinung nach hierbei leisten? 	10'
10'	<p>Wie sind die ersten Erfahrungen mit der neuen Systematik?</p> <p>Was gelingt bis anhin gut, was gelingt weniger gut? Woran machen Sie das fest? Wie könnte man den Schwierigkeiten begegnen?</p>	<p>Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern unterstützt die neue Systematik die laufende Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Verhalten Ihrer Mitarbeitenden? Wie zeigt sich das im Arbeitsalltag konkret? Entspricht das Ihren Bedürfnissen als Vorgesetzte/r? Was fehlt Ihnen? Was ist allenfalls zu viel (z. B. auch Häufigkeit von Feedback)? Warum? • Inwiefern unterstützt die neue Systematik, darin, dass sich Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln können (z. B. in nächsthöhere Funktion)? 	<p>Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern unterstützt die neue Systematik Ihre laufende Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Verhalten? Wie zeigt sich das im Arbeitsalltag konkret? Entspricht das Ihren Bedürfnissen als Mitarbeitende/r? Was fehlt Ihnen? Was ist allenfalls zu viel (z. B. auch Häufigkeit von Feedback)? Warum? • Inwiefern unterstützt Sie die neue Systematik, dass Sie sich innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln können (z. B. in nächsthöhere Funktion)? 	7'

-	-	<p>Fairness</p> <p>Empfinden Sie die neue Systematik als einen Prozess, der <i>nachvollziehbar</i> und <i>faire</i> Personalentscheide ermöglicht?</p> <p>Woran lässt sich die Fairness bzw. Unfairness der Systematik erkennen, wenn Sie an folgende Punkte denken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eingesetzte Instrumente/Tools/Techniken/ Beteiligung bzw. Steuerung durch Mitarbeitende - Entscheide zu Beurteilung, Belohnung, Beförderung - Beziehungen zu und zwischen Mitarbeitenden 	<p>Fairness</p> <p>Erleben Sie die neue Systematik insgesamt als <i>fair</i> und <i>nachvollziehbar</i>?</p> <p>Woran lässt sich die Fairness bzw. Unfairness der Systematik erkennen, wenn sie an folgende Punkte denken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fairer Prozess (z. B. Steuerung durch MA/VG, Erwartungen und Leistungskriterien sind klar, Mitsprache bei Zielen/Beurteilung, regelmässige Rückmeldungen, faktenbasiert, keine Willkür) - Entscheidungen (angemessene Beurteilung und Belohnung, weder übervorteilt noch benachteiligt) - Interaktionen (ehrlicher und wertschätzender Umgang) 	6'
10'	Artefakte			7'
schriftlich oder mündlich	<p>Woran erkennt man die neue Systematik im Unternehmen, welches sind ihre Artefakte?</p> <p>(z. B. Computer-Programm, elektronische/physische Formulare, PulseChecks, Vision und Ziele am Anschlagbrett, Termine im Outlook-Kalender, Schulung- und Supportunterlagen etc.)</p>	<p>Falls oben noch nicht gänzlich beantwortet:</p> <p>[XY] sind gemäss HR wichtige Bestandteile der neuen Systematik. Welches ist aus ihrer ganz persönlichen Sicht deren Nutzen?</p>	<p>Falls oben noch nicht gänzlich beantwortet:</p> <p>[XY] sind gemäss HR wichtige Bestandteile der neuen Systematik. Welches ist aus ihrer ganz persönlichen Sicht deren Nutzen?</p>	2'
	<p>Welche Funktionen erfüllen diese Artefakte und welcher Nutzen sollen sie jeweils erzielen?</p> <p>(z. B.: Gesprächsleitfaden → qualitative Gespräche → Lösungen finden → Wertschätzung → emotionale Bindung → Entwicklung → Erfolg / oder: Teamziele → Teamspirit → kollektive Intelligenz nutzen → Innovation und Qualität → Erfolg)</p>	-	-	-
	<p>Wie könnte man abgesehen von subjektiven Einschätzungen von MA und VG messen, ob das jeweilige Artefakt den gewünschten Nutzen bringt?</p>	<p>Wie könne man abgesehen von subjektiven Einschätzungen von MA und VG messen, ob der jeweilige Bestandteil den gewünschten Nutzen bringt?</p>	<p>Wie könne man abgesehen von subjektiven Einschätzungen von MA und VG messen, ob der jeweilige Bestandteil den gewünschten Nutzen bringt?</p>	5'
3'	Abschluss			3'
2'	<p>Wenn Sie zurückblicken: Was hat sich im Unternehmen durch die Einführung der neuen Systematik verändert?</p> <p>Woran machen Sie das fest?</p>	<p>Wenn Sie zurückblicken: Was hat sich im Unternehmen durch die Einführung der neuen Systematik verändert?</p> <p>Woran machen Sie das fest?</p>	<p>Wenn Sie zurückblicken: Was hat sich im Unternehmen durch die Einführung der neuen Systematik verändert?</p> <p>Woran machen Sie das fest?</p>	2'
1'	<p>Gibt es etwas Wichtiges zum Thema Performance Management, das Sie noch nicht sagen konnten und Sie mir noch mitgeben möchten?</p>	<p>Gibt es etwas Wichtiges zum Thema Performance Management, das Sie noch nicht sagen konnten und Sie mir noch mitgeben möchten?</p>	<p>Gibt es etwas Wichtiges zum Thema Performance Management, das Sie noch nicht sagen konnten und Sie mir noch mitgeben möchten?</p>	1'

D Kodierleitfaden Forschungsfrage 2

Kategorien	Subkategorien	Beschreibung	Beispiele
Motivation (psychologische Kraft)	Ziele	Umfasst alles, was mit den Themen Strategie, Ziele, Erwartungen Sinn und Orientierung an Werten zu tun hat.	Ja es ist schon etwas komisch auf den ersten Blick. Man hatte klare Ziele, konnte sie besser messen, auch die Fortschritte und jetzt hat man das weniger habe ich den Eindruck. Es ist jetzt einfach etwas Neues. Man muss schauen, wie es sich in den weiteren Jahren entwickelt. Aber das Gefühl ist schon gut. (IM1: 2)
	materielle Anreize	Umfasst alles, was mit monetären und anderen materiellen Anreizen, zu tun hat, die ein Unternehmen für Leistung in Aussicht stellt.	Es gibt so eine gewisse Diskrepanz, wenn man sagt, wir haben nun X Millionen an die Aktionäre ausgeschüttet und man feilscht um ein paar Franken bei den Lohnverhandlungen. Solche Dinge sind einfach nicht so gut und auch nicht so motivierend. (IV1: 37)
	nicht-materielle Anreize	Umfasst alles, was mit nicht-materiellen Anreizen zu tun hat, die den Willen zur Leistung im Unternehmen erhöhen.	Feedback fehlt völlig. Das ist im Tool nicht vorgesehen und das ist, was auch beim Assessment rausgekommen ist (...), dass das etwas ist, das den Mitarbeitern sehr fehlt. (IS4: 51)
Fähigkeit (Kompetenzen)	Kompetenzen der Zukunft	Beinhaltet Kompetenzen, die für die Arbeit der Zukunft bedeutend sind.	Ja, das ist übrigens auch etwas, das wichtig ist in Zukunft. Nicht nur Netzwerk aufbauen und pflegen, man muss es eben auch nutzen. (IM4: 66)
	Erkennen	Beinhaltet Vorgehensweisen zur Identifikation und Evaluation von Fähigkeiten und zum Bestimmen von Entwicklungszielen.	Dass du dich selber mit dir selber auseinandersetzt. Selbstbeurteilung wird verlangt. Sich die Zeit nehmen. Was mache ich gut, was gelingt mir nicht so gut. (IM6: 48)
	Entwickeln	Beinhaltet konkrete Entwicklungsmaßnahmen sowie Informationen zu Entscheidungsfindung, Umsetzung und Nachverfolgung der Entwicklung.	Und dann hat die Person die Erfahrungen im Tool eingetragen, Selbstreflexion als Stichwort, (...) das konnte ich alles nachlesen. Tipptopp. Und beim Gespräch konnten wir dann darauf Bezug nehmen (...). (IV4: 47)
Situation (Umweltbedingungen)	Gerechtigkeit	Illustriert die wahrgenommene Fairness der PM-Systematik in Sachen Lohn-, Beurteilungs- und Beförderungsentscheidungen. Dazu zählen etwa: persönliche Bewertung von Zugeteiltem, Prozessanleitungen, Möglichkeit seine Sicht der Dinge darzulegen, wahre Informationen erhalten, mit Würde behandelt werden.	Die ist Fair, die ist nachvollziehbar. Aber auch da, nicht nur gestützt auf das, was wir schwarz auf weiss festgehalten haben. Die Anleitungen haben mich recht unterstützt, beim Durchführen und Abschliessen der Beurteilung. (IM6: 24)
	Autonomie	Illustriert Gründe und Auswirkungen von Freiheitsgraden und Eigenverantwortung bei der Arbeit sowie die diesbezügliche Rolle einer PM-Systematik.	Wir könnten gar nicht anders funktionieren mit diesen vielen Aufträgen, die immer reinkommen. Das hat mit Vertrauen und mit Respekt zu tun. (IV1: 42)
	soziales Arbeitsumfeld	Illustriert die Bedeutung sozialer Beziehungen bei der Arbeit, des Führungsverständnisses sowie die diesbezügliche Rolle einer PM-Systematik.	Wenn ich wusste, dass ein Kollege von mir in dem besser ist, dann ging ich ihn fragen und konnte so etwas für meine Entwicklung und jemand anderes dafür umgekehrt auch. Das passiert vermutlich ausgeprägter als vorher oder häufiger. (IM3: 49)

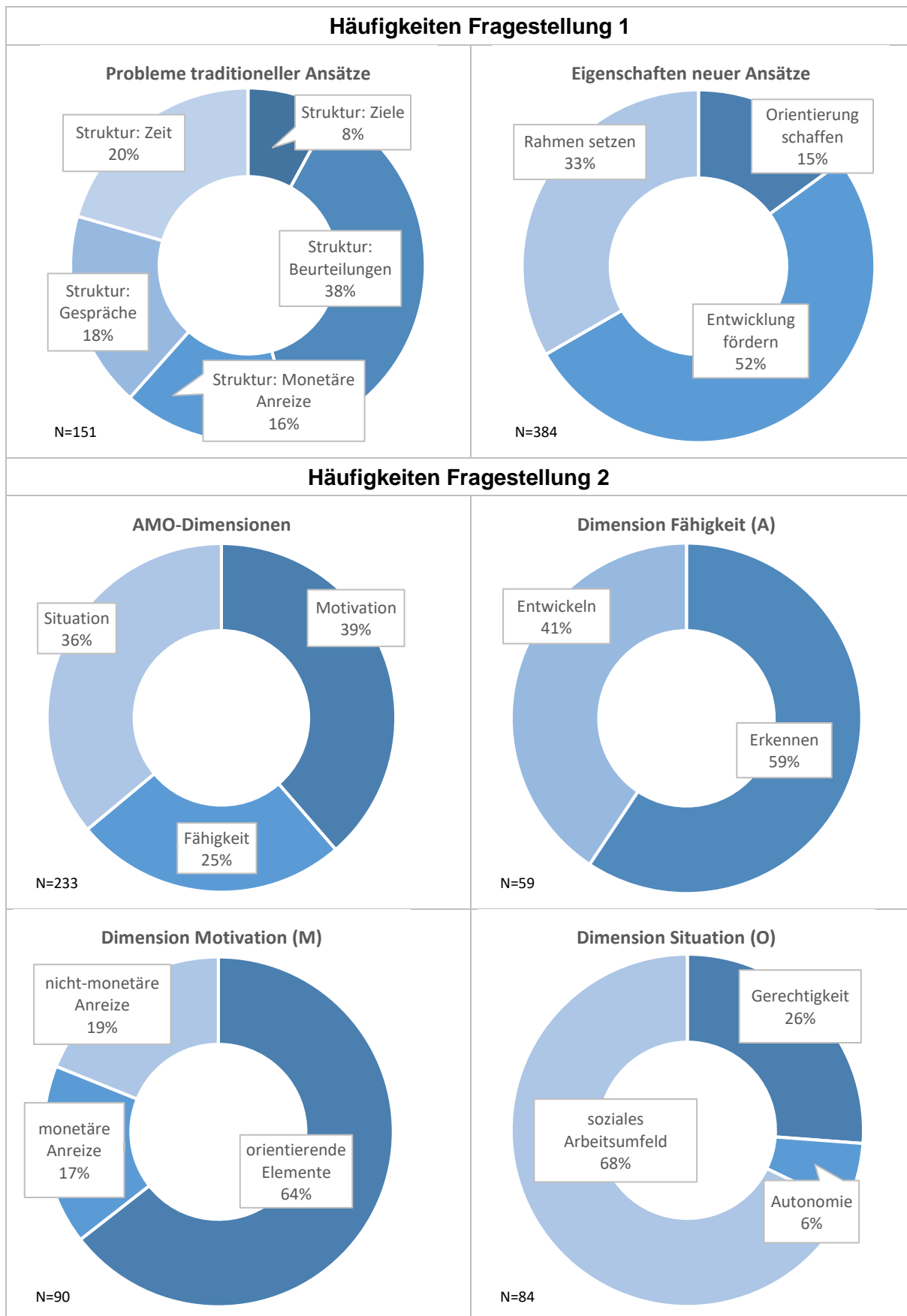
E Auszug Interview-Transkript

<p>..nicht-monetäre Anreize ..Physische Nähe ..Zitate</p>	<p>6 ⌚ Wie und wann kommt die neue Systematik in Ihrem Arbeitsalltag zum Einsatz? Wie läuft das ab? 7 ⌚ Die Beurteilung - es ist so dass ich mit anderen Leuten zusammenarbeite. Es gibt keine Beurteilung, sondern das Feedback ist am Ende wie man zusammenarbeitet, von meinen Kollegen, von denen, die mir am besten Feedback geben können, weil ich mit ihnen in Kontakt bin. Der Vorgesetzte ist halt nicht in dem Team sondern in einem anderen Bereich und von der Aufstellung her ist das nicht optimal.</p>
<p>..Strategie/Ziele/Erwartungen/Si ..Physische Nähe</p>	<p>8 ⌚ Wenn Sie die neue Systematik mit der bisherigen vergleichen, was ist eindeutig besser, worin liegt ihr Potenzial? 9 ⌚ Wie gesagt, ich finde es gut, dass alle am selben Strang ziehen und alle ein übergreifendes Ziel haben. Früher hatten wir auf die Spezialisierung ein Ziel, was nichts mit den Firmenzielen zu tun hatte. Das finde ich besser. Aber von der Beurteilung her... vorher war es so, dass mein Vorgesetzter richtig involviert war und er das Know-how hatte, um mich zu beurteilen, weil er auch sah, wie ich arbeitete und auch mit der Materie beschäftigt war. Das ist jetzt auf Grund von Umstrukturierungen, dass er nicht mehr in meiner Abteilung ist.</p>
<p>..Verständnis Philosophie/Syst ..Strategie/Ziele/Erwartungen, ..Zitate</p>	<p>10 ⌚ Gibt es noch andere Dinge, die besser wurden? 11 ⌚ Also ehrlich gesagt ist die neue Systematik für mich auch noch nicht so ganz klar. Darum... wir hatten mal eine Mitarbeiterinfo, dort wurden die neuen Ziele vorgestellt und dann auch runtergebrochen, für jeden Bereich gibts eine Strategie. Aber wie das dann umgesetzt wird, war vorher klarer als jetzt. Jetzt ist es noch schwammig.</p>
<p>..Strategie/Ziele/Erwartungen/Si ..nicht-monetäre Anreize</p>	<p>12 ⌚ Was würdest du dir wünschen, was sollte nach dir anders sein? 13 ⌚ Es ist halt auch schwierig das ganze herunter zu brechen. Was man anders machen könnte, ist vielleicht in kürzeren Abständen Ziele festzulegen und die Zielerreichung zu messen. Schnellere Feedback geben und nicht erst nach einem Jahr, "hey, dieses Jahr wars du super". Sondern dass man jedes Quartal eine kurze Feedbackrunde hat, wo man schaut, was haben wir oder was hast du geleistet. Das könnte man verbessern. Feedback zu den Zielen und allgemeines Wohlbefinden. Wenn man festlegt, dass man etwas erreichen will und erst in einem Jahr misst, ob es erreicht ist, ist es schwieriger das dann rückwirkend zu beurteilen.</p>
<p>..Strategie/Ziele/Erwartungen/Sini</p>	<p>14 ⌚ Ist diese Zielsystematik jetzt dann immer noch jährlich? 15 ⌚ Ich weiss es auch nicht. Momentan ist es eben so, wir haben eine neue Strategie, neue Ziele und darum ist es eher bei den PM [Projektmanagern] was sie in den Quartalen zu tun haben als bei uns Entwicklern. Es ist schon eine quartalsweise Betrachtung. Vorher hatten wir jedes Jahr eine Lohnbesprechung. Das heisst, wir hatten ein Jahr Zeit, um die gesetzten Ziele umzusetzen. Jetzt hat man Ziele für den ganzen Bereich aber wann das gemessen wird, ist momentan auch nicht so klar.</p>
<p>..Strategie/Ziele/Erwartungen/Si ..Motivation</p>	<p>16 ⌚ Auf einer Skala von 1-10: Wie war Ihre Motivationslage damals und wie ist sie heute? 17 ⌚ Das ist schwer zu sagen, weil für mich hat sich praktisch noch nichts verändert von der Motivation. Vorher hatten wir einfach Ziele, die man erfüllen "musste". Die machte man dann einfach. Früher musste man schauen, dass man seine Ziele noch fertig machte, damit man seinen variablen Lohnanteil erhält. Jetzt arbeiten wir einfach und muss die Ziele nicht mehr verfolgen.</p>
<p>..Zitate ..Strategie/Ziele/Erwartungen/Si</p>	<p>18 ⌚ Man könnte also auch sagen, man lässt die Ziele ganz weg? 19 ⌚ Ich finde man sollte trotzdem Ziele haben. Ich weiss nicht, ob sie lohnabhängig sein müssen aber ich habe das Gefühl, jeder Mensch braucht Ziele. Man muss wissen, was man erreichen will. Für mich persönlich ist auch wichtig zu wissen, warum man etwas macht und nicht nur, "dass" man es gemacht hat.</p>
<p>..Motivation ..Zitate ..monetäre Anreize</p>	<p>20 ⌚ Würden Sie sagen, dass sich Ihre Bereitschaft verändert hat, Extraleistungen zu zeigen? 21 ⌚ Nein, unverändert. Weil es ist nicht irgendwie... Ich habe das Gefühl die Motivation kommt nicht von einem System oder von einem - ja, ob man jetzt noch einen variablen Lohnanteil dazu erhält. Die Motivation kommt von anderen Dingen, wie zum Beispiel Interessen, ehrgeizig sein, für das brennen, was man tut. Wenn man nicht glücklich ist, mit dem was man tut, hat man eh keine Motivation, also bringt es auch nichts, wenn ich noch 15% oder was weiss ich wieviel obendrauf erhalte Ende Jahr.</p>
<p>..Strategie/Ziele/Erwartungen/Sini</p>	<p>22 ⌚ Inwiefern hat sich Ihre Zusammenarbeit mit den einzelnen Teammitgliedern sowie innerhalb des Teams verändert? 23 ⌚ Eigentlich nicht. Für mich persönlich hat sich auch nichts verändert, weil man jetzt eher gemeinsame Ziele hat, denn sie werden nicht gemessen. Wenn sie gemessen werden würden, denke ich, würde das eine andere Rolle spielen. Da würde jeder schauen, dass sie erfüllt werden. Vielleicht wird Ende Quartal gesagt, das haben wir erreicht und das nicht, aber es gibt keine Konsequenzen in Sachen variabler Lohnanteil, daher hat sich auch nichts im Team verändert.</p>

F Finale Kategoriensysteme

<p>Frage- stellungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Fragestellung 1 - Veränderung Performance Management > Fragestellung 2 - Erleben neuer Ansätze 	
<p>Frage- stellung 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Fragestellung 1 - Veränderung Performance Management <ul style="list-style-type: none"> > Probleme traditioneller Ansätze > Eigenschaften neuer Ansätze ▼ Probleme traditioneller Ansätze <ul style="list-style-type: none"> Generell: strukturelle Probleme von PMS Struktur: Ziele (Starrheit, fehlende Relevanz) ▼ Struktur: Beurteilungen <ul style="list-style-type: none"> kontraproduktives Verhalten Fehlinformationen & Demotivation Eindimensionalität Sondereffekt Foced Ranking ▼ Struktur: Monetäre Anreize <ul style="list-style-type: none"> Wirkung: keine bis demotivierend Messgrößen: unklar und ungenau Verhalten: unethisch und kulturschädigend ▼ Struktur: Gespräche <ul style="list-style-type: none"> überladene Inhalte Problemherd Feedback (inkl. 360°) Rolle Vorgesetzte: Command & Control ▼ Struktur: Zeit <ul style="list-style-type: none"> Taktung (zu langsam) ▼ Vergangenheitsgerichtet/Schwächenorientiert <ul style="list-style-type: none"> Begründungen Kosten-Nutzen-Relation Fixed Mindset 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Eigenschaften neuer Ansätze <ul style="list-style-type: none"> Zitate ▼ Orientierung schaffen <ul style="list-style-type: none"> Werte, Strategie, Sinn, Ziele, Erwartungen Bottom-Up (Agilität) ▼ Entwicklung fördern <ul style="list-style-type: none"> Was ▼ Wie <ul style="list-style-type: none"> ▼ Haltung <ul style="list-style-type: none"> Stärkenorientiert Zukunftsgerichtet Kontinuierlich ▼ Struktur <ul style="list-style-type: none"> ▼ Formate <ul style="list-style-type: none"> Feedback Coaching individuell & kollektiv ▼ Wer <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende im Lead Rolle der Vorgesetzten ▼ Rahmen setzen <ul style="list-style-type: none"> Kultur und Grundverständnis Holistisch ▼ Disruptiv <ul style="list-style-type: none"> Verzicht auf Beurteilungen ▼ Entkopplung der Vergütung <ul style="list-style-type: none"> Varianten Vereinfachung Technologie/Daten
<p>Frage- stellung 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Fragestellung 2 - Erleben neuer Ansätze <ul style="list-style-type: none"> ▼ Motivation <ul style="list-style-type: none"> Zitate Strategie/Ziele/Erwartungen/Sinn/Werte monetäre Anreize nicht-monetäre Anreize ▼ Fähigkeit <ul style="list-style-type: none"> Zitate Erkennen/identifizieren (Ziel, was) Entwickeln (Massnahmen, wie) ▼ Situation <ul style="list-style-type: none"> Zitate Gerechtigkeit Autonomie ▼ soziales Arbeitsumfeld <ul style="list-style-type: none"> Dialog und Führungsverständnis Unterstützung ▼ Arbeits- und Organisationsstrukturen <ul style="list-style-type: none"> Physische Nähe Tool-Flexibilität (Kosten-Nutzen) 	

G Häufigkeiten der Codes je Kategorie (in Prozent)



H Kompetenzen

Hinweis: Die Liste entstammt aus den erhobenen Daten dieser Thesis. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist nicht empirisch geprüft.

Dimensionen	Beschreibung
Verantwortung übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> – für die eigenen Themen – für die eigene Entwicklung (Initiative übernehmen, sich weiterbilden, Feedback einholen etc.) – für die eigene Gesundheit (Interessen, Ressourcen etc.) – Führungskräfte: Rahmen setzen, als Coach die richtigen Fragen stellen und Feedback geben
Probleme lösen	<ul style="list-style-type: none"> – vernetztes/interdisziplinäres Denken – Methoden kennen und einsetzen – effektiv kommunizieren – unabhängig urteilen
Innovationen entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> – eigeninitiativ sein – neugierig sein – mutig sein – Chancen nutzen
Veränderungen mittragen	<ul style="list-style-type: none"> – sich auf neues einlassen – Bereitschaft zu lernen (von anderen) – Selbstreflexion – sich ausserhalb Komfortzone bewegen – Vorausschauen (welche Skills braucht es morgen)
Kollektive Intelligenz nutzen	<ul style="list-style-type: none"> – Netzwerk aufbauen – Netzwerk pflegen und einbinden – Netzwerk teilen – Wissen im Team aktivieren
Kundenorientiert handeln	<ul style="list-style-type: none"> – auf Bedürfnisse eingehen (nicht Standard verkaufen) – Produkte agil und nutzerzentriert entwickeln
Expertise erhalten	<ul style="list-style-type: none"> – Fachkenntnisse erweitern – Branchenkenntnisse erweitern
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> – bodenständig – pragmatisch – motivierend (charismatisch, andere mitreissen) – ausdauernd – wissenshungrig

I Gefässe und Hilfsmittel zur Orientierung und Entwicklung

Struktur	Entwicklungsformat	Frequenz	Inhalt
Gefässe	Austausch (Mitarbeitende mit Vorgesetzten, Projektleitenden oder Coaches)	Ein- bis vierwöchentlich	<ul style="list-style-type: none"> – Orientierung schaffen – Erwartungen klären – Rückmeldung geben – unterstützen/reflektieren – Puls fühlen
	Entwicklungsgespräche (Mitarbeitende mit Vorgesetzten, Projektleitenden oder Coaches)	Zwei bis viermal jährlich	<ul style="list-style-type: none"> – Inhalte Entwicklungsplan diskutieren – Einsatz und Ausbau der Stärken besprechen – Massnahmen beschliessen – Massnahmen tracken/korrigieren
	Mitarbeitergespräche (Mitarbeitende mit Vorgesetzten)	jährlich	<ul style="list-style-type: none"> – Jahr zusammenfassen – Leistung anhand Selbst- und Fremdeinschätzung beurteilen – Inhalte Entwicklungsgespräche
	Führungsgremien (Vorgesetzte der Linie)	jährlich	<ul style="list-style-type: none"> – Austausch über Mitarbeitende – Leistungsträger identifizieren – übergreifende Muster erkennen – erforderliche Skills besprechen – Diversität sichern – Personalbedarf planen (inkl. Nachfolgemanagement) – abgestimmt stärkenorientierte Massnahmen treffen
Hilfsmittel	Entwicklungsplan	regelmässig	<ul style="list-style-type: none"> – Stärken festhalten – Interessen festhalten – Entwicklungsfelder aufführen – Entwicklungsziele festlegen (Kompetenzen und Karriere) – Entwicklungsmassnahmen festhalten
	Gesprächsleitfaden	bei Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> – Reflexionsfragen (s. Anhang J)
	Feedback	regelmässig	<ul style="list-style-type: none"> – an konkrete Aufgaben, Projekte oder Entwicklungsziele gekoppelt – kurz, zeitnah, transparent – qualitativ und informell – lösungsorientiert – selbstinitiiert
	Feedforward	regelmässig	<ul style="list-style-type: none"> – motivierendes Ereignis aus Vergangenheit – Analyse der förderlichen Rahmenbedingungen – Einplanung dieser Rahmenbedingungen für die Zukunft
	Umfragen	bei Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> – Stimmungsbarometer in Teams – Zufriedenheitsumfragen
	Portfolios	jährlich	<ul style="list-style-type: none"> – Talentinformationen – Nachfolgeinformationen – Berücksichtigung von Schlüsselstellen und/oder Positionen

J Reflexionsleitfaden für Vorgesetzte und Mitabreitende

Fragentyp	Frage (Sicht MA)
Generelle Pulsföhlung	<ul style="list-style-type: none"> – Wie geht es mir? / Wie fühle ich mich? – Was läuft gut? / Was beflügelt mich? – Was läuft weniger gut? / Wo habe ich Frust?
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Themen sind bei mir derzeit aktuell? – Welche Themen sind für das Unternehmen derzeit prioritär? – Wie trägt meine Arbeit auf die strategischen Ziele ein? – Wo stehe ich derzeit an? Wie kann ich das angehen? – Erfülle ich die Erwartungen?
Entwicklung	<p>Generell</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie sehe ich den Stand meiner Entwicklung? – Welches sind meine Lessons Learned? <p>Interessen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Was macht mir Spass (was interessiert mich)? – Was macht mir weniger Spass (was interessiert mich weniger)? – Was will ich weiterhin tun? – Was will ich nicht mehr tun? <p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> – Worin bin ich gut? – Worin will ich besser werden? – Welche Stärken kann ich heute nicht einsetzen? <p>Perspektiven</p> <ul style="list-style-type: none"> – Langfristig: Wo will ich hin? – Kurzfristig: Was will ich in den nächsten Wochen/Monaten erreichen? Was nehme ich mir vor? Wie gehe ich vor? – Was (z. B. welche Skills) macht mich/das Team erfolgreich? – Was (z. B. welche Skills) brauche ich/braucht das Team für den zukünftigen Erfolg? (heute und in 3-5 Jahren)
Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> – Wie könnten mich Vorgesetzte/Peers unterstützen? – Wie könnten andere von mir profitieren?

K Schulungsmassnahmen

Die nachfolgende Liste beinhaltet mögliche Schulungsmassnahmen in drei Schwierigkeitsstufen für Vorgesetzte und Mitarbeitende basierend auf dem ROE-Framework des neuen Performance Management-Paradigmas der Arbeitswelt 4.0.

Training «Performance Management 4.0» (Stufe 1)

Lernziele: Gründe für die Neuausrichtung des PM verstehen und die funktionellen Unterschiede zwischen bisherigem und neuem Ansatz erklären können (inkl. rechtliche Bedeutung).

Training «Orientierung» (Stufe 2)

Lernziele: Praktische Bedeutung der Orientierung in Bezug auf das eigene Team verstehen. Tools und Vorgehensweisen zum kollektiven Strategietransfer und zur individuellen Erwartungskklärung kennen und erfolgreich anwenden können. Kurzzyklische kollektivziele im Team definieren, tracken und bewerten können.

Training «Entwicklung» (Stufe 2)

Lernziele: Praktische Bedeutung der stärken- und zukunftsorientierten Entwicklung (insbes. auch on-the-job) für die Vorgesetzten- und Mitarbeitendenrolle verstehen. Entwicklungsgefässe und -hilfsmittel kennen und erfolgreich anwenden können.

Training «Feedback & Feedforward» (Stufe 3)

Lernziele: Chancen und Erschwernisse von Feedback im Unternehmen verstehen. Die Prinzipien von Feedback und Feedforward als Entwicklungsinstrumente kennen und erfolgreich anwenden können (inkl. Geben, Nehmen und aktivem Einfordern von Feedback).

Training «wachstumsorientiertes Mindset» (Stufe 3)

Lernziele: Unterschied zwischen einem fixen Mindset («das hast du gut gemacht, du musst talentiert sein») und einem wachstumsorientierten Mindset («das hast du gut gemacht, ich sehe die Arbeit, die du hier hineingesteckt hast») reflektieren, verstehen und erfolgreich anwenden können.

Training «Führung als Dienstleistung» (Stufe 3)

Lernziele: Die eigene Führungsrolle in der Arbeitswelt 4.0 reflektieren und verstehen. Grundlagen des Coachings für Führungskräfte im Unternehmen kennen und bei Mitarbeitenden erfolgreich anwenden können.