

Die Leistungswelle – für wirkungsvolle Bewertungen

Von Eva Reiff und Horst Reisch

erscheint demnächst in „Praxismagazin - Solution Focus in Organisationen“, 2. Ausgabe

Abstract

Vielleicht sind Sie Führungskraft und beurteilen selber Mitarbeiter oder Sie sind Personalentwickler und betreuen Ihre Führungskräfte bei der Leistungsbeurteilung. Dann sind Ihnen die mit der Leistungsbeurteilung gängigen Schwierigkeiten bekannt. In unserem Artikel greifen wir diese Schwierigkeiten auf und zeigen Ihnen einen Ansatz, der ausgerichtet an den Unternehmenszielen das Ziel der Leistungsverbesserung unterstützt. Das beschriebene Interaktionsmodell „Die Leistungswelle“ zeigt auf, wie Führungskraft und Mitarbeiter einen zielführenden Dialog über Leistungsverbesserungen führen können.

Dialog statt Diagnostik

Viele Organisationen führen in der Regel jährliche Mitarbeitergespräche durch, welche teilweise mit Leistungsbewertungselementen versehen sind. Als Berater zum Thema Leistungsbeurteilung erfahren wir von Führungskräften und Mitarbeitern immer wieder, dass die Ergebnisse dieser Gespräche oft hinter den gewünschten Zielsetzungen – der Aufrechterhaltung guter und der Verbesserung mittlerer bis schlechter Leistung - zurückbleiben. Stattdessen gibt es viel an gegenseitiger Rechtfertigung und Frustration, sowie viele Konflikte.

Ein Grund dafür ist, dass die Bewertung einer Person mittels 3-er, 5-er oder 7-er Skalen eine Vereinfachung bzw. Generalisierung eines komplexen und differenzierten Sachverhalts darstellt. Besonders bei schlechten Bewertungen führt das häufig dazu, dass der Bewertete sich falsch eingeschätzt fühlt und nach Beispielen sucht, die zu einer besseren Bewertung führen. Die bewertende Führungskraft sucht wiederum nach Beispielen, die seine Bewertung belegen. Die Folge davon sind gegenseitige Schuldzuweisungen, Konflikte und Demotivation. Veränderungen werden nicht angestoßen, sondern eher verhindert. Die Akzeptanz für diese Gespräche und im schlimmsten Fall für die Führungskraft sinkt.

Wie können also wirkungsvolle Interaktionen aussehen, in denen gute Leistungen anerkannt und konstant erhalten und schlechte Leistungen klar angesprochen werden – und zwar in einer Art und Weise, die Veränderungen fördert und nicht diese verhindert?

Wir haben in Zusammenarbeit mit Führungskräften einen Ansatz für solch wirkungsvolle Interaktionen entwickelt. „Die Leistungswelle“ ermöglicht einen zielgerichteten und offenen Dialog, in dem der Fokus weniger auf der Rechtfertigung des Ergebnisses liegt (das sich auf die Vergangenheit bezieht), sondern auf der Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter.

Die Welle als Bild schwankender Leistungen

Die Leistung jedes Mitarbeiters über eine Jahresfrist ist nicht konstant. Sie schwankt im Laufe des Jahres auf Grund verschiedener Einflüsse. Der Leistungsdialog, der zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in Gang gesetzt wird, knüpft direkt an diese Tatsache an. Führungskraft und Mitarbeiter besprechen diese Unterschiede in der Leistung mit dem Ziel, positive Leistungsbereiche aufrechtzuerhalten oder auszubauen und Bereiche mit Potential zu verbessern.

Leistung des Mitarbeiters

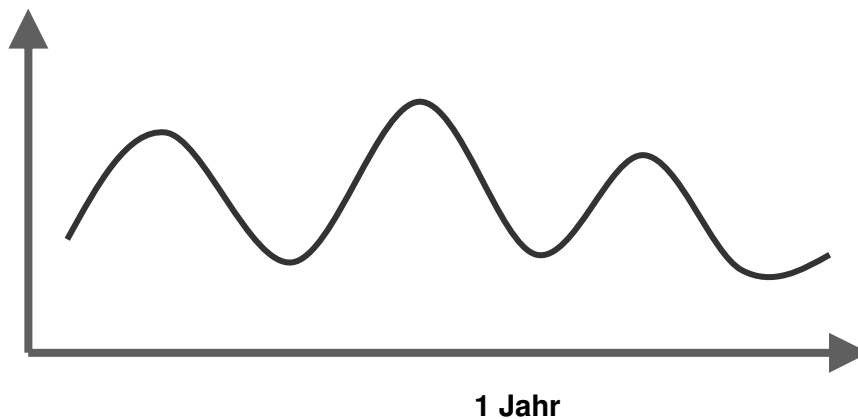


Bild 1: Die Leistungswelle

Als Sternstunden bezeichnen wir Bereiche, in denen der Mitarbeiter sehr gute Leistungen hervorgebracht hat. Als Entwicklungsfelder bezeichnen wir Bereiche, in denen die Leistung des Mitarbeiters noch ausbaufähig ist. Anhand konkreter Situationen werden beide Bereiche besprochen. Die Entscheidung, welche Situationen besprochen werden, ist abhängig von der Zielsetzung des Vorgesetzten, der Abteilung und der Organisation.

Die Leistungswelle funktioniert ohne konkrete Fragestellung, aber auch bezogen auf ein einzelnes Bewertungskriterium. Allgemein gehalten wäre eine Frage folgendermaßen: Welche persönlichen Sternstunden hatten Sie letztes Jahr? Oder aber man fragt nach einem spezifischem Bewertungskriterium: Welche persönlichen Sternstunden hatten Sie im Bereich „Mitarbeiterführung“?

Geteilte Verantwortung

Unserer Erfahrung nach ist es für den Dialog wichtig, dass sich Mitarbeiter und Führungskraft Gedanken zu den konkreten Sternstunden und Entwicklungsfeldern machen, der Mitarbeiter aber im Gespräch in Vorleistung geht. Der Mitarbeiter benennt eigene Sternstunden und bespricht diese mit der Führungskraft. Ebenso benennt er eigene Entwicklungsfelder und sucht für diese nach Lösungen. Durch den offenen Dialog über Schwachstellen, die der Mitarbeiter selber definiert, wird eine Veränderung hin zum Positiven ermöglicht.

Die Führungskraft ist in diesen Gesprächen in einer ziel- und ergebnisorientierten Haltung. Sie hilft dem Mitarbeiter, seine eigenen Erfolgsmuster zu erkennen und hilfreiche Ergänzungen auszuarbeiten. Dazu stellt die Führungskraft Fragen, gibt Anerkennung für das Geleistete und die Ideen des Mitarbeiters und unterstützt ihn bei der Suche nach weiteren Verbesserungen.

Der Mitarbeiter sollte anhand des Feedbacks der Führungskraft aus dem Berufsalltag eine ausreichend gute Idee davon haben, in welchen Bereichen die Führungskraft mit seiner Leistung zufrieden ist und in welchen nicht. Erfahrungsgemäß benennen die Mitarbeiter dieselben Entwicklungsfelder, die auch die Führungskraft sieht. Der Vorteil von selbstgenannten Entwicklungsfeldern und daraus entwickelten Zielen ist in der Regel ein höheres Commitment, diese Ziele zu erreichen. Sollte der Mitarbeiter aber trotz Feedback der Führungskraft im Alltag wichtige Entwicklungsbereiche nicht benennen, ist es natürlich Aufgabe der Führungskraft, diese zu ergänzen.

Dies kann auch der Fall sein, wenn die Führungskraft bestimmte Bereiche stärken will, weil diese entscheidend für die Zielerreichung des Teams oder des Unternehmens sind.

Ablauf des Dialogs

1. Schritt: Sternstunden identifizieren

Im ersten Schritt werden Sternstunden identifiziert, nach Erfolgsrezepten untersucht und besprochen. Dies hat zweierlei Gründe: die Leistung des Mitarbeiters anzuerkennen, aber auch aus den eigenen Stärken zu lernen. Die unten stehenden Fragen dienen sowohl der Vorbereitung als auch der Gesprächsführung.

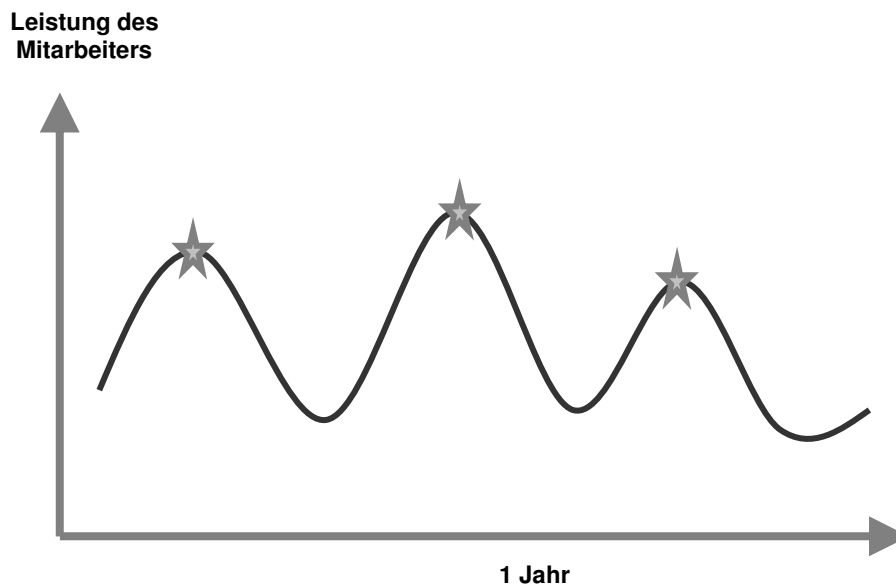


Bild 2: Leistungswelle mit Sternstunden

Situationsbeschreibung:

- Welche konkreten Situationen waren das?
- Was hat dazu beigetragen, dass es eine persönliche Sternstunde war? Worin unterschied sich diese Situation von anderen Situationen?
- Was war der eigene Beitrag dazu? Was haben Sie als Mitarbeiter gemacht, damit es eine Sternstunde war?

Mögliche Vereinbarungen / relevante Themenfelder:

- Was können Sie tun, damit in Zukunft das, was heute schon so gut funktioniert, weiterhin so gut (oder vielleicht noch besser) funktioniert?
- In welchen Situationen könnte Ihnen das, was Sie hier erfolgreich getan haben, noch hilfreich sein?

Hierzu werden konkrete Vereinbarungen getroffen und schriftlich fixiert.

2. Schritt: Entwicklungsfelder identifizieren

Im zweiten Schritt werden Entwicklungsfelder identifiziert und besprochen. Hier liegt ein großer Unterschied zu üblichen Kritikgesprächen oder Problembesprechungen: Statt den Fokus darauf zu legen, was nicht funktioniert, wird hier geschaut, was dennoch (ein wenig) funktioniert hat und dies zu nutzen. Dann erst bespricht man, was verbessert werden kann. D.h. der Fokus des Gesprächs liegt auf der Optimierung für die Zukunft. Eine Analyse des Problems entfällt bewusst, weil die wesentlichen Aspekte des Problems durch die Fragen nach einer Optimierung für die Zukunft besprochen werden.

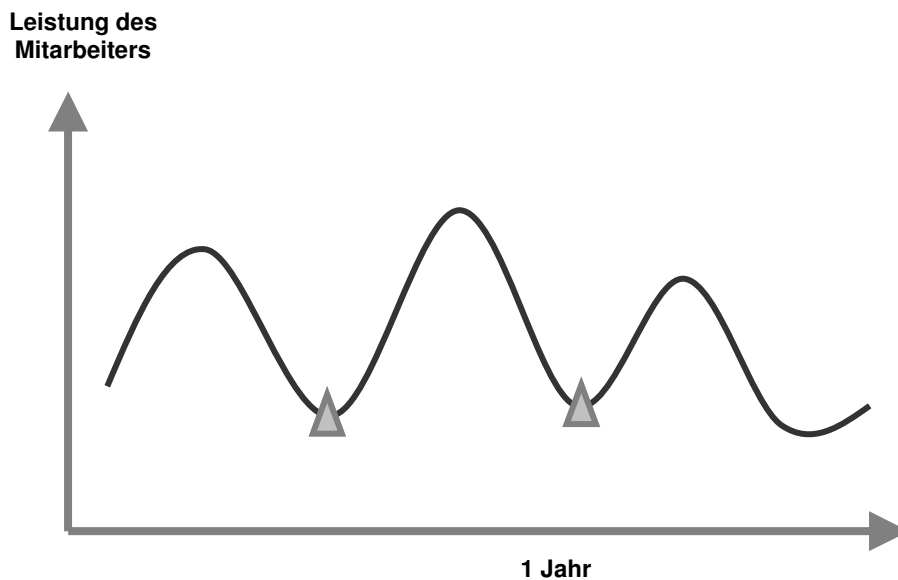


Bild 3: Die Leistungswelle mit Entwicklungsfeldern (Leistungstälern)

Situationsbeschreibung

- Was hat dazu beigetragen, dass es immerhin diese Leistung war und keine schlechtere?
- Was war der eigene Beitrag dazu?

Mögliche Verbesserungsideen

- Woran würden Sie und ich merken, dass sich in Bezug auf dieses Thema etwas verbessert hat? Was genau würden Sie merken, was ich? Wer würde es noch merken und woran?
- Was von den Dingen, die ein wenig funktioniert haben, können Sie in Zukunft noch intensiver tun?
- Welche Dinge, die Sie in der Sternstunde gemacht haben, lassen sich auf diese Situation übertragen?
- Was würde jemand anderes tun, der mit dieser Situation besser umgeht? Was davon könnten Sie ebenfalls tun?
- Was oder wer könnte Sie dabei unterstützen? Wie holen Sie sich diese Unterstützung?

Vereinbarung und Zielsetzung

- Was wäre ein erster konkreter Schritt dazu?
- Vereinbarung treffen.

Auch hierzu werden Vereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft getroffen und schriftlich fixiert.

Es ist durchaus möglich, dass der Mitarbeiter nicht die Entwicklungsfelder benennt, die der Führungskraft wichtig sind. Dann ist es sinnvoll, dass die Führungskraft diese als Ergänzung nennt, und zwar diejenigen, die die größte Auswirkung auf eine verbesserte Leistung des Mitarbeiters haben und am ehesten geeignet sind, um die Zielsetzung des Teams, der Abteilung und des Unternehmens zu unterstützen.

Wenn der Mitarbeiter komplett andere Entwicklungsfelder (Leistungs-Täler) sieht, als seine Führungskraft, dann geht es möglicherweise auch um eine fehlende Passung des Mitarbeiters zu diesem Job bzw. um eine sehr unterschiedliche Vorstellungen, wie der Job auszufüllen ist. Ist dies der Fall, gehen wir davon aus, dass die Probleme den Rahmen des hier beschriebenen Leistungsdialogs bei weitem übersteigen. Dann ist es notwendig, diese Unterschiedlichkeit als Ausgangspunkt für eine andere Art des Gesprächs zu nehmen. Fragen die hierbei zu klären sind: Wie kommen wir zu solch völlig unterschiedlichen Sichtweisen? Wo gibt es ein gemeinsames Verständnis? Wer kann uns dabei unterstützen, ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten? Sollte eine gemeinsame Sichtweise als nicht realistisch angesehen werden, muss darüber nachgedacht werden, wie die Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Personen sinnvoll beendet werden kann. Diese über den Leistungsdialog hinausgehenden Gespräche werden unter Einbindung dritter Personen geführt, wie z.B. dem nächst höheren Vorgesetzten, einem Mitarbeiter der Personalabteilung oder des Betriebsrats oder einem externen Moderator.

3. Schritt: Komplimente der Führungskraft an den Mitarbeiter

Am Ende des Gesprächs werden die getroffenen Vereinbarungen zusammengefasst und die Führungskraft leitet der Personalabteilung ggf. den Fortbildungsbedarf weiter. Zudem meldet der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Folgendes zurück:

1. Was von dem, was ich gehört habe, hat mich beeindruckt? Was fand ich bemerkenswert?
2. Welche Ihrer Stärken stimmen mich optimistisch, dass Sie Ihre Vorhaben erreichen werden?

Dabei ist es wichtig, nicht allgemeingültige Rückmeldungen zu geben, sondern sich ganz spezifisch mit dem Mitarbeiter und den von ihm gesagten Dingen zu beschäftigen. Dies ist unserer Erfahrung nach nicht einfach, wirkt aber stark motivierend und unterstützend bezüglich der definierten Zielsetzungen.

Wichtige Aspekte bei der Umsetzung

Wir haben Ihnen in diesem Artikel die Grundlagen des Instruments „Die Leistungswelle“ erläutert. Was wir bei der Einführung eines solchen Instruments innerhalb einer Organisation für wichtig erachten sind folgende Punkte:

1. In Organisationen, die bisher noch keine Leistungsbewertung durchführen, wird zunächst geschaut, welches Ziel mit der Einführung eines solchen Instruments verfolgt wird. Dies definieren wir mit den relevanten Personengruppen, wie Geschäftsführung, Personalentwicklung und Betriebsrat, aber auch mit den Anwendern, sprich Führungskräften und Mitarbeitern.
2. Auch in Organisationen, die bereits ein Instrument zur Leistungsbewertung haben, steht die Definition des Ziels im Mittelpunkt. Anschließend schauen wir, welche Elemente des bisherigen Instruments gut funktioniert haben und zu dem Ziel beigetragen haben. Aus diesen Elementen und der „Leistungswelle“ entwickeln wir ein neues, für die Organisation passendes System.
3. Die „Leistungswelle“ sollte in einen Prozess eingebunden sein, denn Leistung ist nicht nur auf Einzelpersonenebene zu besprechen. Teamleistung ist das Ergebnis einer Vielzahl von Einzelleistungen. Die Reflexion über die Teamziele als Bestandteil des Bewertungsprozesses trägt grundsätzlich zu mehr Transparenz und erhöhter Motivation bei.
4. Ausgehend von der definierten Zielsetzung des Instruments „Leistungsdialog“ ist es wichtig, am Ende eines Durchführungs-Zyklus die Ergebnisse zu sammeln und an den vorab definierten Zielen zu messen.

All dies führt zu einem größeren Nutzen für die Organisation.

Neue Gesprächsführung verbessert Ergebnisse

Die „Leistungswelle“ als Dialogelement gibt dem Austausch über Leistung die gewünschte Richtung. Sie geht weg von einem defizitorientierten Gespräch und der Idee von Sanktion und Belohnung. Stattdessen stellt die Welle ein zukunftsorientiertes Model dar, das auf den Ressourcen der Mitarbeiter aufbaut und sich an Zielen der Organisationseinheit orientiert. Ein wichtiger Unterschied ist, dass sie auf eine geteilte Verantwortung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft setzt, d.h. der Mitarbeiter wird hier stärker gefordert, die eigene Leistung zu reflektieren.

Die geführten Gespräche müssen zeitlich leistbar bleiben. Unserer Erfahrung nach stellt die Vorbereitung eines solchen Gesprächs eine echte Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter dar. Die Gespräche verlaufen kürzer und bringen bessere Ergebnisse für alle Seiten.