

## Summary der empirischen Studie:

# Die Wirkung eines entwicklungs- und potenzialfokussierten Performance Managements

von Claudia Strassil, BSc., M.A., Fachhochschule Wiener Neustadt

Im Performance Management ist das Mitarbeitergespräch eines der Hauptbestandteile, um die Leistungen der Mitarbeiter zu eruieren, die Potentiale zu erkennen und somit für das Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dabei soll vor allem der entwicklungsorientierte bzw. potenzialfokussierte Ansatz helfen, die notwendige und mögliche Entwicklung für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen zu fördern. Doch wo liegt der Unterschied zwischen einem traditionellem Gespräch und einem Mitarbeitergespräch, indem der potenzialfokussierte Ansatz angewendet wird?

Auf Basis einer qualitativ empirisch durchgeführten Studie im Rahmen einer Masterthesis konnten gewinnbringende Unterschiede zwischen dem entwicklungsorientierten Performance Management und der traditionellen Methode festgestellt werden. Durch die Befragung von sowohl Geschäftsführern als auch Führungskräften von verschiedenen Geschäftsbereichen kamen einige neue Erkenntnisse zum Vorschein.

## Die wesentlichen Unterschiede – Ergebnisse der Studie

### Der Zeithorizont

Einer der bedeutendsten Unterschiede zwischen den beiden Methoden liegt im Zeithorizont. Traditionelle Mitarbeitergespräche fokussieren sich auf die Vergangenheit und die Probleme und somit auf die erbrachte Leistung bzw. gezeigtem Verhalten. Im Gegensatz dazu geht der entwicklungsorientierte Ansatz zukunftsorientiert an die möglichen Entwicklungen der Mitarbeiter heran. Er versucht die Mitarbeiter geistig in die Zukunft zu bringen, um so die bereits noch nicht optimal eingesetzten, aber bereits gezeigten Potentiale zu entwickeln. Somit wird **eine an der Zukunft ausgerichtete Weiterentwicklung der Mitarbeiter in kleinen Schritten ermöglicht.**

### Durchführung

Weitere Gegensätze sind bei der Durchführung der Mitarbeitergespräche sichtbar. Durch die Möglichkeit der individuellen Anpassung im entwicklungsorientierten Mitarbeitergespräch rücken die Anliegen der Beschäftigten ins Zentrum der Betrachtung. Vor allem die **Entwicklungspotentiale** und die Weiterbildungsmöglichkeiten mittels

lösungs-fokussierten Fragestellungen werden **vermehrt erarbeitet**. Dabei werden Skalierungen wie beispielsweise die Lueger-Skala durch Prozentvergabe zur Hilfe genommen. Oder es werden traditionelle Skalen, die neu retooled werden, eingesetzt. Bei diesen potenzialfokussierten Skalen wird nicht nur, wie in der traditionellen Form, ein Wert eingetragen, sondern zwei Punkte auf der Skala festgelegt. Ein Wert davon stellt den derzeitigen Wert der abgefragten Kompetenz dar und der zweite Wert stellt entweder den gewünschten Wert oder den Wert dar, an dem die abgefragte Kompetenz am besten eingesetzt wurde. Dadurch ergibt sich ein gewisser Abstand zwischen diesen beiden Werten, der als mögliche Potentialentwicklung betrachtet wird. Aufgrund dieser entstandenen Bandbreite kann anschließend der sogenannte positive Unterschied diskutiert und somit ein Entwicklungsplan aufgestellt werden.

### Die Einstellungsänderung der Menschen – über Motivation, Engagement und Selbstständigkeit zu mehr Ausgeglichenheit

Der wesentlichste und auch einer der **wichtigsten Unterschiede** durch den Einsatz des entwicklungsorientierten Performance Managements ist eine **Veränderung der Einstellung bei den Mitarbeitern und Führungskräften**.

Bei den traditionellen Gesprächen fühlen sich die Führungskräfte oft unwohl, weil sie ihr Mitarbeiter aufgrund der erbrachten Leistung bewerten müssen. Im Gegensatz dazu herrscht bei der entwicklungsorientierten Form eine zunehmend wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern vor. Auch das Denken und die Herangehensweise während dem Führungsalltag sowohl bei neuen Aufgabenstellungen als auch herausfordernden Situationen haben sich geändert. Die Vorgesetzten gehen positiver an neue Sachverhalte heran und versuchen herauszufinden, welche bereits genutzten Potentiale noch besser eingesetzt werden können. Des Weiteren ist eine entspannte Atmosphäre aufgrund der ausbleibenden Bewertung der Angestellten bei den Mitarbeitergesprächen bemerkbar. Das neu ausgerichtete Gespräch bereitet den Vorgesetzten und dem Mitarbeiter gleichermaßen Freude, da über die positiven Entwicklungen gesprochen wird. Außerdem ist eine Veränderung bei der persönlichen Grundhaltung erkennbar. Die Vorgesetzten sind ausgeglichener, da der Stress, alles managen zu müssen, abgenommen hat.

Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass sich auch die Einstellung der Mitarbeiter geändert hat. Früher hatten die Angestellten Angst vor den Mitarbeitergesprächen, da sie bewertet werden bzw. sich selbst bewerten mussten. Durch die neue Form der Gespräche ist nun eine erhöhte Zufriedenheit und Selbstständigkeit der Mitarbeiter möglich. Bei den Mitarbeitern kann zusätzlich ein gestärktes Selbstwertgefühl, eine erhöhte Proaktivität als auch eine verbesserte Zusammenarbeit untereinander, also eine erfolgreiche Teamarbeit, entstehen. Außerdem sind die optimistische Herangehensweise und die bereitwillige Übernahme von Verantwortung positiv als Veränderung

anzumerken. Diese Auswirkungen können durch das entwicklungsorientierte bzw. lösungsfokussierte Mitarbeitergespräch erreicht werden, da dort die Ziele gemeinsam erarbeitet werden und die Unterstützung seitens der Vorgesetzten deutlich gemacht wird.

Im Zuge dessen sollten auch die Punkte Motivation und Engagement genauer betrachtet werden. Durch das Anwenden des entwicklungsorientierten Performance Managements kann die **Motivation der Mitarbeiter erhöht** werden. Dies kann vor allem auf die kontinuierlich durchgeführten Feedbacks mit der Integration des lösungsfokussierten Ansatzes zurückgeführt werden, die vor allem dem Mitarbeiter ein Gefühl der Unterstützung und Wertschätzung vermittelt. Des Weiteren entsteht durch die gewonnene, vertrauensvolle und offene Kommunikation bzw. Beziehung zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten eine erhöhte Mitarbeiterbindung, wodurch Veränderungen wirkungsvoller und mit mehr Verständnis angegangen werden können.

### Fazit

Das entwicklungsorientierte Performance Management unterscheidet sich wesentlich vom traditionellen Mitarbeitergespräch und ermöglicht eine potenzialfokussierte Entwicklung des Unternehmens. Durch die Umsetzung des Ansatzes wird die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter gefördert und so als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil genutzt werden:

- Wirksamere (Team)arbeit und entspannte Atmosphäre durch wertschätzende Kommunikationskultur
- Erhöhte Veränderungsbereitschaft durch stärkere Mitarbeiterbindung
- Erhöhte Motivation, Zufriedenheit und Selbstständigkeit der Mitarbeiter
- Stressentlastung der Führungskräfte durch Fokussierung auf positive Unterschiede

Originalarbeit:

Strassil, Claudia (2014): Entwicklungsorientiertes Performance Management. Masterthesis, FH Wiener Neustadt.