

# Das Herz der Veränderung ist das Performance Management

Jan C. Weilbacher beschreibt in seiner Kolumne als Querdenker die HR-Szene

Bei den meisten Unternehmen steht das Thema Transformation ganz oben auf der Agenda – ein umfassender Veränderungsprozess, der nötig ist, weil die steigende Komplexität der Umwelt sie dazu zwingt. Die nötigen Veränderungen, die gerade große Konzerne durchmachen müssen, ähneln sich. Es gilt, schneller und innovativer zu werden. Das erreicht man aber nicht nur durch digitale Prozesse und agile Organisationsstrukturen, sondern in der Regel ist ein umfassender Kulturwandel nötig, der vor allem das Aufbrechen von Silos vorsieht.

HR hat dabei ganz oft eine entscheidende Position. Mehr noch: Es hat die Hand am Herz jeder Veränderung. Denn in die Verantwortung der Personaler fällt das Performance Management. Jeder Wandel eines klassischen Unternehmens hin zu einer agilen, innovativen Organisation wird scheitern, wenn das Performance-Management-System weiter in der Alten Welt verbleibt, also vor allem, wenn es die Silooptimierung und das Misstrauen fördert.

## Messung, Kontrolle und Analyse dürfen kein Selbstzweck sein

Im Grunde ist die Idee eines klassischen von den Personalern verantworteten Performance Managements einfach. Mitarbeiter und Führungskräfte sollen erstens die Unternehmensziele kennen, die für den eigenen Bereich heruntergebrochen werden. Die eigene Leistungserbringung soll die Unternehmensziele und -strategie unterstützen. Und zweitens will das Unternehmen wissen, wer die Leistungsträger sind sowie diejenigen, die eine unterdurchschnittliche Performance erbringen, um entsprechende Maßnahmen daraus abzuleiten.

Allerdings ist das gängige System, das von Messung, Kontrolle und Analyse ge-



Jan C. Weilbacher, Senior Consultant und Head of Communications bei HRpepper Management Consultants.

prägt wird, in vielen Unternehmen zum reinen Selbstzweck verkommen. Es wird von allen Beteiligten nur noch ertragen. Die Bewertung vergangener Leistungen hilft wenig für den Erfolg von morgen.

## Tiefer gehende Expertise ist gefragt

Vor allem die Mitarbeiter betrachten die Beurteilungsprozesse als intransparent. Die meisten Systeme werden als zu zeitintensiv und ungerecht empfunden. Die Frage ist außerdem, ob sie überhaupt funktionieren, wenn sie in Strukturen eingebettet sind, die auf Arbeitsteilung und kontinuierliche Optimierung ausgerichtet sind. Das Grundgerüst der heutigen Performance-Management-Systeme ist in den 80er-Jahren entstanden. Die Jobs in den Unternehmen haben sich aber mittlerweile massiv verändert. Viele verlangen mehr als früher tiefer gehende Expertise, ausgeprägte Kompetenzen

in Bezug auf Problemlösungen und ein selbstständiges Urteilsvermögen.

Alle klassischen Unternehmen streben mittlerweile eine Kultur an, in der Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen und zusammenarbeiten. Dies wird jedoch nicht gelingen, wenn die Prozesse und Instrumente, die von HR verantwortet werden, nicht entsprechend angepasst werden. Kein Kulturwandel gelingt mit einem Performance Management, das den Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern fördert, das die individuelle Zielerreichung mit Boni verknüpft und das Menschen frustriert durch Beurteilungen in Form von Noten.

## Das Menschenbild ist entscheidend

In traditionellen Systemen wird davon ausgegangen, dass der Einzelne ohne Boni nicht in der Lage oder willens ist, seine beste Leistung zu bringen. Damit drückt sich auch ein entsprechendes Menschenbild im Unternehmen aus, wonach das Individuum sich nicht selbst motivieren kann. Es ist gerade die Aufgabe des Personalmanagements, hier gegenzusteuern und eine Kultur des Vertrauens zu fördern. Performance Management ist mehr als das Erreichen von Kennzahlen und das Ausfüllen von Bewertungsbögen. Ein nach vorne gerichteter, lösungs- und entwicklungsorientierter Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wäre ein Anfang. Feedback und Lernen als Kern des Systems statt das Bewerten vergangener Leistungen mithilfe komplexer Skalen. HR muss sich trauen, im Rahmen einer Transformation auch die eigenen Prozesse und Systeme infrage zu stellen und womöglich gänzlich neu zu denken. Das gilt in den meisten Fällen insbesondere für das Performance Management – das Herz jeden Unternehmenswandels.