

Leitfaden für Performance Management

Wie Sie einen effizienten Performance-Management-Process aufsetzen

Personio

Der ultimative 5 Punkte Plan

01

Bestandsaufnahme

Wie sieht Ihr Performance Management aktuell aus?

02

Prozess

Geheimwaffe Kultur: So profitieren Sie davon

03

Zusammenarbeit mit Führungskräften

Interessieren Sie sich für Menschen?

04

Leistungsbeurteilung

Viel hilft nicht viel.

05

Erfolgskontrolle

Wann können Sie sagen, dass Ihr Performance Management funktioniert?

Schlechtes Performance Management führt zu (inneren) Kündigungen

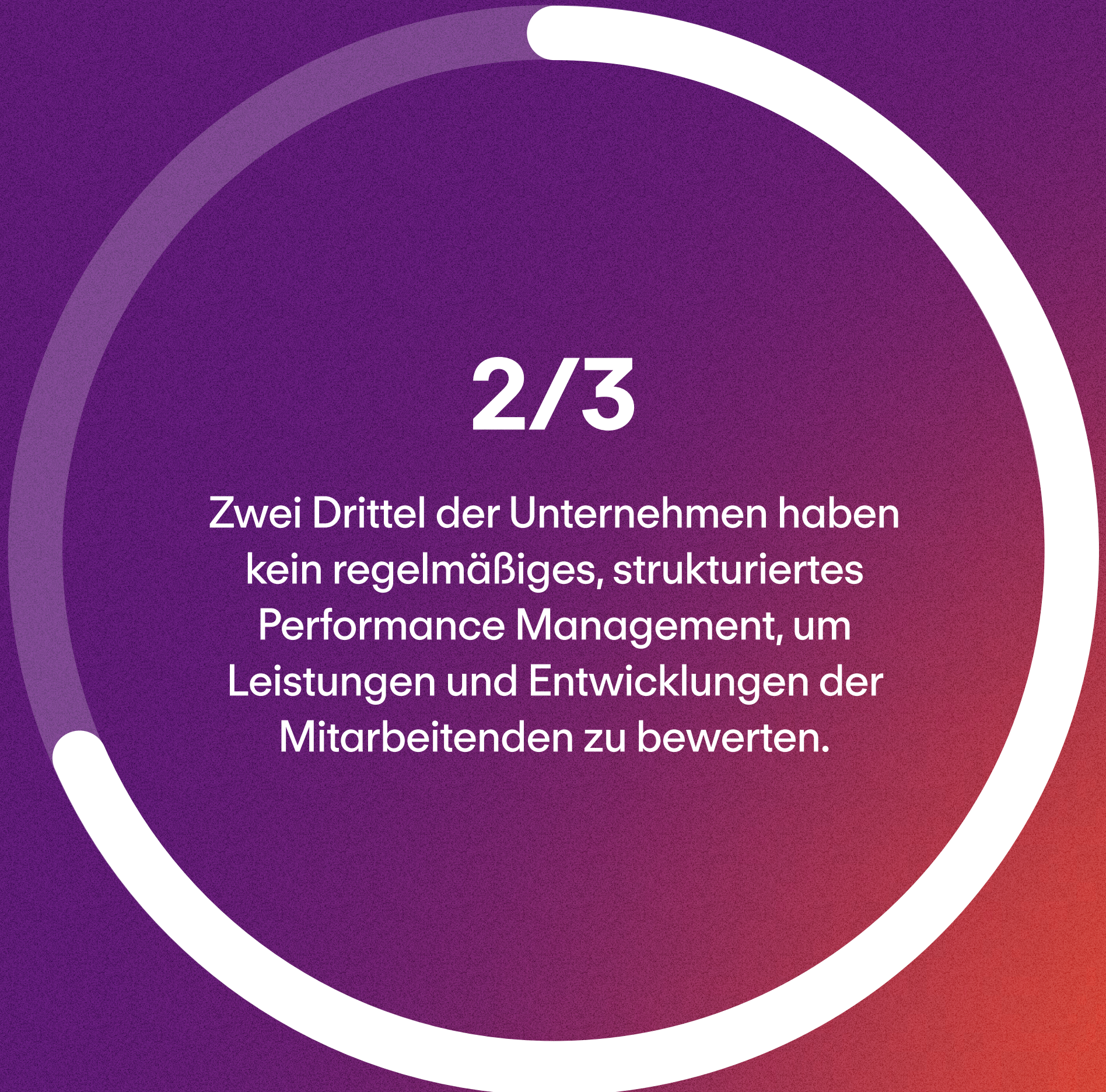
In Ihrem Performance Management ist der Wurm drin, aber Sie wissen nicht so ganz, warum? Ist es ein Mangel an Konsequenz oder doch eher das Festhalten an alt-hergebrachten Strukturen?

Fakt ist: Ein nachhaltiges Performance Management ist notwendig, um Mitarbeiter:innen zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Wer seine Mitarbeiter:innen nicht verlieren will, muss umdenken. Denn nicht nur ihre Bedürfnisse haben sich geändert, sondern auch die Prozesse, mit denen Mitarbeiter:innen bewertet werden wollen.

Dieses Whitepaper hilft Ihnen:

- Ihr Performance Management strategisch aufzustellen
- Prozesse zu optimieren und Performance zu messen
- Mitarbeitende zu fördern, motivieren und zu binden

Zusätzlich geben wir praxisnahe Handlungs-empfehlungen, die Personalverantwortliche im Alltag anwenden können.



2/3

Zwei Drittel der Unternehmen haben kein regelmäßiges, strukturiertes Performance Management, um Leistungen und Entwicklungen der Mitarbeitenden zu bewerten.

01 Bestandsaufnahme

Wie sieht Ihr Performance Management aktuell aus?

Als People Partner haben HR-Verantwortliche die Aufgabe, Themen wie Talent Management, Leistung, Engagement und Mitarbeiterentwicklung strategisch voranzutreiben, sagt Personio's Chief People Officer Ross Seychell. Dafür um strategische Initiativen zu entwerfen, müssen Sie den Status quo kennen.

Machen Sie sich im ersten Schritt also bewusst, wie Ihr Performance Management momentan aussieht, und bewerten Sie Ihre Maßnahmen. Auf Basis dieser Analyse und Erkenntnisse können Sie anschließend die nötigen Stellschrauben für Ihr Performance Management drehen und Veränderungsprozesse anregen.

Status-quo-Analyse

Haben Sie feste Prozesse für das Performance Management?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

Einen Prozess brauchen Sie. Um sicherzustellen, dass Performance Management bei Ihnen stattfindet und dass es richtig abläuft.

Wen bewerten Sie bei der Leistungsbeurteilung?

- ☐ Einzelne Mitarbeiter:innen
- ☐ Teams
- ☐ Teams und einzelne Mitarbeiter:innen

Da es um Leistung geht und Teamarbeit zu Ihrer Kultur gehört, bewerten Sie Einzelne und Teams. Am besten nicht nur Top-Down

Welche Methoden setzen Sie momentan für das Performance Management ein?

- ☐ Feedbackgespräche
- ☐ Rankings
- ☐ Abgleich von Zielsetzung und Zielerreichung
- ☐ Teambewertung
- ☐ 360°-Grad-Feedback
- ☐ Bewertungsskala

Achtung: Feedback muss zeitnah und anlassbezogen erfolgen.

Wie gestalten Sie die Leistungsbeurteilung? Wie bewerten Sie sie?

- ☐ Einheitlich mit einem standardisierten Bewertungsbogen für alle Mitarbeitenden
 - ☐ Gut ☐ Schlecht
- ☐ Individuell mit angepassten Kriterien für jede:n Mitarbeiter:in
 - ☐ Gut ☐ Schlecht
- ☐ Team-spezifisch mit angepassten Kriterien für jede Abteilung
 - ☐ Gut ☐ Schlecht

Definieren Sie Standards, um einen Überblick zu haben.
Behandeln Sie Mitarbeiter:innen individuell.

Wie messen Sie Ihr Performance Management?

- ☐ Gar nicht
- ☐ Anhand der Fluktuationsrate
- ☐ Ich nutze das Feedback der Mitarbeiter:innen, aber einen festen Prozess dafür gibt es nicht.
- ☐ Anhand der Beförderungsrates
- ☐ Mit einer HR Software

Ziehen Sie Kennzahlen heran, die für Ihr Unternehmen relevant sind.

In welchem Turnus führen Sie Mitarbeitergespräche durch? Wie bewerten Sie diesen?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ☐ Noch gar nicht | ☐ Gut ☐ Schlecht |
| ☐ Jährlich | ☐ Gut ☐ Schlecht |
| ☐ Halbjährlich | ☐ Gut ☐ Schlecht |
| ☐ Quartalsweise | ☐ Gut ☐ Schlecht |
| ☐ Monatlich | ☐ Gut ☐ Schlecht |
| ☐ Wöchentlich | ☐ Gut ☐ Schlecht |

Je öfter und transparenter, umso besser. So einfach.

Strategisches Performance Management als Treiber Ihres Unternehmenserfolgs

Unterschätzen Sie nicht, wie wichtig es ist, Mitarbeitende nachhaltig zu entwickeln und ihre Leistungen fair und transparent zu messen. Stellen Sie sich folgende Fragen:

→ Was kostet es das Unternehmen, wenn ein:e Mitarbeiter:in demotiviert ist?

→ Wie sehr nimmt die Leistung Ihrer Mitarbeiter:innen ab, Wenn sie innerlich gekündigt haben?

Beispiel: Ein Sales-Mitarbeiter mit einem Jahresgehalt von 50.000 Euro erwirtschaftet vielleicht 150.000 Euro pro Jahr. Wenn er demotiviert ist oder innerlich bereits gekündigt hat, bringt er nur noch 70% seiner Leistung und erwirtschaftet entsprechend nur 105.000 Euro pro Jahr.

02 Prozess

Wie soll Feedback erfolgen?

Beim Performance Management übersehen viele Unternehmen einen wichtigen Aspekt: Agilität. Laut einer Trendstudie der Frankfurt Business Media geben nur 9% der Unternehmen Ihren Mitarbeitenden permanent Feedback.

Jährliche Gespräche dominieren leider immer noch. Aber genau hier liegt das Problem. Denn wer seine Mitarbeitenden fördern will, muss das Leistungsmanagement in den Alltag integrieren. Was bedeutet das konkret?

Das Feedback muss unmittelbar erfolgen, d. h. direkt nachdem ein Projekt/eine Aufgabe abgeschlossen oder generell eine gute Leistung und ein guter Einsatz erbracht wurde. Nur so fördern Führungskräfte die Mitarbeitendenmotivation über das ganze Jahr hinweg. Auf der anderen Seite können Schwachstellen zeitnah aufgedeckt und sofort Maßnahmen zur Leistungssteigerung ergriffen werden. Passiert dies erst nach einem Jahr, wird es für Mitarbeitende nicht mehr nachvollziehbar. Denn niemand erinnert sich, was vor einem Jahr geleistet wurde.

Das Prozess-Retro aka. Post Mortem

Für das agile Arbeiten bietet sich vor allem das sogenannte Retro an. Nach jedem Projektabschluss setzt sich das entsprechende Team zusammen und bespricht positive sowie negative Ergebnisse. Durch die zeitnahe Reflektion können Probleme auf den Tisch gelegt und direkt im nächsten Projekt umgesetzt werden.

Feedbackgespräche sollten nicht 1,2,3,4 x im Jahr stattfinden, sondern laufend, am besten anlassbezogen.

„Mehr als jedes vierte Unternehmen gibt nur einmal im Jahr Feedback an seine Mitarbeiter.“

Quelle: HR Performance Management 2020



To Dos für HR-Verantwortliche

Tipp Gutes Feedback erfüllt diese drei Kriterien: zeitnah, konkret und zukunftsorientiert

01

Echtzeit-Feedback geben

Motivieren Sie Führungs-kräfte zum Echtzeit-Feedback und -Coaching:

- Nach und während Projekten
- In wöchentlichen Check- Ins oder One-on-Ones
- Bei monatlichen Entwicklungsgesprächen

02

Neben Zahlen auch Einsatz loben

Führungskräfte tendieren dazu, eher Zahlen statt Einsatz zu loben. Zahlen spiegeln allerdings nicht immer die Leistung der Mitarbeiter:innen wider. Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte dafür, auch den Einsatz der Mitarbeiter:innen zu loben, um die Motivation zu fördern – unabhängig von den Projektergebnissen.

03

Mitarbeitende dürfen Feedback einfordern

Performance Management ist keine Einbahnstraße, die nur von der Führungskraft ausgeht. Ermutigen Sie auch Ihre Mitarbeiter:innen dazu, aktiv Feedback einzuholen. Zalando setzt beispielsweise eine App ein, über die Mitarbeiter:innen zu jeder Zeit Feedback von ihren Kolleg:innen erfragen können.

Über so eine CrowdsourcingPlattform wird Ad-hoc-Feedback zu Meetings, Kampagnen oder Projektarbeit auf leichte und spielerische Weise im Alltag möglich.

04

Peer Reviews ermöglichen

Dies führt direkt zum nächsten Punkt: die Peer Review. Sie ermöglicht ein ebenbürtiges Feedback von Mitarbeiter:in zu Mitarbeiter:in und schafft so eine differenzierte Leistungseinschätzung. Ermutigen Sie also die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen, für eine Gesamteinschätzung auch Feedback von Mitarbeitenden einzuholen.

03 Zusammenarbeit mit Führungskräften

Interessieren Sie sich für Menschen?

Führungskräfte wenden mindestens 20 Stunden Arbeit für die jährliche Leistungsbeurteilung auf. Es ist also kein Wunder, dass Mitarbeitergespräche von ihnen oft als lästige Pflichttermine angesehen werden. Wenn dann auch noch der menschliche Faktor fehlt, ist das Performance Management zum Scheitern verurteilt.

01. Zahlen und Leistung sind zwar wichtig, aber die menschliche Komponente darf nicht außer Acht gelassen werden.

Warum? Ganz einfach: Denn motivierte und zufriedene Team-Mitglieder leisten einfach mehr. Vorgesetzte sollten ein ehrliches Interesse und eine Neugier für die Team-Mitglieder mitbringen und sich konstant die Fragen stellen: Was machen meine Team-Mitglieder und wie machen sie es?

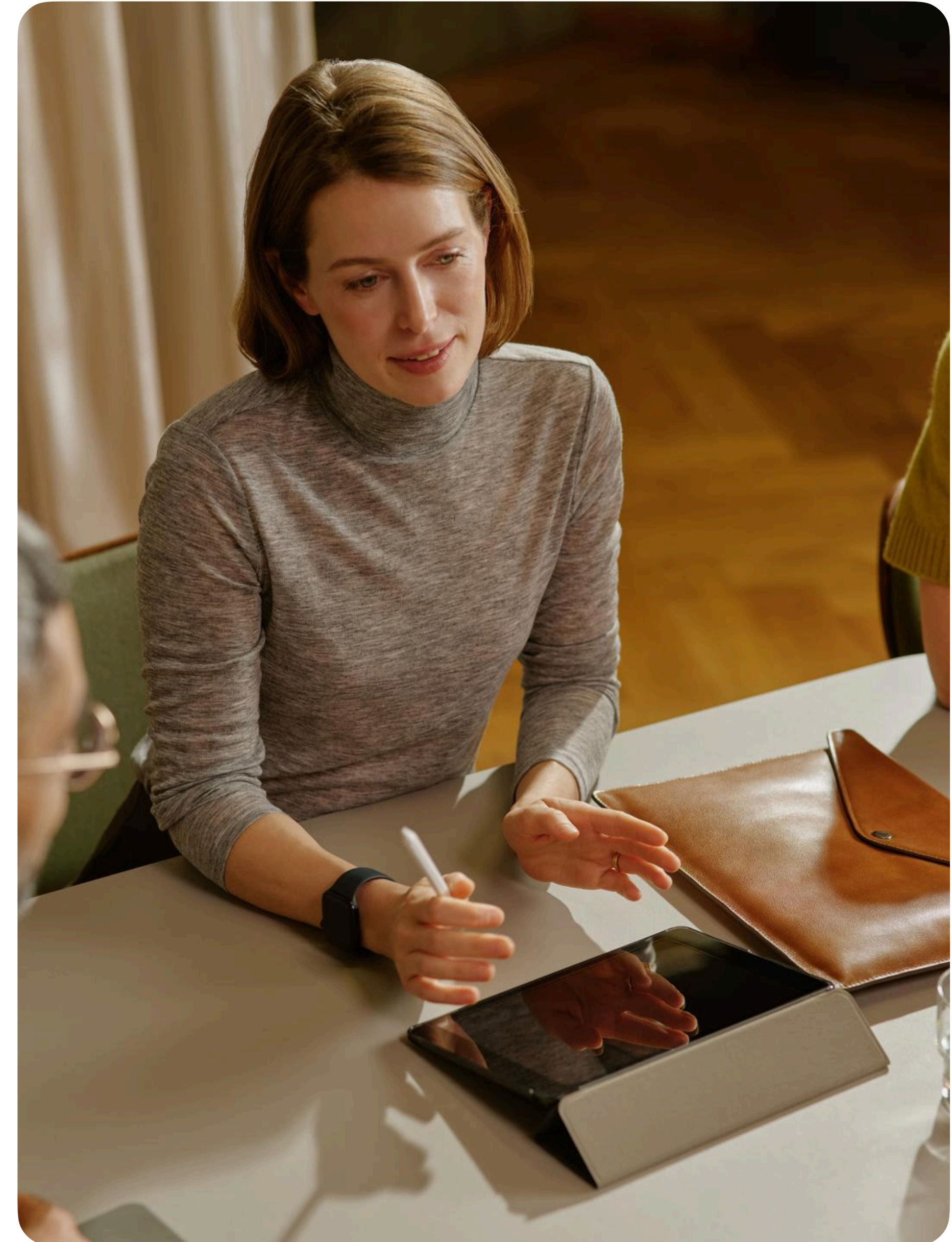
02. Eine zeitnahe und regelmäßige Beurteilung ist unverzichtbar für das Performance Management.

Sie nimmt den Druck von den Schultern Ihrer Führungskräfte und verkürzt die Zeit pro Gespräch auf 15 Min. Zudem ist die Atmosphäre ungezwungener, was ein ehrlicheres und präziseres Feedback begünstigt.

Nicht Geld motiviert Ihre Team-Mitglieder, sondern Wertschätzung ihrer Arbeit. Vermitteln Sie das den fachlichen Führungskräften.

„Top-Down-Gespräche zwischen Führungskräften und TeamMitgliedern dominieren immer noch das Performance Management.“

Quelle: HR Performance Management 2020



To Dos für HR-Verantwortliche

„Führungskräfte wirken in Unternehmen wie Verstärker. Deshalb müssen auch sie mit maßgeschneiderten Development Plans entwickelt werden.“

Christian Westin
Leadership Development Manager, Personio

01

Performance Management braucht gute Führungskräfte. Unterstützen Sie sie durch Trainings, um folgende Führungsqualitäten auszubauen

Menschlich sein und wahres Interesse an Mitarbeitenden zeigen, Eindruck von aufgesetztem und erzwungenem Feedback vermeiden. Kritik im Sinne eines Coachings immer konstruktiv und zukunftsorientiert formulieren. Ehrlich sein und auch Schwächen ansprechen sowie im Performance Report dokumentieren. Das dient Führungskräften bei späteren Krisensituationen als Beweis. Feedback so präzise wie möglich formulieren, damit Mitarbeiter:innen ihre Fehler verstehen und aus ihnen lernen.

02

Machen Sie Führungskräften bewusst, wie wichtig motivierte Mitarbeiter:innen für den Unternehmenserfolg sind.

Nutzen Sie das Beispiel aus Kapitel 1, um aufzuzeigen, wie motivierte Mitarbeitende auf den Umsatz einzahlen. So motivieren Sie Führungskräfte zu regelmäßigem Feedback.

03

Denken Sie das Duo Zielvereinbarung & Gehaltsanpassung neu

Das Software-Unternehmen SAP macht es vor: Das Unternehmen trennt Zielvereinbarungen von der Bonifizierung. Allerdings bekommt jede Führungskraft ein gewisses Budget von der HR-Abteilung zur Verfügung, um außergewöhnlich gute Mitarbeiterleistung direkt zu entlohnen. Hat ein Team-Mitglied seinen Job beispielsweise im Januar besonders gut gemacht, bekommt es in diesem Monat einen Bonus dafür.

Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte also, Boni unterjährig für besonders gute Leistung zu verteilen.

04 Leistungsbeurteilung

Viel hilft nicht viel

Die Marketing-Manager:in nach denselben Kriterien zu bewerten wie die Finance-Mitarbeiter:in ist genauso sinnlos, wie Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Aber leider sind standardisierte Bewertungs-bögen immer noch gängige Praxis bei vielen Unternehmen. Die Folge: Ihre Mitarbeitenden reagieren mit Verständnislosigkeit, da sie die Leistungsbeurteilung nicht nachvollziehen können.

Für die Motivation Ihrer Mitarbeitenden ist eine individuelle Leistungsbeurteilung genauso essentiell wie ein transparenter und offener Bewertungsprozess. Ihre Mitarbeiter:innen müssen wissen, nach welchen Kriterien sie bewertet und an welchen Zielen sie im jeweiligen Leistungszeitraum gemessen werden. Dies erfordert eine klare Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, um ein gemeinsames Verständnis über die Erwartungen zu schaffen:

→ Wie werden Kriterien wie "Belastbarkeit" oder "Proaktivität" genau definiert?

→ Was muss ein:e Mitarbeiter:in erfüllen, um die Bestnote für das jeweilige Kriterium zu bekommen?

Am Ende des Gesprächs entsteht in der Regel ein Katalog an Wünschen, was die Mitarbeitenden ändern sollen und wollen. Alles in demselben Leistungsintervall erreichen zu wollen, ist unrealistisch und kontraproduktiv. Damit wirklich eine Änderung eintritt, sollte die Führungskraft zusammen mit dem Team-Mitglied einen einzigen Aspekt definieren, den es fokussiert angehen kann. Auf der anderen Seite steht die Dokumentation dieser Kriterien, der Ziele und der Mitarbeiterleistung. Bei einer agilen Leistungsbewertung mit regelmäßigem Feedback kann das schon einmal zur Mammutaufgabe werden, die mit Excel-Listen kaum stemmbar ist.

Führungskraft und Mitarbeiter:in sollen sich auf eine Sache konzentrieren, die sie im Leistungszeitraum ändern wollen.

„77% der Mitarbeitenden finden, es solle Pflicht sein, dass Performance Management auf Einzelne und Teams angepasst wird.“

Quelle: HR Performance Management 2020

To Dos für HR-Verantwortliche

Tipp:

Eine HR Software kann Abhilfe schaffen: Sie legen eine digitale Mitarbeiterakte an, in der die Führungskraft sowohl Ziele als auch Fortschritte der Mitarbeiterleistung eintragen kann. Die Notizen kann die Führungskraft später zur Leistungsbeurteilung einsetzen und als Argumentationsgrundlage nutzen.

01

Geben Sie der Führungskraft genug Spielraum, um individuelle Ziele für einzelne Mitarbeitende definieren zu können.

Auch unterschiedliche Bewertungssysteme, z. B. das 360°-Grad-Feedback, können für manche Positionen hilfreich sein. Beziehen Sie dafür auch die Mitarbeitenden ein:

→ Welche Fähigkeiten und Qualifikationen wollen sie innerhalb des nächsten Leistungszeitraums erlernen?

→ An welchen Schwächen wollen sie am stärksten arbeiten?

→ Für welche Aufgaben wollen sie zukünftig die Verantwortung tragen?

02

Unterstützen Sie Führungskräfte und Mitarbeitende mit einem kurzen Fragenkatalog bei der Leistungsbewertung.

Führungskraft:

- Was würden Sie tun, wenn Ihr:e Mitarbeiter:in einen Job in einem anderen Unternehmen angeboten bekäme?
- Ab welchem Punkt können Sie sagen: Mein Team-Mitglied ist motiviert und engagiert?
- Was sind Stärken und Schwächen des Team-Mitglieds?

Mitarbeiter:in:

- Wie sehr fühlen Sie sich in dem Unternehmen wertgeschätzt?
- Was fehlt Ihnen, um Ihre Arbeit besser machen zu können?
- In welchen Bereichen sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen?

03

Schaffen Sie die Rahmenbedingungen für eine saubere Performance-ManagementDokumentation

z. B. mit einer HR Software. Neben der Dokumentation können Sie mit einer Software auch die Terminplanung für Mitarbeitergespräche optimieren. Prüfen Sie im Kalender, ob und wann Führungskräfte Feedbackgespräche geplant haben, und erinnern Sie sie ggf. daran, Lob auch zwischendurch für besonders gute Leistung zu verteilen.

05 Erfolgskontrolle

Wann können Sie sagen, dass Ihr Performance Management funktioniert?

Der Erfolg Ihres Performance Managements lässt sich tendenziell erst nach 1-3 Jahren messen – nicht schon nach drei Monaten. Aber wann können Sie überhaupt sagen, dass Ihr Leistungsmanagement erfolgreich ist und das System funktioniert? Orientieren Sie sich an den folgenden Kennzahlen:

Fluktuationsrate: Messen Sie die Fluktuationsrate im Unternehmen und vergleichen Sie die Zahlen auf jährlicher Basis. Wenn die Rate sinkt, ist es ein Zeichen für ein funktionierendes Performance Management, da zufriedene und motivierte Mitarbeiter:innen im Unternehmen bleiben.

Beförderung: Mitarbeiterförderung geht im besten Fall mit Beförderungen einher. Vergleichen Sie auch hier die Rate nach bestimmten Zeitintervallen. Auf diese Weise können Sie außerdem nachverfolgen, wie viele Ihrer Führungspositionen intern besetzt wurden.

Mitarbeiterperformance: Leistungsbeurteilungen gehen meist mit Zielvereinbarungen einher. Wie viel Prozent der Mitarbeiter:innen oder Teams konnte ihre Ziele zu 100% erreichen? Je höher die Rate ist, desto besser funktioniert Ihr Performance Management.

Identifizieren Sie für das drängendste Problem eine Kennzahl und kommunizieren Sie diese an die Management-Ebene.

„Lediglich vier von zehn Unternehmen speichern die Performance-Daten langfristig und nutzen sie für andere HR-Aufgaben.“

Quelle: HR Performance Management 2020



Um die Evaluation Ihres Performance Management effizient und übersichtlich zu gestalten, bietet sich eine HR Software an. Zum einen gibt Ihnen ein Tool die Möglichkeit, die Leistung Ihrer Mitarbeiter auf individueller Basis zu reflektieren. So können Sie Schwächen schneller erkennen und Maßnahmen einleiten, um Ihren Mitarbeiter wieder bestmöglich auf Kurs zu bringen. Zum anderen können Sie bei entsprechenden Funktionen auch das große Bild im Blick behalten und strategische Rückschlüsse daraus ziehen:

- Wie fällt die Leistung Ihrer Mitarbeiter:innen bzw. Teams insgesamt aus?
- Welche Trends lassen sich daraus erkennen?
- Welche zusätzlichen Stellen braucht das Unternehmen, um Mitarbeiter:innen zu entlasten und ihr volles Potenzial auszuschöpfen?

Die Auswertung dieser Kennzahlen gibt Ihnen nicht nur Aufschluss über den Erfolg Ihres Performance Managements, sondern auch über das Engagement Ihrer Führungskräfte:

- Welche Team-Mitglieder haben außergewöhnlich gute und schlechte Leistung erbracht?
- Aus welchen Abteilungen kamen sie?
- Hat dieses Team generell gut oder schlecht abgeschnitten?
- Lassen sich dadurch Rückschlüsse auf die Führungskraft und das Coaching ziehen?

Setzen Sie bei diesen Fragen an und nutzen Sie sie als Anhaltspunkt für Ihre Prozessoptimierung. Dafür sind auch Ihre Mitarbeitenden eine gute Quelle. Führen Sie regelmäßig Befragungen durch und ermitteln Sie so den Status Quo Ihres Performance Managements: Wie zufrieden sind sie mit ihrer persönlichen Lage und Entwicklung? Wie hat der Prozess zur Leistungsbeurteilung dazu beigetragen? Was sollte ihrer Meinung noch verbessert werden?

„Performance-Management muss in den meisten Unternehmen ohne HR-spezifische IT auskommen und verursacht dadurch Ineffizienzen.“

Quelle: HR Performance Management 2020

Fazit

Es ist kompliziert. Aber das muss es nicht sein. Mit agilen, eng verzahnten Performance-Management-Prozessen in einer zentralen Lösung minimieren Sie den Verwaltungsaufwand für HR und geben Mitarbeitenden genau das, was sie brauchen: Transparenz, Wertschätzung und eine faire Bewertung, die zu beruflicher und persönlicher Entwicklung motiviert.

Dem HR Management kommt dabei eine tragende Rolle zu, denn Sie sind der Wegbereiter und die Stütze für alle anderen Stakeholder. Als Bindeglied aller Parteien müssen Sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen kennen und Ihren Führungskräften die Instrumente zur Hand geben, um diese auch erfüllen zu können. Erst dann werden Ihre Mitarbeiter:innen erfolgreich bei der Arbeit sein und Ihr Unternehmen gleichermaßen zum Erfolg führen.

Was Sie mitnehmen:

01. Performance Management ist ein Kulturthema.

02. Feedback muss unmittelbar erfolgen.

03. Feedback muss anlassbezogen sein.

04. Feedback ist nicht (nur) Top-Down.

05. Leistung ist individuell – so sollte auch die Bewertung sein.

06. Performance Management sollte sich in Zahlen niederschlagen.



Potenziale entfalten mit reibungslosem Performance Management

Setzen Sie Performance-Zyklen auf und überwachen Sie Fortschritte zentral.
Personio erinnert Verantwortliche an Beurteilungen und Feedback – ohne dass HR aktiv werden muss.

Automatisierte
Performance-Zyklen

Automatische
Erinnerungen

Standardisierte
Feedback-Formulare

Transparente Ziele, um
Fortschritte zu messen

Performance steigern mit Personio