

Leistungsbeurteilung: das Führungsinstrument Nr. 1

Eine aktuelle Studie zeigt: Das Mitarbeitendengespräch wird als Topwerkzeug unter den Führungsinstrumenten erachtet – und das nicht nur von Führungskräften, sondern auch aus Sicht von HR und den Mitarbeitenden.

VON MELANIE KNIJFF*

Moderne Führungstheorien wie etwa der transformationale Führungsstil setzen vermehrt auf die «Begeisterungsfähigkeit» der Mitarbeitenden und die «Begeisterungskompetenz» der Führungskräfte. Beim transformationalen Führungsansatz handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Konzepts der transaktionalen Führung, bei der ein Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem eingegangen wird (beispielsweise Leistung des Mitarbeitenden gegen Lob vom Vorgesetzten). Transformationale Führung beruht zu einem grossen Teil auf Feedback. Damit sind solch «abstrakte» Führungsmodelle gar nicht so weit weg vom eher «bodenständigen» Führungsinstrument Mitarbeitendengespräch. Denn ein gut geführtes Mitarbeitendengespräch beruht auf Feedback und Reflexion. Führungskraft und Mitarbeitender besprechen in einem solchen Rahmen die geleistete Arbeit, bewerten die Zielerreichung und legen gegebenenfalls neue Ziele fest.

Reflexion im Sinne eines Selbst- und Fremdbildabgleichs. Beide Parteien, Führungskraft sowie Mitarbeitender, sollten sich im Vorfeld Gedanken über die Leistungsbewertung machen. Hier bietet es sich an, einen Fragebogen auszufüllen: Der Mitarbeitende nimmt eine Selbsteinschätzung vor, die Führungskraft bewertet im Sinne einer Top-down-Beurteilung. Diese Art der Reflexion von zwei Seiten, die im Mitarbeitendengespräch miteinander abgeglichen werden kann, ist sehr wertvoll.

Sie erlaubt es, gezielt nach Unterschieden in der Bewertung vorzugehen, die Perspektive zu wechseln, mit den Augen des anderen zu sehen und somit wertvolle Impulse für Entwicklungsfelder und Stärken nutzen zu können. Gleichzeitig gehen beide Seiten vorbereitet in das Gespräch. Der Mitarbeitende erlebt keine «Ohnmachtssituation», indem er im Gespräch mit der Bewertung des Vorgesetzten konfrontiert wird und dann spontan reagieren kann oder muss. Wurde die Leistungsbeurteilung elektronisch anhand eines Tools vorgenommen, ist ein Ergebnisbericht vorhanden, den beide im Gespräch besprechen können. Die Einschätzung des Mitarbeitenden wird als wesentlicher Bestandteil der Bewertung hinzugezogen. Vorteil gegenüber einem Papierprozess ist die Form des Berichts, in dem Fremd- und Selbstbild einander visuell ansprechend aufbereitet gegenübergestellt werden; es entfällt das Suchen und Abgleichen der Bewertungen auf Papier.

Niveau-Ausgleich der Führungskräfte.

Die Erfahrung zeigt, dass es in den meisten Unternehmen Führungskräfte gibt, die ein Mitarbeitendengespräch quasi aus dem Ärmel schütteln. Ob auf Papier oder online durchgeführt, solche Führungskräfte beherrschen die Kunst des verhaltenssteuernden Feedback-Gebens und bewerten in der Regel fundiert und fair. Aber es gibt auch Führungskräfte, die entweder nicht genügend Zeit für die Vorbereitung aufbringen können oder aber Probleme mit der Durchführung haben. Gründe

können Mängel im Führungsverhalten oder mangelnde Fach- oder Sozialkompetenz sein. Ihnen hilft ein standardisiertes Tool besonders, da sie auf diese Weise dabei unterstützt werden, systematisch vorzugehen. In einem Online-Fragebogen beispielsweise können die Themen nach einer bestimmten Systematik bewertet werden, darüber hinaus lassen sich Verhaltensanker als Hilfetexte hinterlegen. Zudem sparen alle viel Zeit: Die Führungskraft muss nicht erst den richtigen Bogen aus dem Funktionscluster herausuchen, sondern erhält automatisch den richtig gefilterten Fragebogen pro Mitarbeitendem.

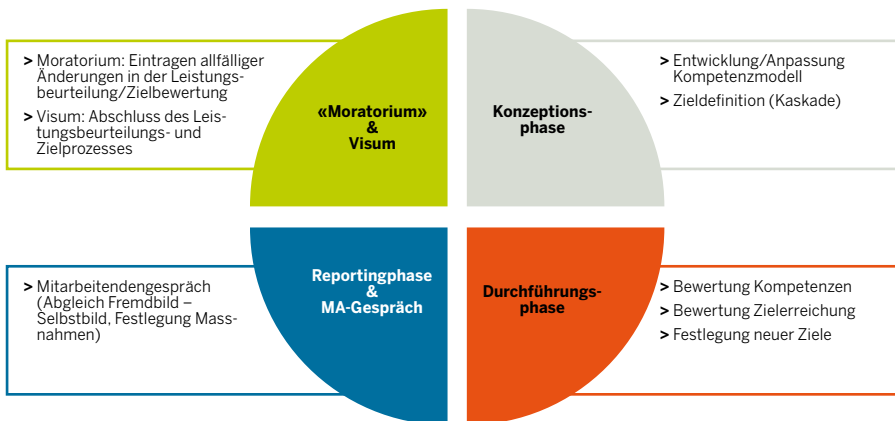
Effizienz und Transparenz sorgen für Akzeptanz.

Eine fundierte Systematik bei der Vorbereitung sorgt dafür, dass beide Seiten jeweils wissen, wie der Regelzyklus abläuft, und auch, was hinterher mit dem Ergebnisbericht passiert. Ist der Leistungsbeurteilungsprozess im Unternehmen als Führungstool implementiert und nachhaltig an Führungskräfte wie Mitarbeitende kommuniziert, herrscht Transparenz und daraus bedingt meist auch eine hohe Akzeptanz des Instruments. Führungskräfte und HR sollten zudem immer einen Überblick darüber haben, wo man im Leistungs- und Zielprozess gerade steht. Online Cockpits helfen dabei, den Überblick nicht zu verlieren.

Der Kern der Leistungsbeurteilung: das Kompetenzmodell.

Ein systematisierter Leistungsbeurteilungsprozess erfordert ein zugrunde liegendes Kompetenzmodell, das nicht nur die

PROZESSABLAUF EINER LEISTUNGSBEURTEILUNG



DR. MELANIE KNIJFF

beschäftigt sich seit zehn Jahren intensiv mit der Welt der HR-Feedback-Systeme. Sie ist bei der Information Factory AG tätig, einem Unternehmen, das unter anderem innovative Steuerungs- und Führungsinstrumente für eine agile, performance-orientierte Unternehmenskultur entwickelt.

Standardkompetenzen wie beispielsweise Fachkompetenzen, Arbeitsqualität, Teamfähigkeit, Führungskompetenzen und dergleichen abfragt, sondern das auch den unternehmensspezifischen Anforderungen Rechnung trägt. Diese können branchen- und grössenspezifisch jeweils recht unterschiedlich ausfallen. Die Auseinandersetzung damit, was es für das jeweilige Unternehmen ganz konkret bedeutet, kompetent zu agieren, lohnt sich. Denn vor allem im Zielvereinbarungsprozess lassen sich die strategischen Ziele des Unternehmens mit den individuellen Kompetenzen und Fertigkeiten jedes einzelnen Mitarbeitenden effektiv miteinander kombinieren und über die Leistungsbeurteilung mit Engagement und Motivation verknüpfen. Auch hier können viele transformationale Elemente in eine handfeste Leistungs- und Zielbeurteilung übersetzt werden.

Anpassungen an Marktbedingungen oder an Veränderungen der Unternehmenskultur haben in der Regel auch Auswirkungen auf das Kompetenzmodell von Unternehmen. Vorteil eines Online-Systems zur Leistungsbeurteilung ist die Möglichkeit, ohne grossen Aufwand Anpassungen am Kompetenzmodell vornehmen zu können. Das System filtert die Fragebögen jeweils so, dass jede Funktion anhand des Funktionsclusters den richtigen Bogen erhält. Wenn das Funktionscluster und das Kompetenzmodell gut aufeinander abgestimmt werden, kann auch das Personalrecruiting davon profitieren. Kündigt beispielsweise ein Mitarbeitender mit einem bestimmten Kompetenz-

und Funktionsmodell, kann die Personalentwicklung aus dem Leistungsbeurteilungsprozess eine entsprechende Stellenbeschreibung exportieren, um schnell eine passgenaue Stellenanzeige zu lancieren.

Evaluationsmöglichkeiten für HR und die Geschäftsleitung. Aus dem Leistungsbeurteilungs- und Zielprozess eines Unternehmens lassen sich zahlreiche wertvolle Erkenntnisse generieren: Ein Export aller Ziele kann für HR sehr hilfreich sein, einen Überblick zu erhalten, welche Ziele in welcher Bandbreite innerhalb des Unternehmens vereinbart werden. Daraus lässt sich beispielsweise ein Workshop mit der Führungsriege organisieren, innerhalb dessen erarbeitet wird, welche Ziele besonders häufig gewählt werden und welche davon besonders wirksam sind. Diese Art des Best Practice Sharing ermöglicht in der Regel eine Aufwertung der Ziele an sich, aber auch einen bewussteren Umgang im Sinne eines Bewusstseins für die Schlagkraft guter Ziele.

Weitere Möglichkeiten, aggregierte Daten aus Leistungs- und Zielprozessen zu erhalten, sind Zahlen zu Zielerreichungsgraden und wie diese im Unternehmen verteilt sind (Splits nach Organisationseinheiten). Aber auch Teamberichte, die aufzeigen, ob in Teams bestimmte Kompetenzen durch die Bank weg negativer beurteilt werden als andere und damit eine Weiterbildung angebracht wäre. Das HR kann anhand der Bewertungen erkennen, ob es Führungskräfte gibt, die durchwegs recht negativ bewerten («harte Hunde»), oder

im umgekehrten Fall sog. «Hippie Leader», d.h. Führungskräfte, die aufgrund eines Harmoniebedürfnisses häufig zu wohlgefällig bewerten. Ungereimtheiten und Ungerechtigkeiten können so festgestellt und durch Personalentwicklungsmassnahmen ausgeglichen werden.

Bottom-up-Feedback als Teil der Leistungsbeurteilung. Bottom-up-Feedback innerhalb des Instruments der Leistungsbeurteilung kann für viele Unternehmen sogar das klassische 360°-Führungsfeedback ersetzen. Denn viele Unternehmen scheuen den Aufwand, ein eigenes Instrument anzubieten. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung kann ein Leadership-Feedback ebenfalls (aus der Perspektive unterstellte Mitarbeitende) abgeholt und für die Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden. Für eine Führungskraft, die im Rahmen der Leistungsbeurteilung bewertet wird, ist das Feedback der Mitarbeitenden sehr wertvoll. So erhält man wertvolle Hinweise, wie es um die Führungskompetenz bestellt ist. Damit sind schon drei wichtige Gruppen (Vorgesetzter, Mitarbeitende, der zu Bewertende selbst) des 360° Feedbacks in der jährlichen Regelbeurteilung abgedeckt. Eine Leistungsbeurteilung kann daher nicht nur eine fundierte Vorbereitung auf das Mitarbeitendengespräch leisten, sondern bietet auch Auswertungsmöglichkeiten sowie die Möglichkeit der Vernetzung mit anderen Instrumenten, wie beispielsweise dem 360°-Feedback. Tools können massgeblich dazu beitragen, dass diese Prozesse transparent, effizient und rundum optimiert ablaufen.