

Mehr Erfolg in der Leistungsdifferenzierung

Viele Unternehmen verwenden sehr viel Zeit darauf, die bestehenden Leistungsfeedbacksysteme zu pflegen oder – aufgrund fehlender Leistungsdifferenzierung – durch andere/angepasste Tools und Systeme zu ersetzen. Dabei wird sehr viel Zeit darauf verwendet, das für das Unternehmen „optimale System“ zu entwickeln.

Baumgartner & Partner stellt immer wieder fest, dass die Probleme - unabhängig von der Art der angewendeten Systeme - immer wieder vergleichbar sind. Diese Probleme lassen sich mit einem Satz zusammenfassen: Die angestrebte Leistungsdifferenzierung wird – unabhängig von der Art der Systeme - nicht erreicht.

Analysiert man die Gründe für dieses Ergebnis, so lassen sich auf den ersten Blick folgende zwei systembedingte Aspekte als Ursache der „Misere“ herausarbeiten:

- (1) Die **Feedback-Merkmale** sind zu wenig spezifisch auf die Stellenanforderungen ausgerichtet und Ziele zu unpräzise/einseitig formuliert
- (2) Die **Skalierung** ist wenig hilfreich (zu kurz/zu lang, wenig spezifisch bzw. wenig aussagefähig)

Doch sind das die beiden Themen an denen Unternehmen ansetzen sollten? Diese Frage sollte man nicht vorschnell beantworten: Denn die Ursache vieler Probleme liegt nicht in den Systemen sondern in deren Anwendung. Diese Anwendungsprobleme haben Ihre Ursache in zwei Themengebieten:

- (1) **Interpretationsfreiheit in der Anwendung:** Es wird nicht exakt beschrieben, was mit dem System erreicht werden soll und wie es anzuwenden ist. Jede Führungskraft wendet das System „nach bestem Wissen und Gewissen“ an und damit unterschiedlich.
- (2) **Keine Qualitätssicherung durch die Führungskräfte:** 80% der Systeme werden ohne oder nur mit eingeschränkten Qualitätssicherungsmaßnahmen umgesetzt. Die Führungskräfte liefern Ihre Feedback-Ergebnisse an die Personalabteilung und diese ist dann für die sogenannte finale Qualitätssicherung zuständig. Die Führungskräfte sind bei diesem Schritt außen vor und werden nicht in die Verantwortung genommen.

Fasst man die oben genannten Aspekte zusammen, so lässt sich daraus folgendes ableiten:

- (1) **Kommunikation und Begriffs-/Zielklarheit:** Nur Systeme, die gut kommuniziert werden und bei denen sich alle Führungskräfte über den Sinn und die Ziele der Systeme bewusst sind können erfolgreich umgesetzt werden. Dazu bedarf es Kommunikationstools die über die in vielen Häusern angewendeten (copy-paste-)Standard-Kommunikationen hinausgehen und erkennen lassen, dass alle für das Unternehmen und seine Führungskräfte/Mitarbeiter relevanten Fragen bedacht wurden.
- (2) **Konsequente Qualitätssicherung:** Nur Systeme, bei denen die Führungskräfte aktiv in die Qualitätssicherung einbezogen werden haben Aussicht auf langfristigen Bestand. Diese Führungskräfte-Quervergleichsrunden über die jeweilige Beurteilung der Mitarbeiter sind viel wesentlicher für die Leistungsgerechtigkeit der Systeme als z.B. die Art der Skalierung. Mehr noch: Ohne konsequente Qualitätssicherung durch die einbezogenen Führungskräfte können Feedback-Systeme nicht bestehen. Und nur durch diese Runden kann die angestrebte Leistungsdifferenzierung erreicht werden.