



Performance Preview: Die Leistung der Zukunft im Fokus

Das Jahresende steht für Weihnachten und Silvester, aber auch für die (ungelebte) Budgetphase und – immer noch sehr verbreitet – die (noch unbeliebteren) Jahresbeurteilungen und Mitarbeitergespräche. Auch wenn in letzter Zeit neue Ansätze und innovative Umsetzungen Einzug halten, haben die meisten Unternehmen noch wenig oder nur marginale Anpassungen im Performance Prozess vorgenommen. Und das muss auch gar nicht falsch sein. Denn ein gutes Performance- und Kompetenzmanagement orientiert sich nicht an anderen Unternehmen und Organisationen, sondern an der Erhaltung der eigenen Leistungsfähigkeit.

■ Von Andreas Mollet

Sicherlich hat das Performance Management – also die Analyse und Beurteilung der Mitarbeitenden – momentan einen eher schweren Stand in Unternehmen. In Zeiten von Dynamik, Digitalisierung und New Work wird es grundsätzlich in Frage gestellt, aber auch Führungskräfte und Mitarbeitende sehen oft keinen Sinn in der investierten Zeit, weder für sich, noch für den Mitarbeitenden und schon gar nicht für das Unternehmen. Dabei ist genau dort der wichtigste Ansatzpunkt. Der Kern des Performance Managements ist nämlich, einerseits das Potenzial und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden ideal zu nutzen und andererseits die Mitarbeitenden soweit möglich zusätzlich über Anreize zu motivieren. Was in der Theorie nachvollziehbar und plausibel klingt, erleidet aber in der Praxis oft Schiffbruch, vor allem aufgrund der Ausgestaltung der Prozesse.

Sinn und Unsinn von Leistungsbeurteilungen

Tatsächlich gibt es kein Unternehmen oder keine Organisation, die Leistung nicht beurteilt. Der Unterschied liegt darin, was, wie und zu welchem Zeitpunkt analysiert wird. Auch wenn die Ausgestaltung sehr unterschiedlich sein mag, kann es sich kein Unternehmen leisten, ohne Führungssysteme zu agieren. Richtung, Resultate, Ziele oder Ergebnisse müssen definiert und auch über geeignete Kriterien gemessen werden. Nur so kann entschieden werden, ob Projekte und eingeschlagene Wege funktionieren oder angepasst werden müssen. Ohne Start und Ziel

gibt es keinen Weg, sondern nur Bewegung. Differenziert sieht es aus, wenn man die Leistung von Mitarbeitenden beurteilen will. Zum Glück sind forced-distributions-Bewertungen auf dem Rückzug. Aber gänzlich auf Leistungsbeurteilungen zu verzichten birgt auch Gefahren. Die Gefahr, dass informelle Gefässe oder Strukturen geschaffen werden ist sehr gross, da es z.B. doch auch zur Führungsverantwortung gehört, Talente und High Performer zu kennen und zu fördern, aber auch Low-Performer zu unterstützen. Das erfordert zwingend eine objektive oder subjektive Einstufung. Auch die noch sehr verbreiteten individuellen Vergütungssysteme benötigen eine Beurteilung. In diesem Zusammenhang macht ein transparentes und faires Beurteilungssystem mehr Sinn als gar keines oder ein intransparentes.

Performance als Orientierungshilfe

Entscheidend ist jedoch, dass in einem modernen Performance Management nicht primär die rückwärtsgerichtet Leistung beurteilt wird, sondern der Fokus auf der zukünftigen Leistungsfähigkeit liegt. Ziel ist es, Mitarbeitende und Unternehmen interdisziplinär zu entwickeln und so für beide eine erfolgreiche Zukunft zu sichern. Gerade mit den anstehenden, notwendigen Kompetenzentwicklungen der Digitalisierung ist es elementar, dass Unternehmen die vorhandene Performanz und Kompetenz berücksichtigen und weiterentwickeln. Die Betrachtung von Potenzial und Entwicklungsmöglichkeiten gehört heute in jeden modernen Performance-Prozess. Im



Gegenzug zum Performance Review zeigen sie Mitarbeitenden auf, wohin die Reise geht und welchen Anteil jeder individuelle Mitarbeitende dazu leistet.

Performance als Motivator

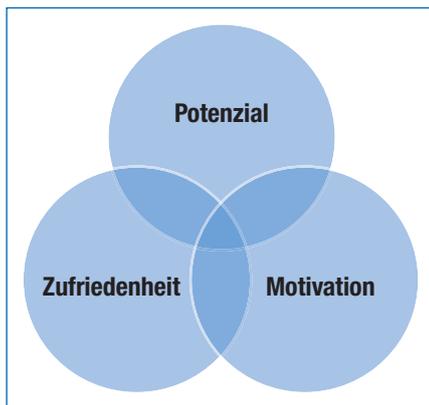
Oft wird aber angeführt, dass Beurteilungen nicht wertschätzend gegenüber Mitarbeitenden seien. Dies ist aus meiner Sicht eine falsche Annahme. Vielmehr ist es das Gegenteil. Eine faire, transparente und offene Beurteilung ist immer wertschätzend. Wenn Mitarbeitende keine Rückmeldung über ihren Anteil an der Unternehmensleistung erhalten, kann das genauso demotivierend wirken, wie wenn eine flächendeckend identische Wertschätzung stattfindet und Individualität nicht anerkannt wird.

Etwas anders sieht es aus, wenn wir über monetäre Wertschätzung sprechen. Hier gilt ganz klar der Ansatz, dass die Wertschätzung über die relevante Leistungseinheit erfolgen muss. Wenn ein Leistungsanteil klar einem Mitarbeitenden zugewiesen werden kann, darf dieser auch entsprechend wertgeschätzt werden. Wenn ich nur gemeinsam als Team erfolgreich sein kann, dann ist das die entscheidende Leistungseinheit, sowohl für Beurteilungen, als auch für die Wertschätzung. Wobei Wertschätzung natürlich nicht nur monetär zu verstehen ist. Wenn wir vorleben wollen, dass jeder den gleichen Anteil am Unternehmenserfolg hat, dann ist es auch nur fair, wenn die Gesamtleistung beurteilt wird.



Performance ist ein Ergebnis

Leistung steht aber auch als Wort in der Kritik und wird gerne negativ besetzt. Dabei muss und ist es eben kein Widerspruch, Leistung zu beurteilen, Individualität anzuerkennen und Mitarbeitende wert zu schätzen. Vielmehr ist es so, dass die Leistung das Ergebnis von Zufriedenheit, Motivation und Potenzial von Mitarbeitenden ist, bzw. stark durch positive oder negative Treiber beeinflusst wird.



Wenn wir also den Fokus nicht auf der rückwärtsgerichteten Beurteilung von Leistung legen, sondern auf der Beurteilung der entscheidenden Faktoren wie Leistung beeinflusst wird, so macht eine Beurteilung nicht nur Sinn, sondern ist sogar Elementar um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und somit auch des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen.

Die Ausgestaltung ist entscheidend

Dementsprechend kommt vor allem der Ausgestaltung eine entscheidende Bedeutung zu. Neben der konsequenten Ausrichtung am zukunftsorientierten Entwicklungsfokus muss der Performance Prozess auch dynamischer sein um der heutigen Dynamik der Märkte folgen zu können. Einmalige, fix strukturierte Beurteilungsformulare müssen entweder angepasst oder zumindest durch formlosere, aber dennoch verbindliche Dialoge ergänzt werden. Als Alternative zu den herkömmlichen Top-Down-Beurteilungen

ist eine gemeinsame Leistungsvereinbarung vorzuziehen. Leistungskriterien sind nicht mehr seitenlange Beurteilungsraster aus austauschbaren Skillbibliotheken, sondern individuelle Schwerpunkte, Ziele und gewollte Ergebnisse. Wenn dann der Beitrag des Einzelnen zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens noch in adäquater Form wertgeschätzt wird, dann kann auch der Performance Prozess wieder eine verdiente Renaissance erleben.



AUTOR

Andreas Mollet ist Geschäftsführer der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen und Performance transparent und nutzbar zu machen. Seine Erfahrung aus zahlreichen HR-Projekten bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com