

Performance Management: Von Noten zu Sternchen?

Rund um das Thema Performance Management ist derzeit viel Bewegung. In den letzten Jahren lief der Prozess des Performance Management oftmals nach dem gleichen Prinzip ab, erstaunlicherweise zumeist ungeachtet der Unternehmensgröße, der Mitarbeiterstruktur oder des Betriebszwecks. Einmal im Jahr lud der jeweilige Vorgesetzte seinen Mitarbeiter ein, um in einem gemeinsamen Gespräch wahlweise Noten oder Buchstaben auf einer drei- oder fünfstufigen Skala zu vergeben. Üblicherweise führte diese Bewertung dann zu erhöhten oder verminderten Bonuszahlungen, gelegentlich hatte diese Bewertung aber auch überhaupt keine Implikationen für den Mitarbeiter. Zu allem Überfluss unterlag die Führungskraft oft auch noch einem Forced Ranking, also dem Zwang, die Gauß'sche Normalverteilung innerhalb seines Teams abzubilden. Verbunden war dies mit einem regelrechten Kraftakt an auszufüllenden Unterlagen oder Eingaben, die getätigt werden mussten, um alles korrekt und nachvollziehbar für alle Beteiligten zu dokumentieren. Bei Betrachtung dieses Ablaufs stellt man sich unweigerlich die Frage, ob dies tatsächlich der Prozess ist, mit dem HR die Zukunft im Unternehmen mitgestalten will?

Seit einiger Zeit ist daher zu beobachten, dass das Performance Management in vielen Unternehmen auf den Prüfstand gestellt wird. Einige Unternehmen sind bereits dazu übergegangen, neue Instrumente und Prozesse zu implementieren, da sich das alte System scheinbar ad absurdum geführt hat. Warum dies so ist und wie dies geändert werden könnte, lässt sich anhand von vier Thesen erklären, die Einfluss auf HR und somit auch auf das Performance Management haben.

AUFHEBUNG EINER PROZESSFIXIERUNG

Es fällt auf, dass der jährliche Zyklus der Mitarbeiterbeurteilung von Führungskräften und Personalbereich mit leichtem Schrecken erwartet wird, da er mit einem kaum zu bewältigenden administrativen Aufwand verbunden ist. Es müssen im Normalfall für jeden Mitarbeiter mehrere Formulare ausgefüllt werden, Termine müssen vereinbart werden, Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofile werden überprüft und aktualisiert, Systemeingaben müssen im Vorfeld und anschließend getätigt werden, und nicht zuletzt muss die Führungskraft eben auch mindestens eine Stunde für das Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter reservieren.

Diese Fixierung auf einen prozessual korrekten Ablauf ist wenig zielführend, sofern vergessen wird, worum es in dem Prozess eigentlich geht. Entscheidend ist neben der Performance-Bewertung insbesondere, das Miteinander, die Kommunikation und die Zusammenarbeit besprechbar zu machen. Wie sieht die aktuelle Zusammenarbeit aus, wie zufrieden sind alle Beteiligten? Was funktioniert gut, was kann geändert und angepasst werden? Wichtig ist also eher, sich zu fragen, welche Bedürfnisse Mitarbeiter und Führungskräfte haben und wie man sie dabei unterstützen kann, einen größeren Beitrag zum Unternehmenserfolg und zum eigenen Erfolg zu leisten. Die Eingabe von Daten im jeweiligen System und das Ausfüllen von Dokumenten werden daher bereits jetzt von einigen Firmen bewusst weggelassen, um die Konzentration wieder zurückzuführen auf die Kommunikation und Zusammenarbeit.

WEG VON INDIVIDUELLEN LEISTUNGSBEURTEILUNGEN

Drittens ist zu beobachten, dass sich fast alle Systeme im Bereich Performance Management auf den Mitarbeiter, also das jeweilige Individuum konzentrieren. Zunächst wird vom Unternehmen im Normalfall festgelegt, welche Leistungen und Kompetenzen gemessen und damit gesteuert werden sollen. Diese Beurteilungsgrundsätze werden dann im jährlichen Mitarbeitergespräch abgefragt und besprochen. Im Allgemeinen wird ein ausgewogener Mix von Größen zur Messung der finanziellen Ergebnisse, der Prozesseffizienz, der Qualität, der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in alle Systeme aufgenommen und vom Mitarbeiter gefordert. Das ist so weit verständlich und richtig, allerdings ist fraglich, ob diese Vorgehensweise methodisch ausreichend ist, um die immer komplexer werdenden Herausforderungen der Arbeitswelt zu bewältigen.

In den meisten Unternehmen werden bereits jetzt Leistungen von ganzen Teams erbracht statt von einzelnen Mitarbeitern, die sich dann relativ simpel als Low oder High Performer klassifizieren lassen. Zudem hängt die Leistung des einzelnen Mitarbeiters immer stärker von der Zusammenarbeit und der Qualität der Leistung von Kollegen ab, außerdem sind die Rahmenbedingungen, unter denen die Leistung erbracht wird, oft nicht vergleichbar. Daher ist es nicht ausreichend, nur den Beitrag Einzelner zu messen und

zu quantifizieren. Allerdings gibt es derzeit immer noch wenig Performance-Management-Systeme, die gezielt die Leistungen und das Zusammenspiel gesamter Teams honorieren. Dies stärker herauszuarbeiten, wird zukünftig wichtiger werden und kann dabei helfen, komplexe, vernetzte Leistungen angemessen zu steuern.

PEER REVIEW STATT BEURTEILUNG DURCH DEN VORGESETZTEN

Ein weiterer Impuls zum Thema Performance Management stammt ursprünglich aus der Start-up Szene – die These hierzu ist, dass diese Herangehensweise in Zukunft aber auch in größeren Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen wird. Die übliche Vorgehensweise ist, dass die Führungskraft – unterstützt durch verschiedenste Dokumente und Unterlagen – eine möglichst objektive Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters vornimmt und dies dann mit dem Mitarbeiter bespricht. Die geschilderte stärkere Arbeit in vernetzten Systemen beziehungsweise Teams führt auch dazu, dass ein mehrdimensionales Performance Management entstehen wird, in dem nicht nur die Führungskraft, sondern alle Mitarbeiter gemeinsam die Leistungsbeurteilung und anschließende Vergütung innerhalb des Teams diskutieren. Es gibt bereits jetzt Unternehmen, die in einem „Peer Review“ innerhalb des Teams Gehaltsvorstellungen und Leistungserwartungen diskutieren und die Gehälter gemeinsam festlegen. Ein Weg kann dann tatsächlich darin bestehen, seine Kollegen mit Sternchen zu bewerten, um so eine möglichst hohe Transparenz der Leistungen zu erhalten.

Insbesondere für jüngere Mitarbeiter ist es unbefriedigend, wenn die tatsächliche Vergütung nichts mehr mit oder auch nur mit der persönlichen Leistung zu tun hat. Die Zielgruppe der Generation Y und X weist jedoch im Vergleich zu Mitarbeitern anderer Altersgruppen ein eindeutig geändertes Arbeitsverhalten in Verbindung mit anderen Wertemustern auf. Für Generationen, die klassische Hierarchien ablehnen, auf Augenhöhe in Echtzeit kommunizieren und somit andere Ansprüche an Führung und persönliche Wertschätzung haben, ist ein einfacher Top-down-Prozess als Beurteilungssystem schlichtweg unpassend. Was jedoch will die Generation Y stattdessen? Erwartet wird vielmehr, in den Zielfindungsprozess mit einbezogen zu werden und eine

positive und unmittelbare Rückmeldung der Führungskraft zu erhalten, idealerweise mit einer verbundenen Belohnung. So passt ein althergebrachter Beurteilungsprozess, bei dem sich Mitarbeiter und Führungskraft einmal pro Jahr miteinander unterhalten und die Leistung nicht angemessen honoriert wird, oft nicht mehr zu der gelebten oder angestrebten Unternehmenskultur.

ENTKOPPELUNG VON LEISTUNGSBEURTEILUNG UND VERGÜTUNG

Eine weitere Beobachtung ist, dass eine Leistungsbeurteilung in vielen Unternehmen keine Auswirkungen mehr auf die tatsächliche Höhe der Vergütung hat. Es wurden in der Vergangenheit zu oft Systeme implementiert, die entweder gar keine variablen Vergütungsbestandteile hatten oder aber solche Bonussysteme aufwiesen, in denen ausschließlich die individuelle Leistung des Mitarbeiters honoriert wurde und der Bezug zur Unternehmenssituation fehlte. Als Schwierigkeit rund um Beurteilungssysteme wird oft genannt, dass die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze der Mitbestimmung unterliegt. Das kann einer der Gründe sein, allerdings waren viele Arbeitgebervertreter und Betriebsräte in der Vergangenheit ja durchaus in der Lage, einvernehmlich die besten Lösungen zum Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu finden.

Welches System man auch immer wählt: Die Anforderungen der modernen Arbeitswelt werden in jedem Fall dazu führen, dass HR sich mit dem Thema weiterhin beschäftigen müssen. Egal wie das Performance Management der Zukunft dann letztlich aussieht, egal ob man eine Notenvergabe wie früher in der Schule beibehält oder dazu übergeht, nur noch Sternchen zu vergeben: HR ist gut beraten, sich kritisch zu fragen, was man mit dem Thema Performance Management zukünftig erreichen will und wie das für die jeweilige Unternehmenssituation strategisch passende Instrument aussieht.

Katharina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP e.V.

Julia Roth, Themenleiterin Portfoliomanagement HR der DGFP-Akademie

