

Performance-Management

Leistungsfähigkeit auf dem Prüfstand

Das Performance Management muss die Organisation auf Herausforderungen vorbereiten und die Leistungsfähigkeit in der Zukunft sicherstellen. Doch in vielen Unternehmen steht es in der bestehenden Form in der Kritik. Die daraus abgeleiteten Trends werden auf Vorteile, pragmatische Realisierbarkeit und kritisch auf Stolpersteine beleuchtet. Schlussendlich mit dem Ziel, neue – aber umsetzbare – Wege im Performance- und Kompetenz-Management für Organisationen aufzuzeigen. Von Andreas Mollet*

Gilt das klassische Endjahresgespräch doch seit Jahrzehnten als eine feste Institution im Unternehmen, so wird nun an dessen Grundfesten gerüttelt. Zwar gab es schon erste Anzeichen weg von der reinen Top-Down-Beurteilung zu einem Gesprächsformat auf Augenhöhe, doch inhaltlich blieb es mehrheitlich ein jährliches, rückwärtsgerichtetes Beurteilungsformat, an dessen Ende eine mehr oder weniger objektive Gesamtbeurteilung und eine Einstufung in ein intransparentes Boni-, Beförderungs- oder Gehaltskonstrukt standen.

Doch die neusten Trends stellen genau dies in Frage, nämlich eine Trennung von der Entlohnung. Neu soll im Zentrum die für die Unternehmensentwicklung relevante zukünftige Leistung stehen. Doch wie tragfähig und praktikabel sind diese Trends? Welche Stolpersteine sind zu beachten und für welche Organisationen sind welche Trends auch wirklich umsetzbar?

Trend 1: Abschaffung der Mitarbeitendengespräche

Auf den ersten Blick verlockend. Eine

lästige Pflichtübung, von deren die Führungskräfte befreit werden. In Wahrheit aber ein Trugschluss, weil der Trend als Gegenleistung regelmässige, strukturierte Feedbackgespräche (sogenannte «Check-ins») einfordert. Nachvollziehbar, dass die Umsetzung sogar noch mehr Zeit und Führungswahrnehmung verlangt und das Unternehmen die angepassten Strukturen (Befähigung, Systeme, Rahmenbedingungen) für die Check-ins auch zur Verfügung stellen muss, damit am Ende ein Mehrwert entsteht. Ansonsten gilt: Besser ein klassisches Mitarbeitendengespräch als gar keines.

Trend 2: Fokus auf Entwicklung statt Beurteilung

Der vermehrte Blick auf die Zukunft und die zu erwartenden, veränderten Anforderungen an Funktionen und Mitarbeitende sollten zu Recht im Zentrum des Performance Managements stehen. Doch dabei darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass in der jetzigen Wirtschaftlichkeit die Basis für eine erfolgreiche Zukunft gelegt wird. Der individuelle Abgleich mit

den vorhandenen persönlichen und unternehmerischen Kompetenzen ist dabei die elementare Basis für die Eruiierung der notwendigen Entwicklungsschritte für die zukünftige Leistung. Der gänzliche Verzicht auf eine Beurteilung kann aber eine konstruktive Reflexion mit der erbrachten Leistung verhindern und somit notwendige Rückschlüsse für die Zukunft verunmöglichen.

Trend 3: Kurzzeitziele statt Jahresziele

Ein Trend, der auch psychologische Aspekte aufnimmt. So sehen Mitarbeitende ihren Einfluss auf Jahresziele als eher gering an, während bei kurzfristigen Zielen tatsächlich die eigene Einflussmöglichkeit positiv wahrgenommen wird. Zudem ergeben sich in klassischen MbO's mit Zielkaskadierungen am Schluss für den Mitarbeitenden oftmals abstrakte und kaum beeinflussbare Jahresziele. Daher sind individuelle «short-term-goals» oder auch «90-Tage-Ziele» durchaus ein motivierendes und auch gestalterisches Element zur Unternehmensentwicklung. Als Basis gilt dabei mehr

KISS (keep it small and simple), denn den bekannten und ausführlicheren SMART-Zielen.

Trend 4: Keine Rankings und Ratings mehr

Kein Beurteilungssystem, bei dem nicht irgendwann die Skala oder die Beurteilung in der Kritik steht, unabhängig ob Schulnoten, 10er-Skala oder Ampelsystem mit Grün-Gelb-Rot. Beurteilungsfehler, forced distribution und Normverteilungen tragen auch nur wenig zur Akzeptanz bei. Der Trend basiert aber auch darauf, dass die externen Einflüsse (Kollegen, Team, Unterstellte, Unternehmen, Märkte etc.) entscheidend(er) sind für die eigene Leistung. Die Gefahren der Abschaffung sind: Es werden sämtliche (auch eigenverschuldete) Leistungsabfälle externalisiert, es besteht Unsicherheit und fehlende Wertschätzung. Alternative individuelle Orientierungsgrößen (Zielerreichung, Aufgabenportfolio, Kompetenzausprägungen, Unternehmenserfolg, Kundenzufriedenheit) sind zu empfehlen, doch ganz ohne transparentes Rating geht es wohl auch hier nicht.

Trend 5: Massgeschneiderte Basis

Am Ursprung steht die Kritik an den meist unternehmensweit identischen austauschbaren Beurteilungsbögen. Sowohl das Unternehmen wie auch die Funktion wer-

den dabei kaum oder allerhöchstens über Anforderungshöhen unterschieden. Während diese Einschränkung bei papierbasierten Beurteilungen nachvollziehbar ist, ist dies in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr haltbar. Ziele, Kompetenzen, Werte, Aufgaben und Potenziale müssen individuell für Unternehmen, Organisationseinheiten und Funktionen abgebildet werden können, um so die tragfähige Basis für die agile, zukunftsorientierte Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung zu schaffen.

Trend 6: MultiRater-Feedbacks

Ein Trend, der einen neuen Anlauf nimmt. In Coaching- und Assessmentprozessen etabliert, scheuen sich viele Unternehmen noch davor, dies auch im Performance Prozess einzusetzen. Dabei wird gerade in modernen Organisationsformen geforderte und erbrachte Leistung aus unterschiedlichen Sichten wahrgenommen. Die breite Involvierung führt zudem zu höherer Akzeptanz, besserem Verständnis und auch erhöhter Objektivität. Natürlich bergen 180 Grad- oder 360 Grad-Feedbacks auch Gefahren, mit den richtigen Rahmenbedingungen und Grundlagen stehen diese aber in keinem Verhältnis zum Mehrwert.

Fazit: Es ist nicht das grundsätzliche Jahresgespräch, das Mitarbeitendenge-



*Andreas Mollet ist Geschäftsleiter der INOLUTION (www.inolution.com), Betriebsökonom und hat einen MaS in interdisziplinärer Unternehmensentwicklung.

Er unterstützt Unternehmen und Organisationen dabei, Kompetenzen und Performance transparent und nutzbar zu machen.

sprach oder das Performance Management, welches nicht mehr zeitgemäss ist. Es ist vielmehr die Ausgestaltung in vielen Unternehmen, welche mit der Digitalisierung, der Individualität und Agilität zu wenig Schritt halten kann. Aber deswegen sollte man nicht das Gesamtkonstrukt oder gar das Grundziel des Performance Managements in Frage stellen. Vielmehr gilt es abzuwägen, welche Trends pragmatisch genutzt werden können, um einen Schritt zur besseren Performance zu machen, sowohl für Mitarbeitende wie auch für das Unternehmen und so die Basis für die Zukunft zu legen.