

## Performance Management (II)

### Implikationen für die Führungskräfte

*Wir bei KHRC betrachten Performance Management, also das systematische Zusammenspiel von Zielvereinbarungen, Feedback, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung, als integralen Bestandteil einer Führungssystematik. In diesem Beitrag geht es um praktische Anwendungen, Erfolgsvoraussetzungen und Implikationen für die Führungskräfte rund ums Performance Management. Dies ist Teil einer losen Folge mehrerer Beiträge zum Themengebiet Performance Management. Im ersten Teil hatten wir uns mit der theoretischen Fundierung zur Zielfestlegung beschäftigt.*

*Auf konsequente Doppelbezeichnung wird in diesem Text im Interesse einer leichteren Lesbarkeit verzichtet. Die gewählte weibliche oder männliche Form bezieht sich immer gleichermaßen auf Personen jedweden Geschlechts.*



Die Wirkungszusammenhänge beim Festlegen von Zielen auf Ebene der Mitarbeiter bildeten den Fokus des ersten Teils dieser Reihe. Was bedeutet das nun aber für die Führungskraft in der Rolle des Performance Managers? Wir haben bereits gesehen, dass die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Zielerreichung steigt, je sorgfältiger es dem Performance Manager gelingt, die **aktuellen Herausforderungen des Unternehmens**, den derzeitigen **Leistungsstand des Mitarbeiters** und seine unmittelbaren **Entwicklungsbedürfnisse** bei der Zielvereinbarung zu berücksichtigen. Ein Verständnis des Leistungsstands erwächst aus einer Kenntnis der **individuellen Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen** des Mitarbeiters. Entscheidend ist außerdem, dass der Performance Manager eine legitimierte Autorität für die Zielfestlegung ist. Diese Legitimationsgrundlage erwächst letztlich aus Vertrauen. **Vertrauen** ist auch in der Führungsbeziehung „der Anfang von allem“.

Über diese Grundlagen hinaus bilden

- Zielschwierigkeit
- Zielspezifikation und
- Zielbindung

wesentliche Stellgrößen für den Performance Manager im Zielvereinbarungsprozedere.

### Das Festlegen der Zielschwierigkeit erfordert Urteilsvermögen

In der Praxis empfiehlt es sich, einen **angemessenen Zielschwierigkeitsgrad** festzulegen. Eine normative Vorgehensweise, also Regeln in Form von „Wenn diese Voraussetzung gegeben ist, lege folgendes Ziel fest!“, kann es hier nicht geben. Es ist vielmehr das Urteilsvermögen der Führungskraft gefordert, aber auch ihre Erfahrung und ihr Einfühlungsvermögen.

Orientierungsmarken bilden

- die organisatorischen Rahmenbedingungen, (z.B. Sind nachgelagerte Stufen auf die Ergebnisse des Mitarbeiters angewiesen? Kann die Zielerreichung alleine gelingen, oder muss sie im Team erfolgen?)
- die situationalen Zwänge (z.B. Wie viel Zeit steht für vorbereitende Maßnahmen der Zielerreichung zur Verfügung?) und
- die Persönlichkeit des Mitarbeiters (z.B. Über welche Fertigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen verfügt der Mitarbeiter? Was motiviert ihn?).



Darüber hinaus sind Teamnormen und der Zusammenhalt innerhalb des Teams zu berücksichtigen. Dass der Mitarbeiter nicht unterfordert werden soll, versteht sich von selbst. Genauso gilt es aber auch, eine Überforderung zu vermeiden. Die Ziele sollen ambitioniert und gleichzeitig realistisch -im Sinne von erreichbar- sein. Die bisherigen Leistungen bilden sicher eine Referenzgröße bei der Bestimmung der relativen Zielschwierigkeit.

### Der Spezifizierungsgrad der Zielvereinbarung bestimmt die Qualität der Leistungsbeurteilung

Die Spezifizierung der Ziele bildet die Grundlage für die **Beurteilung der Zielerreichung**. Je genauer und transparenter es dem Performance Manager gelingt, die Ziele quantitativ und qualitativ zu spezifizieren, umso nachvollziehbarer werden die Beurteilungen in Feedbackgesprächen, Zwischenbeurteilungen und im Jahresabschlussgespräch. Insbesondere das Festlegen qualitativer Ziele gelingt umso besser, je genauer die **individuelle Arbeitssituation** des Mitarbeiters bekannt ist. Eine klare und spezifische Zieldefinition erleichtert darüber hinaus dem Mitarbeiter die **Interpretation der Zielsetzung** und damit die **Auswahl** der notwendigen und geeigneten **Handlungsmaßnahmen** zur Zielerreichung.

Bei der Festlegung multipler Ziele besteht die Gefahr von Zielkonflikten und einer **Zersplitterung der Kräfte**. Damit der Mitarbeiter, sich auf seine Stärken konzentrieren kann, müssen die Ziele spezifisch sein. Außerdem ist ihre **Zahl gering zu halten** (5 +/- 2). Gleichzeitig muss die Führungskraft auf einen angemessenen Zielmix achten, damit alle relevanten Aspekte der Mitarbeiterentwicklung berücksichtigt werden.

Die Zahl der Ziele wird durch folgende Faktoren beeinflusst:

- 1) Kognitive Kapazität des Mitarbeiters (Belastungsgrenzen erkennen)
- 2) Qualität und Angemessenheit der Aufgabenstrategie des Mitarbeiters
- 3) Zeitschiene
- 4) Komplexität und Schwierigkeit der Ziele
- 5) Abhängigkeit zwischen den einzelnen Zielen
- 6) Ausmaß, in dem Verantwortung delegierbar ist
- 7) Ausmaß, in dem die Ziele sequentiell statt simultan verfolgt werden können oder müssen

Diese Faktoren muss der Performance Manager ermitteln und der Zielfestlegung zu Grunde legen.



© artinspiring – stock.adobe.com

Abschließend sei zu diesem Thema **Peter F. Drucker**, der Doyen des Managements, zitiert:

„Es gibt nur wenige Dinge, die ein fähiges Management so deutlich von einer unfähigen Unternehmensleitung unterscheiden, wie die Fähigkeit, Zielsetzungen gegeneinander abzuwägen. Ein Rezept dafür gibt es nicht; das Einzige, was sich sagen lässt, ist, daß dieses Abwägen nicht mechanisch-rechnerisch erfolgen kann.“

### Zielbindung

Die Zielbindung beschreibt

- das Ausmaß, in dem sich der Mitarbeiter mit dem Ziel identifiziert,
- die Wichtigkeit, die er dem Ziel beimisst, und
- das Verpflichtungsgefühl, das er empfindet, ein Ziel tatsächlich zu erreichen.

Eine hohe Zielbindung wird durch eine **vertrauensvolle Beziehung** zwischen Performance Manager und Mitarbeiter erreicht. Stellschrauben für die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung durch die Führungskraft sind:

- Präsenz,
- Kompetenz,
- gezielte Unterstützung und
- ehrliche Empathie.

Kontinuierliches Feedback seitens der Führungskraft zwischen der Zielvereinbarung und der Beurteilung im Jahresabschlussgespräch erhöht die Zielbindung zusätzlich. Zwischenbeurteilungen leisten hier ebenfalls einen wertvollen Beitrag. Allerdings sollte auch bei institutionalisierten Zwischengesprächen nicht auf **bedarfsgerechtes Feedback in angemessenen zeitlichen Abständen** verzichtet werden. Dem Mitarbeiter wird damit der Abgleich zwischen Zielsetzung und Zielerreichung erleichtert (Auflösen von Soll-Ist-Diskrepanzen). Seine **Selbstwirksamkeit** wird so gefördert. Kontinuierliche Rückkopplungen zwischen Mitarbeiter und Performance Manager sind somit eine Form gezielter Unterstützung bei der Zielerreichung.



Schließlich benötigt der Performance Manager ein solides Verständnis aller **Anreiz- und Belohnungsinstrumente**, die im Unternehmen zum Einsatz kommen. Nur so kann er diese dem Mitarbeiter in angemessener Weise in Aussicht stellen. Auch hierbei gilt es wieder, die Situation, die Rahmenbedingungen, vor allem aber die Persönlichkeit des Mitarbeiters, insbesondere seine **Motivationsstruktur** in die Überlegungen einzubeziehen.

### Performance Management soll Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung stärken

Performance Management ist ein wesentliches Element, um die **Freude an der Leistung** und damit die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Transparenz und die **Abwesenheit von Willkür** (oder mindestens Mechanismen, die willkürliches Verhalten im Performance Management Prozess unmittelbar offenlegen) sind dabei entscheidende Elemente. Über die Arbeitszufriedenheit wirkt Performance Management mittelbar auf die Mitarbeiterbindung.

Gegenseitige Anforderungen und Erwartungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft werden transparent und können so reflektiert werden. Beurteilungen werden mit Hilfe von spezifischen (**objektivierbaren**) Zielkriterien nachvollziehbar. Über die Ausrichtung von Zielvereinbarung und Feedback an der aktuellen Situation und dem **Leistungspotential** jedes Mitarbeiters leistet das Performance Management einen maßgeblichen Beitrag zur **individuellen Kompetenz- und Karriereentwicklung**.

Aus der die Senkung der Fluktuation erwächst signifikanter **betriebswirtschaftlicher Nutzen**, führt doch jede vermiedene neue Stellenbesetzung zu einer Kostenersparnis in einer Größenordnung von EUR 30.000 bis 60.000 (auf Vollkostenbasis).

Die Arbeitszufriedenheit steigern Performance Manager, indem sie

- 1) angemessene Ziele festlegt, die herausfordernd aber erreichbar sind,
- 2) Etappenziele benennt und belohnt, um so Anreize über den gesamten Prozess der Zielerreichung zu schaffen,
- 3) Ziele im Zeitablauf steigert,
- 4) erfolgsabhängige Belohnungen gestaffelt nach Zielerreichungsgraden in Aussicht stellt.

Damit leisten sie mittelbar einen Beitrag zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Darüber hinaus können die Performance Manager die Mitarbeiterbindung steigern, indem sie die Akzeptanz für die Ziele stärken. Das gelingt, indem sie die Zielvereinbarung in das **Geschäftsmodell** und die **strategische Stoßrichtung** des Unternehmens einordnen. Entscheidend ist außerdem, den **individuellen Beitrag** jedes einzelnen Mitarbeiters zur **Gesamtzielerreichung** des Unternehmens transparent zu machen. Schließlich kommt es darauf an, den **Wertekanon** des Unternehmens zu vermitteln und vorzuleben. So schafft die personalverantwortliche Führungskraft einen relevanten **Sinnzusammenhang**, der letztlich zu einem „**high performing environment**“ führt.

### Erwartungen an einen guten Performance Manager

Die Erwartungen an die Performance Manager, sind herausfordernd und vielfältig, und sie sind sicher in jedem Unternehmen anders. Grundsätzlich kommt es für wirksames Performance Management darauf an, die **Erwartungen** an die Mitarbeiter transparent und diskutierbar zu machen. Auch das Auflösen von Differenzen zwischen **Eigenbild und Fremdwahrnehmung** gehören dazu. HR sollte dabei unterstützen und die **Qualität** des Performance Management Prozesses sowohl durch ein kontinuierliches **Monitoring** als auch durch **Coaching** sichern.

Die Bindung der Mitarbeiter, insbesondere der Leistungsträger, steht im Zentrum der Aufmerksamkeit. Häufig mißinterpretieren Führungskräfte positive Beurteilungen als einfaches und kostengünstiges Instrument, um Mitarbeiter zufrieden zu stellen. Letztlich steigern positive Beurteilungen aber in erster Linie die Erwartungshaltung in Bezug auf die **persönliche Gehalts- und Karriereentwicklung**.

Letztere müssen aber zum einen mit dem Business Planning für das kommende Geschäftsjahr übereinstimmen und zum anderen in dem von der Unternehmensleitung **antizipierten Marktumfeld** finanzierbar sein. In Beurteilungsgesprächen ist deshalb Augenmaß geboten, damit **Karriere- und Vergütungsmodelle** unter den zu erwartenden Marktbedingungen funktionieren können. **Ein qualitativ hochwertiger Performance Management Prozess, fundierte Beurteilungen und eine realistische Steuerung von Erwartungen** können das Zukunftspotential der Unternehmung nachhaltig sichern.

Autor:



Dario Schuler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter [dario.schuler@khrc.de](mailto:dario.schuler@khrc.de)