

## BOBKAS BUSINESS – 05/2017

### Agile Leistungsbeurteilungen – wie neue Methoden den Erfolg bestimmen

„Der formelle Prozess der jährlichen Leistungsbeurteilung ist ein altertümlicher Ritus, der die Kreativität einschränkt, Bürokratie verursacht und bei Mitarbeitern wie Vorgesetzten gleichermaßen verhasst ist.“ Zugegeben provozierend dieses Zitat eines mittelständischen Unternehmers. Aber nähern wir uns behutsam der Ergründung möglicher Auswege. Fakt ist: Das Leistungsmanagement steht weit oben auf der Agenda vieler mittelständischer Unternehmen und deren Entscheider. Gerade auch wegen der zunehmenden Bedeutung der attraktiven Arbeitgebermarke im Kampf um die Besten und des sich abzeichnenden Arbeitskräftemangels. Vielerorts ist daher bereits ein festzustellen – die Veränderung der Leistungsbeurteilungen hin zu agilen Methodiken und Systemen. Was sich konkret verändert: Der Fokus verschiebt sich von der jährlichen Beurteilung hin zum agilen Beurteilungsprozess, das gemeinsame Lernen rückt stärker in den Fokus. Welche Auslöser es dafür gibt? Wenn schnelle Innovation Wettbewerbsvorteile schafft, bedeutet das, dass sich zukünftige Bedürfnisse ständig wandeln. Wenn Unternehmen den Nährboden für Innovation bestellen wollen, dürfen ihre Mitarbeiter nicht ständig das Gleiche machen. Entsprechend nahe liegt es, das statische System der jährlichen Leistungsbeurteilung zu hinterfragen – es wurde erfunden, um Mitarbeiter anhand vergangenem oder gegenwärtigen Handeln zu beurteilen. Der größte Nachteil ist darin zu sehen, dass dieses System immanent Wert auf Belohnung und Bestrafung legt – mit all seinen Begleiterscheinungen und Folgen. Anstatt die Leistungsverbesserung, die Zusammenarbeit sowie die Innovations- und Talentförderung in den Vordergrund zu stellen. Diese beiden Determinanten sind als langfristige Überlebensfaktoren für Ihr Unternehmen aber unverzichtbar. Eine weitere, durch Forschungen immer wieder bestätigte These, ist auch, dass es außerordentlich schwer ist, ein ernsthaftes, offenes Gespräch zu führen, während gleichzeitig Konsequenzen im Raum schweben durch die Leistungsbeurteilung. Zumal beide Seiten sich abmühen mit dem Versuch der Erinnerung, was Monate vorher

zuvor geschehen war. Des Weiteren lassen sich im heutigen wirtschaftlichen Umfeld schwerer Ziele und Aufgaben festlegen, die auch nach einem Jahr immer noch ihre Bedeutung haben. Heute, wo sich Richtung und Ziel von Projekten immer schneller ändern und ständige Anpassung gefordert ist, erweisen sich statische Zielvorgaben und bürokratische Messgrößen eher als Hindernis statt als Motivationshilfe. Wie aber sehen erste Lösungsschritte aus? (1) Indem Sie dazu übergehen, regelmäßig unterjährig Gespräche über Leistung und Weiterentwicklung zu führen und die Aufmerksamkeit darauf richten, mit welcher Art von Mannschaftsaufstellung Ihr Unternehmen heute wie morgen wettbewerbsfähig bleiben kann. (2) Indem Sie eigeninitiativ Ihre Talente in einem gesteuerten Prozess weiterentwickeln, statt sie nur zu beurteilen. (3) Indem Verbesserungen und Wachstum bloße Verantwortlichkeiten und/oder die Erledigung von Aufgaben ersetzen. (4) Indem die Prinzipien von Selbstorganisation, echter Übernahme von Verantwortung und der Zusammenarbeit in den Vordergrund rücken. (5) Indem Ihre Mitarbeiter selbst in einem abgestimmten Rahmen entscheiden können, wie sie persönlich und auch miteinander wachsen wollen. Allein diese Möglichkeit, eigenverantwortlich zu lernen und sich gezielt weiterzuentwickeln und voneinander zu lernen, motiviert in ungeahntem Maße. (6) Indem Sie jährliche Ziele kurzum durch kurzfristigere Prioritäten, beispielsweise auf ein Quartal bezogen, ersetzen. Hierbei kann der Projektabschluss, das Erreichen von Meilensteinen oder neu zu meisternde Herausforderungen, als natürlicher Gesprächszyklus zwischen Ihren Führungskräften und Mitarbeitern dienen. Es müssen im Kern zwei Fragen beantwortet werden: Was von dem, was ich heute tue, sollte ich weiterhin tun? Und was von dem, was ich heute tue, sollte ich ändern? Diese schlichte Feedbackform beschleunigt Innovation, die Zusammenarbeit im Team und die ganzheitliche Ausrichtung an den Bedürfnissen Ihrer Kunden heute und morgen. Viel Freude nun mit diesem weiteren, wichtigen Gedankenanstoß!

Veröffentlicht in der aktuellen Printausgabe von netzwerk Südbaden ([www.netzwerk-suedbaden.de](http://www.netzwerk-suedbaden.de)).



**TOBIAS BOBKA**  
Dipl.-Betriebswirt (DH)

#### BOBKAS BUCH



„Was Unternehmer und Unternehmen erfolgreich macht – die Kolumnen.“  
Jetzt bei uns direkt kostenlos bestellen.