

Werner Bünnagel

Leistungsbeurteilung im Dreischritt: Potenzialanalyse, Performanzmessung, Kompetenzentwicklung

Foto: Jupiterimages

Bisher basierten viele Personalentwicklungskonzepte vornehmlich auf der Potenzialanalyse: Im Rahmen der Leistungsbewertung erfahren Mitarbeiter entweder nach dem Alles-oder-Nichts-Prinzip ihre Arbeitsplatzzeignung oder eine Anerkennung ihrer Leistung. Dieses Vorgehen wird den Möglichkeiten einer gezielten Kompetenzentwicklung jedoch keinesfalls gerecht. An dieser Stelle fängt die moderne Wissenswirtschaft daher mit dem Performanz-Management an. Dieses ist – wie sollte es heutzutage auch anders sein – ganzheitlich orientiert. Das bedeutet, dass die Bewertung einer Leistung im Rahmen der Performanz-Analyse kein isoliertes Ergebnis bleibt, sondern eingebunden ist in ein Managementsystem, das neben der Skalierung von Leistung genauso Lebenszyklen und Arbeitsbiografie des Mitarbeiters einbindet. Ganzheitlich bedeutet hier außerdem, dass angrenzende Bereiche, wie zum Beispiel die Wissensstrategie des Unternehmens, das stellenbezogene Kompetenzmodell, die Kompetenzentwicklung und die Qualifizierungsplanung die aktiven Maßnahmen im Performanz-Management bestimmen.

Am Anfang war Performanz

Warum reicht die Performanzanalyse allein nicht aus? Die Fokussierung auf

die Low-Performer im Rahmen einer Leistungsanalyse ist nur eine Art Momentaufnahme. Oft wird vernachlässigt, ob der Mitarbeiter früher den Leistungserwartungen entsprochen hat. Wenn die Verantwortlichen dann noch mit operativen Maßnahmen, wie z.B. Druck und Abmahnung, drohen, ist dies das Signal für alle, dass im Unternehmen keine richtige Wertschätzung existiert. Es stellt sich vielmehr die Forderung, die Leistungskurve des Mitarbeiters über seine Betriebszugehörigkeit hinweg zu betrachten und nach Gründen für den Leistungsabfall zu fahnden.

Beim Performanz-Management darf nicht vergessen werden, dass das Ziel, das Modell und die Maßnahmen nicht exklusiv auf Führungskräfte ausgerichtet sein sollten. Denn Leistungsträger der Produktion im Besonderen und der Wertschöpfung im Allgemeinen sind genauso die Nicht-Führungskräfte. Allzu oft wird sogar übersehen, welche (Leistungs-)Potenziale in unscheinbaren Mitarbeitern schlummern. Ein Ziel des Performanz-Managements ist daher, Potenziale und Leistung gewissermaßen in Harmonie zu bringen – damit die mit Leistungsbereitschaft ihr Leistungsvermögen ausschöpfen und damit zur Verbesserung sowie Optimierung des unternehmerischen Ergebnisses beitragen.

Doch was unterscheidet nun eine einfache Potenzialanalyse von der Performanzanalyse? Inhaltlich mag es man-

Kurz gefasst:

- Das Augenmerk der Personalentwicklung ist zurzeit auf Themen wie Kompetenzentwicklung, Performanzanalyse, Wissenstransfer oder Web 2.0 gerichtet.
- Wenn von Performanz die Rede ist, geht es meist darum, im Rahmen einer Performanzanalyse Low-Performer zu identifizieren.
- Mit dem Performanz-Management ist zwar nichts Neues für die Personalentwicklung aus der Taufe gehoben, aber es wird ein deutlicher Akzent gesetzt. Schließlich zielt ein Management der Mitarbeiterperformanz auf die Verknüpfung von Leistungssteigerung und Kompetenzentwicklung.

che Parallele geben, doch es fehlt an synthetischen wie synergetischen Modellen. Schließlich sollte weder das eine noch das andere exklusiv betrieben werden. Zum Wesen der Performanzanalyse gehört allerdings, dass sie regelmäßig stattfindet. Daraus ergibt sich, dass mit der Potenzialanalyse das Leistungsvermögen und die Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeichnet werden und dass mit der Performanzanalyse die Abweichung vom Leistungsvermögen und von der Leistungserwartung ermittelt wird. Sind es insbesondere signifikante Abweichun-

gen vom Leistungsvermögen, stellt sich die Frage nach dem Warum. Mit der Beantwortung erhalten Unternehmen die Option, die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters durch geeignete Maßnahmen zu verbessern. Es ist somit wichtig festzustellen, ob mangelnde Leistungsbereitschaft zur schlechten Performanz des Mitarbeiters führt oder ob es dem Mitarbeiter nicht möglich ist, die Leistungserwartung zu erfüllen. Im letzten Falle hat entweder das Rekrutierungssystem versagt oder die Organisationsentwicklung hat zur Arbeitsplatzveränderung geführt, ohne dass frühzeitig Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters eingeleitet worden sind.

Performanz und Kompetenz nebeneinander

Die aktuelle Präferenzierung der Kompetenzentwicklung wird dem Wirkungszusammenhang von Performanz und Kompetenz nur bedingt gerecht. Insbesondere die Erfüllung künftiger Kompetenzerwartungen durch die Mitarbeiter ist in hohem Maße von der Bereitschaft des Einzelnen abhängig. Daher wird genauso der Erfolg von Qualifizierungen im Rahmen der Kompetenzentwicklung in engem Zusammenhang zur Lern-/Leistungsbereitschaft stehen. Für den Zugang zum Leistungsverhalten müssen zuverlässige Verfahren der Leistungsbeobachtung bereitgestellt werden. In jedem Falle sollte klar sein, dass noch vor der Bedarfsanalyse als Planungsgrundlage für die Kompetenzentwicklung eine Leistungsbeobachtung stattfinden muss. Die performanten Bestandteile einer individuellen Leistungsäußerung bilden also eine wesentliche Säule zu einem individuellen wie bedarfskonformen Kompetenzentwicklungsmodell.

Leistungsbeobachtung, Leistungsbewertung und die Potenzialanalyse bilden letztendlich gemeinsam den Ausgangspunkt für Entwicklungsmaßnahmen, wobei die Leistungsbeobachtung und -bewertung als Ergebnis ebenfalls Handlungsempfehlungen bereithalten, die vorgeben, welche Wege und Mittel der Potenzialförderung Erfolg versprechend sind. Dass die meisten herkömmlichen

Formen der Leistungsbewertung nicht einer wirksamen Performanzanalyse genügen, liegt in erster Linie an der Subjektivität und der mangelnden Systematik angewandter Verfahren. Das einfache Rating von berufsfeldbezogenen Fähigkeiten und Kompetenzen ist gewiss ungenügend, um sich den (verborgenen) Potenzialen der Mitarbeiter anzunähern. Allerdings haben diese Verfahren, seien sie auch subjektiv, oberflächlich und pauschal, dann einen Wert, wenn mehrfach mit demselben Verfahren ein und derselbe Leistungsaspekt beobachtet wird und die Ergebnisse miteinander verglichen werden. Daher soll die historische Bedeutung von Performanz hier ein wenig mehr Beachtung erfahren.

Wichtiger Bestandteil bei der Ermittlung des Verhältnisses von Leistungsbereitschaft zu Leistungsvermögen ist die Leistungsbiografie. Nachhaltigkeit ist naturgemäß nicht Bestandteil einer synchronen Betrachtung, sondern Teilziel der diachronen Personalentwicklungsarbeit. Erst aus der historischen Betrachtung der Leistungsentwicklung ergibt sich eine Leistungskurve, die nicht zwangsläufig bei älteren Mitarbeitern abfallen muss. Die Gründe für ein Herabsinken der Leistungsbereitschaft können sehr vielfältig sein. Ursachenfelder sind u.a.:

- Motivation ,
- Anreizsystem,
- Zufriedenheit resp. Unzufriedenheit,
- Unternehmenskultur und
- Sozialverhältnisse im Unternehmen.

Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft erfordern Einfallsreichtum, denn die Leistungsprämie allein sichert nicht über Jahre das Höchstmaß an Leistungsbereitschaft. Zuerst müssen die Motivaster so genannter Low-Performer offengelegt werden, um daraus geeigneten Maßnahmen abzuleiten. Wenn die pekuniäre Zuwendung nicht reicht, sollten die Verantwortlichen auch andere Anreize in Betracht ziehen, über die Perspektiven des Mitarbeiters nachdenken und die aktuelle Unternehmenskultur überprüfen. Im direkten Zusammenhang mit der Kompetenzentwicklung ist es zudem erforderlich, außer der Leistungsbereit-

schaft auch die Lernbereitschaft zu durchleuchten.

Kompetenzentwicklung als Linie in der Berufsbiografie

Sowohl zu den biografischen Phasen des Arbeitslebens [3] als auch zu den altersspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen [4] gibt es in der Fachliteratur bereits zahlreiche Empfehlungen. Im Kontext der Kompetenzentwicklung interessiert dabei insbesondere die Entwicklungslinie mit deren Veränderungen, wenn auch am Anfang z.B. die Erfassung berufsfeldorientierter sowie unternehmensspezifischer Kompetenzen stehen. Damit die Linie zur berufsbiografischen Kompetenzentwicklung keine Kurve mit einem abschließenden starken Gefälle wird, müssen die Personalverantwortlichen frühzeitig gegensteuern – zumal der Abschwung gleichzeitig auf ein strukturelles Problem hinweist.

Dass Ältere auch noch lernen können, liegt in der Natur des Menschen, für den Lernen ein existenzieller Bestandteil des Lebens ist. Dass die Generation 50plus die berufliche Qualifizierung vernachlässigt, kann folglich unterschiedlichste Gründe haben. Jedenfalls sind die Mutmaßungen zur geringeren Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter längst relativiert. Belegt ist allerdings auch, dass es bezüglich Alter und Lernhistorie signifikante Unterschiede im Bildungsverhalten gibt. [5] An dieser Stelle kann nicht das gesamte Faktorenbündel zum Rückgang von arbeitsplatzbezogener Leistungs- und Lernbereitschaft entwirrt werden. In jedem Fall ist es aber wichtig, im Unternehmen eine Lernkultur zu etablieren.

Die Rasanzen in der technischen Entwicklung und die immer kürzer werdenden Produktzyklen erfordern flexiblere Mitarbeiter. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und den demografischen Veränderungen geht zudem die Aufgabe einher, die Arbeits- und Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Dies gelingt schließlich nur durch stete Kompetenzentwicklung im Unternehmen. Performanz-Management muss die sich verändernden Anforderungen erfassen

und das Nachlassen in der Lernbereitschaft erkennen.

Für kleinere und mittlere Unternehmen stellt sich die Herausforderung, mit einfachen Mitteln Potenziale zu erkennen und zu fördern. Wirksamstes Mittel neben der steten Leistungsbeobachtung ist die kontinuierliche Qualifizierung. Ein weiteres wichtiges Instrument ist das regelmäßige Personalentwicklungsgespräch. Hier erhalten Unternehmen sowohl das Datenmaterial für Weiterbildungsmaßnahmen als auch wertvolle Hinweise auf die Lernbereitschaft. Die Qualifizierungshistorie kann wiederum simpelste Tabellenkalkulation sein.

Daten unkompliziert erfassen

Trend der Personalentwicklung muss es sein, parallel zu einem individualisierenden und entwicklungsorientierten Gesamtkonzept eine objektorientierte sowie vereinfachte Datenerfassung zu verfolgen. Während mächtige ERP-Systeme vielfältigste Formen der Dokumentation und Auswertungen in deren HR-Modulen zulassen, stehen diesen Systemen Mitarbeiter (inkl. HR-Bereich) gegenüber, die der Komplexität der vorhandenen Funktionen selten gewachsen sind. Da es in mittelständischen Unternehmen darüber hinaus und in der Regel kaum Ressourcen für eine intensive Personalentwicklungsarbeit gibt, muss erst recht ein System zum vereinfachten Datenhandling bereitstehen.

Wie das Datenmanagement im HR-Bereich auch organisiert sein mag, wichtig ist im Rahmen der Personalentwicklung, dass die einzelnen Objekte des unternehmerischen Wissensmanagements (z.B. die Potenzialanalyse oder die Qualifizierungshistorie) leicht handhabbare Werte liefern und dass im Sinne der Nachhaltigkeit eine kontinuierliche Datenerhebung stattfindet. Darüber hinaus sollte ein nicht allzu komplexes Bewertungssystem den Umgang mit Analysen erleichtern. Skalierungen müssen dementsprechend eher grober Einschätzung genügen. Denn der Charme liegt nicht im Komplexitätsgrad der Skalierung, sondern in der Vielzahl der Analysen. So schafft nicht der hohe Grad der Differenzierung eines Merkmals ein Abbild

der Realität, sondern die Vielzahl von Mosaiksteinen ergibt ein Bild.

Außerdem existiert kein exklusiver Weg zur richtigen Kennzahlen- und Werteermittlung. Der Aufbau eines Performanzmonitors kann daher sehr vielgestaltig erfolgen. Die einzige Arbeitsmaxime lautet: Daten müssen einfach erfassbar, vielfältig nutzbar und bedarfskonform sein. Starre Systeme sind wenig hilfreich, denn die Dynamik des Wandels verlangt eine flexible Grundlage. Eine einfache Tabellenkalkulation, die jeder nach Bedarf verändern kann, ist mächtiger als die meisten Software-Pakete. Zumal die Nutzung immer Akzeptanz beim Anwender voraussetzt.

Die Konsequenz

Aus den Ausführungen ergibt sich folgende Konsequenz für die erfolgreiche und nachhaltige Kompetenzentwicklung im Unternehmen:

- Kompetenzentwicklung braucht eine zuverlässige Performanzmessung als Grundlage.
- Die konkrete Leistungsäußerung verdient intensivere Zuwendung und Analyse als bisher.
- Performanzanalyse muss mehr sein als die Identifikation von Low-Performern.
- Neben der Potenzialanalyse muss es genauso eine Performanzanalyse geben.
- Mit der Kontinuität von Bewertungen ist die Grundlage einer Leistungsbiografie geschaffen.
- Leistungsverhalten muss stärker in den Fokus der Personalarbeit gerückt werden.
- Bei signifikanten Abweichungen zwischen Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft muss eine differenzierte Ursachenforschung einsetzen.
- Nachhaltigkeit schaffen durch kontinuierliche Messungen.
- Zukunft schaffen durch kontinuierliche Weiterqualifizierung der Mitarbeiter.
- Ein eigenes einfaches System der Datenerhebung entwickeln.
- Messungen auswerten und nicht nur durchführen.

Literatur:

- [1] Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.) (2007): Human Capital messen und steuern – Annäherungen an ein herausforderndes Thema. Grundlagen – Durchführung – Beispiele. Bielefeld, Bertelsmann.
- [2] Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement., Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand. München, Verlag Vahlen.
- [3] Graf, A.: „Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Handlungsfelder und Maßnahmen“, in N. Thom/R. J. Zaugg (Hgg.) (2008) Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden, Gabler, 3., akt. Aufl.
- [4] Tippelt; R. et al (2009): Bildung Älterer. Chancen im demografischen Wandel. Bielefeld; Bertelsmann.
- [5] Die empirische Situation beschreiben u.a. die Datenreports des Statist. Bundesamtes (z.B. 2003, Kp. 7, S. 483-493; 2008, Kp. 3, S. 51-79).



Der Autor:

Dr. Werner Bünnagel ist Leiter Personalentwicklung bei PEAG HR, einem Betrieb der PEAG Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH. Sein Interesse gilt im Rahmen der Personalentwicklung insbesondere dem werte- und datenorientierten Wissensmanagement. Aber auch die Konzeption kommunikationsorientierter Führungskräftequalifizierungen bestimmt sein Tagesgeschäft. Der Grundstein seiner Erfahrungen im Bereich der (Weiter-)Bildung liegt in der computerunterstützten Fremdsprachenerwerbsforschung und seiner Tätigkeit als Dozent. Er ist seit weit über 20 Jahren in der beruflichen Weiterbildung tätig, sei es als Trainer, Berater oder Führungskraft.

buennagel@wissensmanagement.net