



Leistung ist niemals eindeutig, sondern immer im Zusammenhang zu beurteilen.

GASTKOMMENTAR

Alle Jahre wieder

Warum die klassische Leistungsbeurteilung zum Jahresende oft in die falsche Richtung führt, begründet Torsten Schumacher.

Dezember. Wie jedes Jahr naht eine Aufgabe, die Führungskräften schwerfällt, manchen sogar Angstschweiß auf die Stirn treibt: Die Leistung der Mitarbeiter ist zu bewerten. Die gängige Praxis offenbart eine Hilflosigkeit, die größer kaum sein könnte. Jahresgespräche mit den Mitarbeitern werden in überfüllten Kalendern zwischen die Termine des Tagesgeschäfts gepresst, Checklisten sodann hastig abgearbeitet und zahlenbasierte Scheingenauigkeiten produziert.

Sehen wir uns ein Beispiel an. Die Leistung des Kollegen Gruber, der eine Vertriebsregion leitet, ist einzuschätzen. In neun von zehn Fällen erfolgt die Leistungsbewertung anhand der gerade aktuellen Verkaufszahlen. Nehmen wir an, diese liegen bei einhundert- zwanzig gegenüber einhundert im Vorjahr. Reflexartig würden die meisten Führungskräfte Gruber eine Leistungssteigerung um zwanzig Prozent attestieren. Wer so vorgeht, ist allerdings auf dem Holzweg. Weil der Kontext fehlt. So mag Gruber trotz eines Markteinbruchs die wichtigsten Schlüsselkunden gehalten und bärenstark um erste Erfolge der neu eingeführten Produkte gekämpft haben. Leistung ist niemals eindeutig. Leistungseinschätzungen machen überhaupt erst Sinn, wenn wir im Schwerpunkt den jeweiligen Kontext analysieren. Hierfür braucht es im Kern zwei Zutaten mit wachsender Bedeutung: ein gesundes Urteilsvermögen und die Fähigkeit, mit Uneindeutigkeiten umzugehen.

Je weniger diese Kernzutaten der Zukunft im Unternehmen vorhanden sind, desto stärker wuchert der Scheinobjektivierungswahn, der sich in Leistungsbewertungsbögen von siebzehn Seiten (reale Beispiele!) manifestiert. Hier werden alle Beteiligten dazu verleitet, bloß schnell irgendwas auszufüllen, anstatt in einem ernsthaften Dialog die jeweilige Leistung zu reflektieren. Müßig zu erwähnen, dass die Bürokratiekosten ins Unermessliche steigen. Doch der Schaden geht noch weiter. Da Gruber an "seinen" Zahlen gemessen wird, zieht er noch schnell einige Vertragsabschlüsse durch, die ihm zwar kurzfristig helfen, deren langfristige Wirkung auf eine stabile Kundenbeziehung aber zweifelhaft ist. Für sämtliche Themen, die nicht unmittelbar für "seine" Zahlen relevant sind, steht er nicht zur Verfügung. Die typischen Mechanismen der Leistungsbewertung schaden der Zusammenarbeit nach innen.

Wer sich entlang des Geschäftsjahres mit seinen Mitarbeitern wirklich auseinandersetzt und die Zusammenarbeit durch regelmäßiges Feedback spiegelt, für den ist die Leistungseinschätzung ein Leichtes, weil sie mit jedem Feedback Substanz erhält. Stück für Stück. Das Jahresgespräch wird so zu einer Begegnung, in der gelacht werden darf und die einen couragierten Ausblick auf das kommende Jahr wirft.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com