

Potential-Focused Rating – Neue Wege im Performance Management

Leistungsbeurteilung als „Falle“

Haben Sie schon mal eine schwierige Diskussion in einem Beurteilungsgespräch gehabt? Als Führungskraft sind Sie vielleicht mit den besten Absichten in das Gespräch hingegangen, um dann festzustellen, dass die Anspannung während des Gesprächs immer größer wird. In der Rolle des Mitarbeiters haben Sie sich wahrscheinlich erwartet, dass ihre Anstrengungen gewürdigt werden und erlebt, dass die Beurteilung ungerecht und das Gespräch eigentlich demotivierend ist.

Die meisten Beurteilungssysteme haben eine Sache gemeinsam: Sie müssen den Mitarbeiter oder sich als betroffene Person dann oft selber in eine Skala einordnen und einen einzelnen Wert auf dieser Skala angeben. Sie können dabei Kategorien von „schwach“, „durchschnittlich“, „gut“, „herausragend“ oder Zahlen von 1 bis 5 oder auch bis 7 verwenden. Was auch immer hier als Kategorie angeführt ist, Sie müssen sich für eine der angebotenen „Punktlandungen“ beim Rating der Leistung und einzelner Kompetenzen wie Kundenorientierung usw. entscheiden.

Bisherige Mitarbeiterbeurteilung						
Leistungsdimensionen: Beispiele						
	1	2	3	4	5	Anmerkung !?!
Fachwissen						_____
Kooperation im Team						_____
Kundenorientierung						_____
.....						
Neue Mitarbeiterbeurteilung						
Leistungsdimensionen: Beispiele						
	A	B	C	D	E	Positive Unterschiede: was mehr?
Fachkompetenz		10	70	20		_____
Kooperation im Team	20	40	40			_____
Kundenorientierung	70	30				_____
.....						

Abbildung 1

Wir alle haben das meist tausendfach schon gemacht und sind es gewohnt, genau so zu tun. Tatsächlich ist es genau dieses Vorgehen, die Wahl eines

einzelnen Wertes, das die Falltür der Leistungsbeurteilung ausmacht und die Beteiligten in die Enge treibt und all die unangenehmen und oft demotivierenden Effekt bewirkt.

Die Falle basiert auf einem Trugschluss, der in das System der Beurteilung eingebaut ist: Die Annahme, dass das Leistungsniveau immer gleich ist, während tatsächlich ja die Leistung immer unterschiedlich ist.

Sehen wir uns das vorher gezeigte Beispiel der Mitarbeiterbeurteilung und zwar konkret das Feld der Kundenorientierung näher an: Jeder, der mit KundInnen zu tun hat weiß, dass es mit KundInnen verschieden gut läuft. Manchmal entwickelt es sich verdammt gut und ist dann wieder durchschnittlich. Und natürlich gibt es auch Zeiten, wo die Zahlen schlechter sind.

Manchmal treffen MitarbeiterInnen genau den Punkt beim Kunden und können ihm genau das liefern, was er möchte. Jeder im Verkauf kennt aber auch Zeiten und Situationen, die ohne irgendein Vorzeichen plötzlich schwierig sind und selber gar nicht beeinflussbar sind. Probleme im Servicezentrum, EDV-Probleme, Lieferschwierigkeiten, falsche Produktinformationen, etc., solche Dinge treten auch immer wieder auf.

In Wirklichkeit variiert unsere Leistung und ist dynamisch, das System aber zwingt uns in eine der angebotenen „Kästchen“. Wie bei Cinderella, wo die „Böse“ sich die Ferse abschneidet, um in den Schuh zu kommen, müssen die Beteiligten hier ebenfalls etwas sehr Wertvolles abschneiden: einen großen Teil der Realität und vor allem die Potenziale, doch dazu später.

Warum tappt man aber in die Falle, was bewirkt es genau? Nehmen Sie beispielsweise ein typisches Gespräch über Leistung in einem Beurteilungsgespräch. Als Führungskraft müssen Sie eine gut begründbare Entscheidung treffen, warum Sie genau diese Beurteilung vornehmen. Nach kurzem oder längerem Überlegen kommen Sie zu einem Urteil und stellen sich darauf ein, Ihre Beurteilung zu erklären und zu begründen.

Angenommen, Sie haben sich für den Wert „2“ in der Abbildung 1 entschieden. Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter oder Ihrer Mitarbeiterin nun darlegen, dass Sie den Wert „gut“ gewählt haben, wird Ihr Mitarbeiter darauf reagieren. Da die Leistung ja immer unterschiedlich ist, wird dieser nun vollkommen legitim darauf hinweisen, dass es Beispiele gibt, wo er oder sie „sehr gut“ war. Vielleicht gibt es nicht viele Beispiele, aber in der Regel sind diese vorhanden und manche MitarbeiterInnen sind natürlich auch geschickt darin, solche Beispiele ausführlich zu beschreiben.

Dadurch kommen Sie in die Rolle, Ihre Beurteilung zu rechtfertigen. Sie werden vielleicht argumentieren, dass normalerweise die Leistung „gut“ ist und dazu tendieren, angeführte „sehr gut“ - Beispiele etwas zu relativieren (wobei meist am sauren Gesichtsausdruck des Gegenübers die Reaktion unmittelbar erkennbar ist). Meist in an diesem Punkt schon einiges an guter Stimmung verloren gegangen. Es kann sich aber noch deutlich verschlechtern, wenn Sie als Führungskraft jetzt Beispiele anführen, wo die Leistung „schwach“ oder

„durchschnittlich“ war. Sie wollten das vielleicht gar nicht groß diskutieren (immerhin haben Sie im letzten Seminar ja gelernt, dass man Stärken und nicht Schwächen diskutieren soll), aber jetzt müssen Sie sich irgendwie rechtfertigen, denn immerhin sind Sie ja die Chefin bzw. der Chef. Meist gerät hier das Gespräch in eine spannungsgeladene Situation, oder es tritt auch ein Konflikt auf. Jeder, der oft genug in solchen Gesprächssituation war, weiß, dass solche Abläufe unangenehm sind und viel Demotivation bewirken können und man versucht das meist wieder „irgendwie“ hinzukriegen. Natürlich spürt auch der Mitarbeiter die Spannung mit seinem Vorgesetzten, mit dem er ja das ganze Jahr auch gut zusammenarbeiten will. Meist gibt aber einer der beiden etwas nach, relativiert ein bisschen eines der angeführten Beispiele und so kriegt man meist noch „die Kurve“. Nicht selten bleibt aber ein bitterer Nachgeschmack und es wird direkt oder indirekt am Beurteilungsgespräch herumgemeckert, es ist halt ein Jammer was uns die von der Personalabteilung da immer reindrücken.

Ihr Bemühen als Führungskraft war zu Beginn, Ihrem Mitarbeiter zu unterstützen, gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und die Dinge vorwärts zu bringen. Aber trotz Ihrer besten Absichten fruchten Ihre Bemühungen nicht, vor allem ab dem Punkt, wo die Spannung im Raum gestiegen ist. Schlussendlich gehen beide mit dem unangenehmen Gefühl aus dem Gespräch, dass Ihre Probleme nun mehr und nicht weniger geworden sind.

Diese Falle haben Sie sich nicht selber gestellt. Sie ist das Ergebnis einer einengenden inneren Logik, die in das System eingebaut ist. Nur einen Wert bzw. eine Kategorie wählen zu können, geht eben von der Annahme aus, dass Leistung statisch ist und nicht – wie tatsächlich – dynamisch. Viele Schwierigkeiten, die im Rahmen der Beurteilung von Leistungen auftreten, haben genau in dieser Falle ihre Ursache. Es ist das System, dass sich gegen Sie und Ihre MitarbeiterInnen stellt, während Sie selber ja eigentlich unterstützen wollen.

Das grundlegende Problem dieser Falle zeigt sich in folgender Grafik:

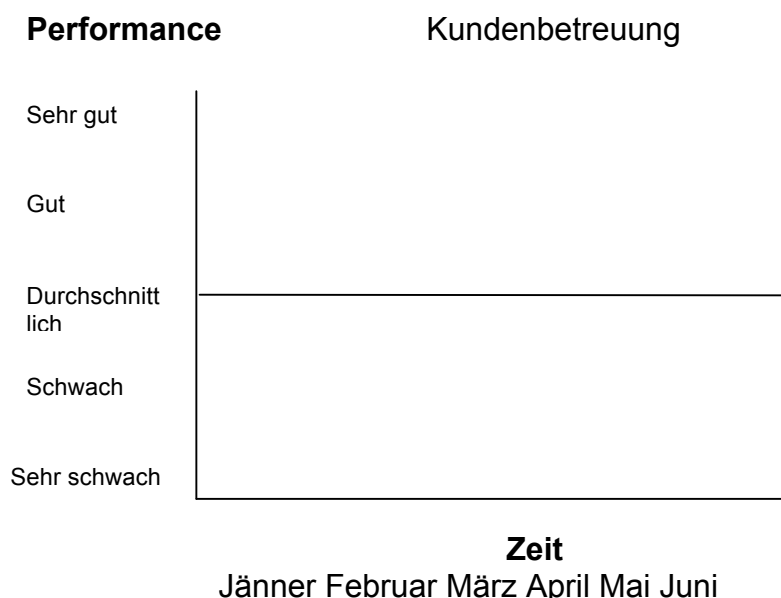


Abbildung 2

Gehen wir einmal davon aus, dass Sie die Kundenorientierung für irgendeinen Mitarbeiter für die letzten sechs oder zwölf Monate beurteilen sollen und Sie entscheiden sich für einen Wert auf der Skala. Wenn man dies nun in einer Grafik darstellt, so kann man leicht erkennen, dass man gezwungen ist, die Leistung für die gesamte Periode als konstant zu beschreiben.

Betrachten Sie bitte nun die nächste Grafik:

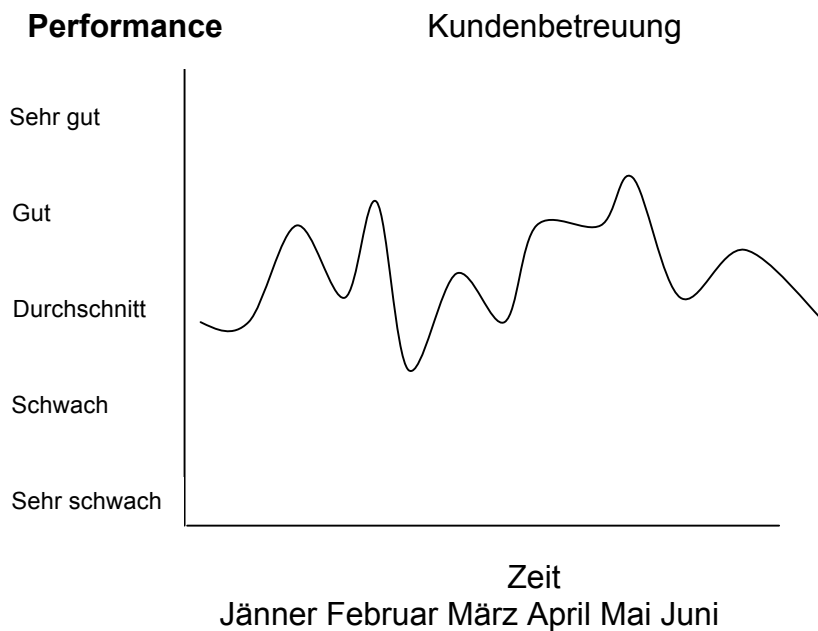


Abbildung 3

Diese Grafik stellt die Unterschiedlichkeit, die Variation der Leistung dar, die in der Realität vorzufinden ist - und genau in diesem realitätsnäheren Umgang mit der Leistung liegt die Möglichkeit für ein völlig neues Vorgehen! Im Februar und im April war die Kundenorientierung am höchsten, in dieser Zeit lief es deutlich besser und die Lieferungen und Aktionen für den Kunden waren gut abgestimmt. Im Februar hingegen war es deutlich schlechter, da gab es bei der Lieferung einige Zeit lang deutliche Probleme. In der Realität des Arbeitsalltages ist die Leistung kontinuierlich verschieden und liegt niemals immer nur auf gleichem Niveau, wie das System des Beurteilens es uns aber vorgaukeln will.

Daher ist nicht verwunderlich, wenn die Dinge bei der Beurteilung von Leistungen so oft in die falsche Richtung laufen, obwohl die Beteiligten ihr bestes geben. Wenn man gezwungen ist, die individuelle Leistung als Durchschnitt zu beschreiben, kommt man zwangsläufig in eine Dynamik, wo einer der Beteiligten auf die über dem Durchschnitt liegenden besseren Beispiele verweist und der andere im Gegenzug über die negativen Abweichungen spricht. Das System – ausgerichtet auf Durchschnittliches – muss ein gutes und realistisches Ergebnis dann vermurksen.

Dieser Artikel wird Ihnen nicht empfohlen, Ihr aufwändig entwickeltes Beurteilungssystem in der Schublade verschwinden lassen. Der Autor möchte Ihnen jedoch Wege aufzeigen, wie Sie dasselbe System anders verwenden und nutzen können. Mit diesen neuen Ideen können Sie dann relativ einfach eine andere und wirksamere Art von Gesprächen und Analysen vornehmen, die Sie und Ihre Leute vorwärts bringt, auch in all den Fällen, wo die Leistung gering ist. Als Ergebnis der Lektüre werden Sie vor allem eine neue Art des Denkens und Vorgehens kennenlernen, die so bisher in der traditionellen Form der Beurteilung nicht existiert.

Die klassische Mitarbeiterbeurteilung ist aber nur eine Anwendungsmöglichkeit der neuen Art des Analysierens und Beurteilens von Leistung. Ein realitätsgerechteres Vorgehen ist bei alltäglichen Beurteilungen von Leistungen wie nach einer schlecht gelaufenen Produktpräsentation ebenfalls hilfreich. Auch bei Besprechungen und Meetings können Sie sich Schwierigkeiten ersparen, eine realitätsgerechtere Analyse der Performance von Abteilungen, Produktlinien und ganzen Unternehmen liefert Ihnen neue Lösungspotenziale. Doch mehr dazu später.

Verwenden Sie das gleiche Verfahren, aber anders!

Machen Sie die Beurteilung einmal anders. Jetzt schlage ich Ihnen mal eine Variante vor, die gerade zu Beginn die Kernidee gut vermittelt.

Ein guter praktischer Einstieg ist die Beurteilung Ihrer eigenen Leistung. Wählen Sie eine spezifische Kompetenz oder Fähigkeit, die für Ihre Arbeit wichtig ist (zum Beispiel Ergebnisorientierung, Verhandlungsführung, Planung, Umgang mit Veränderung,...). Erinnern Sie sich bitte an Beispiele und die Unterschiede in den letzten sechs Monaten, die sich bei dieser Fähigkeit gezeigt haben.

Tragen Sie bitte diese Unterschiede Ihres Leistungsverhaltens bei dieser Fähigkeit so ein, dass Sie 100 Prozentpunkte entlang der Skala in Zehner-einheiten verteilen. Um es mit einem Beispiel zu verdeutlichen (das Vorgehen ist sicher noch ungewohnt für Sie): Sollten Sie „Verhandlungsführung“ für sich als zu beurteilende Fähigkeit gewählt haben, so werden Ihre Überlegungen und Beispiele zu Verhandlungsführung in den letzten sechs Monaten dazu führen, dass 20 Prozent der Zeit Ihre Verhandlungsführung „sehr gut“ ist, 70 Prozent ist als „gut“ einzustufen und 10 Prozent der Zeit liegt diese bei „durchschnittlich“. Die Verteilung und damit die Variation und Unterschiedlichkeit sieht dann als Demonstrationsbeispiel so aus:

	Sehr schwach	Schwach	Befriedigend	Gut	Sehr Gut
Kompetenz			10	70	20

Abbildung 4

Die Verteilung der Punkte muss nicht nebeneinander liegen. Sie haben vielleicht Beispiele, wo Sie auch "schwach", "gut" und "sehr gut" verwenden. Die Art der Streuung ist nicht an Regeln gebunden (wie Gleichförmigkeit, Kontinuität oder gar Gaussche Normalverteilung; genau von diesen Irrwegen möchte ich Sie abbringen – dazu noch später). Das einzig Wichtige ist, dass die Verteilung der Prozentpunkte der Streuung der konkreten und praktischen Leistung entspricht. Nicht mehr und nicht weniger.

So, versuchen Sie es nun selber:

	Sehr schwach	Schwach	Befriedigend	Gut	Sehr Gut
Kompetenz					

Abbildung 5

Wenn Sie das erledigt haben, so führen Sie bitte die Beurteilung jetzt noch in der traditionellen Form durch und Kreuzen Sie ganz „klassisch“ jene Kategorie an, die Ihrer Leistung entspricht.

	Sehr schwach	Schwach	Befriedigend	Gut	Sehr Gut
Kompetenz					

Abbildung 6

Damit haben Sie Ihre Leistung in beiden Varianten, klassisch und „neu“ beurteilt, wie fühlen sich diese jeweils im Vergleich an? Wenn Sie von jemanden beurteilt würden, welche Vorgehensweise wäre Ihnen lieber? Und wenn Sie selber andere beurteilen würden, welches Vorgehen würde Ihrer Meinung zu einer passenderen, gerechten und zukunftsorientierten Beurteilung führen?

Dieses neue System wird als Potenzialfokussiertes Rating bezeichnet¹ und basiert auf einer neuen Generation von Skalen², Grafiken und Visualisierungselementen, die auf einer neuen Logik basieren, die durch dieses Vorgehen integriert wurde. Das neue System ermöglicht Ihnen auf die entscheidenden Potenziale zu achten, die auf direkteren Wegen zu Lösungen führen – damit lassen Sie und Ihre MitarbeiterInnen die mühsamen Probleme der Vergangenheit hinter sich.

Die Auswirkungen dieses veränderten Vorgehens bei der Beurteilung sind mannigfaltig. Gehen wir wieder von dem Beispiel aus (siehe Abbildung 2 oben), wo man die Variation und Unterschiede der Leistung gut sehen kann. Es gibt Zeitpunkte im Februar und April, wo die Kundenorientierung sehr gut gelaufen ist. Mit potenzialfokussiertem Rating lassen sich solche Abweichungen gut nutzen, um die Leistung zu verbessern, indem auf das fokussiert wird, was wir „Positive

¹ Ursprünglich wurde diese allererste Form einer neuen Skala als „Lösungsfokussiertes Rating“ bzw. Solution-Focused Rating publiziert (vgl. Lueger 1999 (DGFP), Lueger 2004). Mittlerweile hat sich aber klar gezeigt, dass vor allem Potenziale für Lösungen sichtbar werden.

² Diese Skalen, die sich als Lueger-Scales verbreitet haben visualisieren in unterschiedlichsten Formen und Anwendungsvarianten „Unterschiede, die einen Unterschied machen“. Grafiken und andere Visualisierungsformen beruhen auf höheren Komplexitätsgraden der Grundlogik dieses Skala

Unterschiede“³ nennen. In der klassischen Leistungsbeurteilung besteht die Tendenz darauf zu achten, was schief gelaufen ist und was die Person falsch gemacht hat. Dies wird dann in der Regel genau analysiert, um schlussendlich die Leistung zu verbessern. Geht man hingegen von den „Positiven Unterschieden“ in der Grafik aus, sieht man einen reichhaltigen Fundus an guter Leistung im Februar und April. Naheliegenderweise wird man den Fokus der Diskussion und des Gespräches genau auf diese Zeiten richten und herausarbeiten, was denn die Person hier anders gemacht hat und was sie daher in Zukunft öfters und konsequenter machen kann. Dadurch wird sich die Leistung in Bezug auf diese Kompetenz bald ändern. Wichtig ist hier festzuhalten, dass man bei der Nutzung Positiver Unterschiede nicht nach Durchschnitten sucht, sondern nach den Zeitpunkten, wo die Dinge am besten gelingen. Genau durch diesen Fokus steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Spitzenleistungen häufiger auftreten und sich damit die Kompetenz verbessert.

Nun ist auch nachvollziehbar, wo die radikale Veränderung durch Potenzialfokussiertes Rating bei der Leistungsbeurteilung liegt. Traditionelle Formen der Leistungsbeurteilung verhindern es geradezu Positive Unterschiede zu sehen und zwingen Sie zur Ausrichtung auf „Durchschnittliches“. Und das macht Verbesserungen wesentlich schwieriger. Potenzialfokussierte Beurteilung hingegen stellt die „Highlights“ der Leistung in den Mittelpunkt und ermöglicht damit eine grundsätzlich positive Sichtweise der Dinge, wodurch Beurteilungen dann wirklich bessere Leistungen für die MitarbeiterInnen möglich machen. Um dies zu ermöglichen ist es hilfreich, die Gespräche mit einer Zukunftsorientierung zu führen, d.h. darauf zu fokussieren, was die MitarbeiterInnen konkret in der nächsten Zeit tun werden, wenn sie die bereits erreichten Highlights weiterführen werden. Da sie ja bei dieser Form der Beurteilung sehen können, dass Sie „Positive Unterschiede“ schon erreicht haben, steigt ihre Motivation etwas weiterhin zu tun, dass sie bereits erfolgreich getan haben.

Hier besteht somit eine völlig andere Vorgehensweise im Vergleich zum klassischen Beurteilungs-approach, wo Probleme und Defizite solange analysiert werden (oft vergeblich), bis man Veränderungen bewirkt hat.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die radikale Veränderung durch potenzialfokussierte Beurteilung durch die Integration einer alltäglichen und jedem vertrauten Tatsache bewirkt wird: dass Leistung immer variabel und unterschiedlich ist und dass in der Visualisierung der Unterschiede das größte Potenzial liegt, um Leistung zu verbessern.

³ Vgl. Lueger, G.: Towards a Theory of Positive Differences, in Lueger, G. / Korn, H.-P. (eds.): Solution-Focused Management, Rainer Hampp 2007