

Feedbackergebnisse über OE-Grenzen hinweg benchmarken

Schaut man sich die Literatur und Aufsätze zum Thema „Leistungsbeurteilung“ an, so wird sehr viel über die Systeme, die Skalierung und Schulung der Führungskräfte gesprochen. Die konsequente Qualitätssicherung der Zielerreichungsbeurteilung oder Leistungsbeurteilung kommt jedoch zumeist nicht vor. Dabei ist dies eines der wichtigen Aufgaben zur Erreichung einer Leistungsgerechtigkeit aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter. Denn Führungskräfte und Mitarbeiter können von Ihren jeweiligen Führungskräften erwarten, dass es beim Feedbackprozess fair und leistungsgerecht zugeht. Die angestrebte Leistungsgerechtigkeit besagt dabei, dass vergleichbare Leistung auch vergleichbar (über OE-Grenzen hinweg) beurteilt wird.

Was aber ist das Ergebnis in der Realität? Viele Führungskräfte bewerten „nach bestem Wissen und Gewissen“, liefern Ihre Ergebnisse an die HR-Abteilung und diese wird dann aufgefordert die Ergebnisse „glatt zu ziehen“. Das sorgt für Frust, schwächt oft die echten Leistungsträger (da deren Bewertung aufgrund der begrenzten Punkteanzahl korrigiert werden) und führt final dazu, dass in einem sehr aufwändigen Leistungsmanagementprozess der Unterschied zwischen Gutleistern und Schlechtleistern nicht leistungsgerecht ausdifferenziert werden kann. Eine fehlende oder zu geringe Differenzierung kann zu Motivationseinbußen unter High Performern führen, die schnell bemerken, dass sich die „Extra Meile“ für sie kaum lohnt.

Dieses Defizit in der Umsetzung ist oft weniger im Feedbacksystem und seinen Formulierungen/Skalierungen begründet als vielmehr darin, dass es keinen echten Qualitätssicherungsprozess gibt. Zumal: Dieser QS-Prozess müsste einsetzen, bevor die Führungskräfte sich mit den Mitarbeitern zusammensetzen! Denn nur dann hat die Führungskraft die Möglichkeit das eigene Bild (im Quervergleich) zu revidieren.

Baumgartner & Partner setzt seit vielen Jahren in seinen Kundenunternehmen einen Benchmark-Prozess (Feedback-Panels) ein, der wie folgt aufgebaut ist

- (1) Die Führungskräfte melden am Ende des vorletzten Vierteljahres des Geschäftsjahres die Beurteilung (Zielerreichung oder Leistungsfeedback) an die HR-Abteilung
- (2) Diese erstellt einen Bericht der Leistungsbewertung je OE bis auf die Mitarbeiterebene (Vorlage Baumgartner)
- (3) In einem Workshop mit den Führungskräften einer Ebene aber unterschiedlicher Funktionsbereiche (die in der Prozesskette als Leistungslieferant und –empfänger zusammenarbeiten) werden die systematisch aufbereiteten Ergebnisse aufgezeigt.
- (4) Dabei stellt die jeweils verantwortliche Führungskraft die Feedbackergebnisse der eigenen OE der Führungskräfteunde vor und begründet diese.
- (5) Alle teilnehmenden Führungskräfte bewerten die präsentierten Leistungsbewertungsergebnisse vor dem Hintergrund der eigenen Umsetzungspraxis (die nicht immer wegweisend sein muss), hinterfragen die Ergebnisse auf Basis Ihrer Leistungswahrnehmung der eigenen Mitarbeiter und kommunizieren Ihr Einverständnis/Ihren Widerspruch.
- (6) Es erfolgt am Ende ein Commitment, welche Beurteilungen in welchen Organisationsbereichen (grundsätzlich) wie angepasst werden sollten.
- (7) Die Führungskräfte vereinbaren ein verbindliches Vorgehen über die Anpassungsprozesse (sofern relevant).
- (8) Erst anschließend – nach der Konsensfindung - findet das Individualgespräch der Führungskräfte mit den jeweiligen Mitarbeitern statt.
- (9) Dieser Prozess schafft Leistungsklarheit, fördert die Kommunikation über Leistungsunterschiede sowie das Verständnis für die Leistung anderer Organisationsbereiche und sorgt final dafür, dass zwischen Gutleistern und Schlechtleistern stärker und leistungsgerechter differenziert werden kann.
- (10) Damit ist dieses Vorgehen kulturfördernd, honoriert und anerkennt Gutleistung (die ewigen Verlierer undiff. Leistungsfeedbacks) und reduziert den Leistungsmanagementprozess nicht nur auf die Verteilung der zur Verfügung stehenden Mittel (Grundgehaltserhöhung/Bonusbudget)