

LEISTUNGS- BEWERTUNGEN

nach Neuesten Erkenntnissen



Einführung	3
Welche CSR-Gesetze gibt es?	4
Welche KPIs sollten wir messen, um die Einhaltung (Compliance) der CSR zu gewährleisten?	8
Was können HR-Teams tun, um ESG und CSR in ihren Unternehmen zu verbessern?	11
Wie verbessern ESG-Programme und CSR-Gesetze Unternehmen?	12
Wie kann man sich auf CSR-Berichte vorbereiten?	13
Die Zukunft der Compliance in CSR-Berichten	14
Das ist Bob	15

Einführung

HR ist eine unheimlich schnell wachsende Branche. Personalverantwortliche in etablierten Unternehmen kämpfen darum mitzuhalten, wenn global agierende Start-ups durch ihr besseres Verständnis von der modernen Arbeitswelt agiler auf das Auf und Ab des Personalmanagement reagieren können.

Zu den Altlasten, denen viele HR-Führungskräfte begegnen, gehört auch die traditionelle Leistungsbewertung. Neben dem Generationswechsel am Arbeitsplatz stellt auch die Entwicklung unseres Verständnisses von Organisationspsychologie und Leistungsmanagement HR-Führungskräfte vor die Aufgabe, neue Arten der Leistungsüberprüfung zu implementieren und zu überwachen, die mit den veralteten Systemen nicht mehr vergleichbar sind.



Das Problem: Sind Leistungsbeurteilungen, so wie wir sie kennen, überholt?

In Unternehmen sind gegenwärtig zwei typische Stile von Leistungsbeurteilungen vorherrschend, was die sich verändernden Prioritäten von HR-Verantwortlichen und der Führungsebene erkennen lässt. Das „alte“ oder „industrielle“ Modell beinhaltet ein Bewertungssystem, nach dem ein- oder zweimal jährlich eine formale Beurteilung stattfindet. Die Mitarbeitenden werden nach diesem System bewertet; diejenigen mit der schlechtesten Wertung werden entlassen.

Der moderne Ansatz orientiert sich eher am demografischen Wandel unter den Mitarbeitenden: Die neuen Generationen wünschen sich Gelegenheiten, ihre Kenntnisse zu verbessern, Unterstützung beim Wachstum und Coaching zum Aufbau ihrer Karriere. Diese Methode der Leistungs-„Beurteilung“ verfolgt einen kontinuierlichen Ansatz, und die Manager-Rolle geht mit einer Coach-Rolle einher.

INDUSTRIELLE LEISTUNGSBEURTEILUNGEN

- Bewerten die Wettbewerbsfähigkeit der Mitarbeitenden
-
• Werden ein- oder zweimal jährlich durchgeführt
-
• Hierarchische Struktur
-
• Numerisches Punktesystem
-
• Mitarbeitende mit der schlechtesten Bewertung werden gefeuert

MODERNE LEISTUNGSBEURTEILUNGEN

- Dialog-fokussiert
-
• Kontinuierlich
-
• Egalitär
-
• Qualitativ und quantitativ
-
• Priorisieren Entwicklung

Laut Josh Bersin hat sich von der ersten zur zweiten Methode bereits ein **radikaler Wandel** vollzogen: Vor zehn Jahren beurteilten noch 75 % der Unternehmen nach dem industriellen Ansatz; heute ist das Gegenteil der Fall. In einem Artikel aus dem Jahr 2018 erläutert er die ausschlaggebende Ursache für diesen Wandel eingehender. Demnach stützt sich die Leistungsbeurteilung im industriellen Stil auf die Annahme, dass Wertschöpfung maßgeblich im Management passiert, wohingegen die Arbeit der Mitarbeitenden „mehr oder weniger austauschbar“ ist. Bersin jedoch vertritt einen Standpunkt, der diese Annahme hinterfragt:

Als wir das industrielle Zeitalter – in dem die Angestellten als Fließbandarbeiter:innen fast Teil der Maschinerie waren – hinter uns ließen und eine neue Ära begann, in der professionelle Dienstleistungen vorherrschen, kam allen Mitarbeitenden eine größere Bedeutung zu: der kreative oder intellektuelle Wert, den er oder sie zum Unternehmen beiträgt. So musste sich auch HR von Organisationsmodellen mit steilen Hierarchien weiterentwickeln.



Ich würde vorschlagen, wir drehen das Ganze um: Das Personal (Linienstellen) ist in den meisten Unternehmen wichtiger als die Vorgesetzten ...

Josh Bersin



Leistungsmanagement als Konzept entstand erst in den **1970er-Jahren** und (so Bersin) seine Auswirkungen, wie unsere Beobachtungen in Bezug auf moderne Leistungsbeurteilungen, haben erst in den letzten zwei Jahrzehnten großflächig Fahrt in Organisationen aufgenommen. Durch diesen raschen Wandel im Aufbau der Unternehmensleitung tun sich jedoch viele Organisationen schwer damit, ihre Kultur, ihren Führungsstil und ihre Systeme neu auszurichten, um den Anforderungen an einen „transformierten“ Arbeitsplatz gerecht zu werden. Statt einer reinen Beurteilung der Leistung müssen Manager:innen mit ihren Mitarbeitenden die Themen Entwicklung und Wachstum besprechen.



... deshalb müssen wir das Ganze auf den Kopf stellen und verstehen, dass Vorgesetzte den Mitarbeitenden dienen, und nicht andersherum.

Josh Bersin



Die Herausforderung: Die Belegschaft von heute erwartet häufiges Feedback

Die persönliche Weiterentwicklung nimmt bei Angestellten von heute einen hohen Stellenwert ein. Forschung von Robert Walters ergab, dass **91 % der Millennials** – die Generation, die Baby Boomer bald überholen und damit zur **größten demografischen Gruppe** wird – berufliche Weiterentwicklung als Top-Priorität für ihre Arbeitsstelle einstufen. Derselben Robert-Walters-Studie zufolge hätten 60 % der Millennials zwar gerne Feedback im Abstand von einem bis drei Monaten. Mit 38 % gibt aber eine bedeutende Zahl von ihnen an, nur einmal jährlich oder sogar seltener ein formales Feedback zu erhalten.

Das Meinungsforschungsinstitut Gallup hat außerdem herausgefunden, dass gerade einmal **zwei von zehn Mitarbeitenden** ihre Performance in einer Weise betreut sehen, die sie zu hervorragender Arbeit motiviert, und nur 14 % schöpfen aus ihren Leistungsbeurteilungen Inspiration zum

Arbeiten. Diese düsteren Zahlen stellen HR-Teams vor eine echte Herausforderung, die sich aus verschiedenen Bereichen zusammensetzt:

Eine Unternehmenskultur aufbauen,
die zu Wachstum und Optimierung motiviert

Vorgesetzten dabei helfen, zu Coaches zu werden
und einen Ansatz der Kompetenzentwicklung zu vertreten

Neue Wege
des Datentracking und -reportings ermitteln



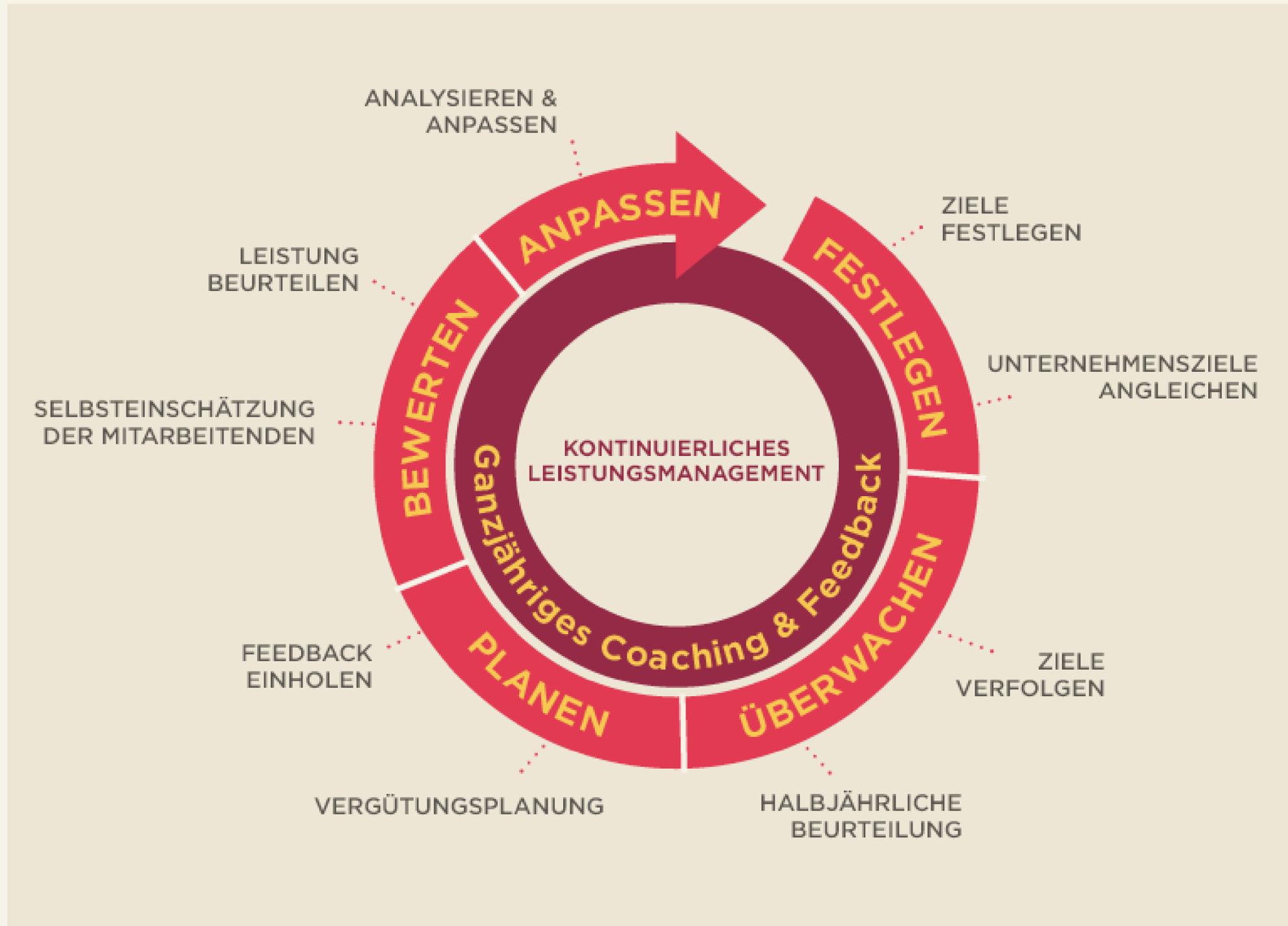
Die Lösung: Leistungsbeurteilung nach neuesten Erkenntnissen

Die neue Art der Leistungsbeurteilung sollte als Geben und Nehmen verstanden werden und in ein Feedback-Ökosystem eingebettet sein, das nicht nur von oben nach unten verläuft, sondern die Form eines kontinuierlichen Gespräches zwischen Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kolleginnen und Kunden annimmt.

Statt eines großen Jahresmeetings – das ganz automatisch eine gewisse Distanz zu den Begebenheiten aufweist, die beurteilt werden – wird Feedback in mundgerechten Stücken erhoben und bei regelmäßigen Check-ins übermittelt. Das kann ein Bewertungsgespräch im Anschluss an ein Projekt oder nach Quartalsende sein, ergänzt vom ständigen Feinjustieren zwischendurch. Die Idee ist, den besten Weg zu finden, kontinuierliche Leistungsbeurteilungen und Feedback zu ermöglichen.

Bei diesem Modell haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, bei der Entwicklung ihrer Laufbahn mitzureden und gemeinsam mit ihren Manager:innen an einem Wachstumskurs zu arbeiten – so wird Leistungsmanagement und gute Performance mit regelmäßigen Bewertungen und Feedback in Verbindung gebracht und die berufliche Entwicklung optimiert. In der Konsequenz tragen sowohl die Vorgesetzten als auch die Angestellten Verantwortung dafür, Ziele zu setzen und sie zu erreichen.

Bei diesem Modell haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, bei der Entwicklung ihrer Laufbahn mitzureden und gemeinsam mit ihren Manager:innen an einem Wachstumskurs zu arbeiten – so wird Leistungsmanagement und gute Performance mit regelmäßigen Bewertungen und Feedback in Verbindung gebracht und ihre berufliche Entwicklung optimiert. In der Konsequenz tragen sowohl die Vorgesetzten als auch die Angestellten Verantwortung dafür, Ziele zu setzen, sie zu erreichen und Wachstum zu fördern.





Deine Checkliste zur Implementierung

Deine Checkliste zur Implementierung des
neuen Performance-Verfahrens

Implementierung moderner Leistungsbeurteilungen

- **Die Unternehmenskultur aufbauen**

Bevor du überhaupt anfängst über Leistungsmanagement nachzudenken, solltest du den Fokus auf die Gestaltung einer Kultur richten, die offenen Austausch, Feedback und Kritik fördert.

- **Die zu erhebenden Daten identifizieren**

Daten spielen auch für Leistungsbeurteilungen im moderneren Stil weiterhin eine Schlüsselrolle im Leistungsmanagement. Sieh dir Werte wie Produktivität, Beteiligung, Bindung, Engagement und weitere spezifischere KPIs an.

- **Neue Wege einführen, diese Daten zu erheben und zu analysieren**

Mit dem Verzicht auf die traditionellen (halb-)jährlich stattfindenden Leistungsbeurteilungen fällt auch das Gefühl der Bewertung und Einordnung in Ranglisten weg.

Der ständige Dialog über Performance, zu einem Großteil informell, erfordert von den Teams womöglich, neue Wege der Erhebung und des Reportings von Daten auszuprobieren.

- **Beteiligung obligatorisch machen**

Schaffe eine Kultur, in der Beteiligung von allen erwartet wird, und sichere so die Datenqualität sowie vollständige Einbeziehung ab.

- **Vorgesetzte bezüglich neuer Techniken der Leistungsbeurteilung und des Managements schulen**

Besonders dann, wenn dein Unternehmen Leistungsbeurteilungen im „industriellen“ Stil durchgeführt hat, kann es angebracht sein, Schulungen für Vorgesetzte anzubieten, die ihnen neue Tools näherbringen und ein Verständnis von Leistungsmanagement und dessen Funktion in der Führung vermitteln.

- **Ein richtungsunabhängiges Feedbacksystem schaffen**

Sorge dafür, dass Feedback nicht nur von Manager:innen nach unten hin gegeben wird, sondern auch von Mitarbeitenden an die Führungsebene sowie zwischen Kolleg:innen.

- **Begeistertes Engagement belohnen**

Durch Anreize kannst du es für die Teammitglieder zur Priorität hochstufen, sich in die Unternehmenskultur einzubringen.

- **Verschiedene Arten von verfügbaren Tools zur Verwaltung von Leistungsbeurteilungen testen**

Es gibt eine Menge Tools, die Manager:innen und dem Personalwesen dabei helfen, Daten für ein optimiertes Verfahren der Leistungsbeurteilung zu sammeln und zu analysieren. Recherchiere selbst, um herauszufinden, welches von ihnen am besten zu deinem Unternehmen passt.



Das braucht es für eine Kultur und Umgebung des kontinuierlichen offenen Dialogs

”

Der beste Weg für Unternehmen, die Fluktuation zu senken, ist eine offene und proaktive Kommunikation. Frage deine Mitarbeitenden, wie das Unternehmen sie besser unterstützen und ein Ort sein kann, an dem sie gerne arbeiten. Ergreife Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitererfahrung, sobald du dir das Feedback angehört hast. Ein offener Dialog darüber, was sich ändern muss, wie du es ändern wirst sowie über die Ergebnisse nach der Änderung, ist der Schlüssel zu weniger Fluktuation.

Sarah O'Neill - SHRM-SCP

“

1. Fragen stellen (und beantworten)

Mitarbeitenden und Vorgesetzten Fragen zu stellen – in Umfragen und informellen Feedbackvarianten – gibt den Mitarbeitenden das Gefühl, die Kultur mitgestalten zu können. Dies ist dein wichtigstes Hilfsmittel zur authentischen Förderung des Dialogs.

Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden nach ihrer Meinung gefragt und sich mit den Antworten auseinandergesetzt wird. Wenn man noch einen Schritt weiter geht und spezielle Kommunikationskanäle einrichtet, können die Angestellten Probleme ansprechen, wenn sie auftauchen, anstatt darauf warten zu müssen, dass sie gefragt werden.

2. Transparenz priorisieren

In einer Kultur, in der jedes Organisationsmitglied nach Verbesserung strebt, müssen auch das Management und die Führungskräfte beleuchtet werden. Zur Förderung einer Kultur positiver Entwicklung müssen Organisationen auf allen Ebenen Reflexion, Bewertung, Kritik und Verbesserung demonstrieren. Dazu gehören Maßnahmen wie die Veröffentlichung von Unternehmenszielen und -ergebnissen und auch Ehrlichkeit in Bezug auf Misserfolge.

Das Scheitern als Mittel zur Förderung von Wachstum und Entwicklung zu begreifen, wie es in der Start-up-Welt üblich ist, kann der Schlüssel zur Schaffung einer offenen Dialogkultur sein. „Um etwas Neues zu erfinden, muss man experimentieren, und wenn man im Voraus weiß, dass es funktionieren wird, ist es kein Experiment. Die meisten großen Unternehmen schätzen das Konzept der Erfindung, sind aber nicht bereit, die Serie von gescheiterten Experimenten in Kauf zu nehmen, die notwendig sind, um dorthin zu gelangen“, **schreibt Bezos in einem jährlichen Amazon-Aktionärsbrief.**

3. Meinungsverschiedenheiten und Diskrepanzen anregen

Während viele vor widersprüchlichen Stimmen zurückschrecken, bekräftigt das Magazin **Harvard Business Review**, dass „Widersprüche am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle spielen ... Da, wo abweichende Meinungen gefördert werden, berichten Mitarbeitende von größerer Zufriedenheit am Arbeitsplatz, und Führungskräfte sind in der Lage, ein breiteres Spektrum an Vorschlägen und Optionen zu berücksichtigen, bevor sie Entscheidungen treffen.“

Jüngste Berichte über die Unternehmenskultur bei Facebook haben gezeigt, dass die dort herrschende „Kein-Widerspruch“-Politik eine „kultähnliche“ Praxis gefördert hat, wobei die Struktur der beruflichen Leistungsbeurteilung und das Peer-Review-System zu einem toxischen Umfeld geführt haben, in dem sexuelle Belästigung und Probleme mit dem Produkt nicht gemeldet wurden: „[Ehemalige Mitarbeitende] äußern, dass Facebook einige dieser Probleme vielleicht früher erkannt hätte, wenn Angestellte ermutigt worden wären, ehrliches Feedback zu geben.“

4. Wachstumsziele kennen und unterstützen

Teil des Leistungsmanagements und der Schaffung einer offenen Dialogkultur ist die Sichtweise von Manager:innen als Coaches. Mit diesem Rollenverständnis wird es unverzichtbar, die Ziele des Teammitglieds zu kennen, um ihm dabei zu helfen, in seiner Position zu wachsen und seine Performance zu steigern.

Die Förderung dieser Ziele durch die Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse geht Hand in Hand mit dem Leistungsmanagement und auch der Mitarbeiterbindung; so kann die Schaffung von Strukturen für Mentoring, Karriereentwicklung und Fortbildung ein Weg sein, den

Mitarbeitenden zu mehr Zufriedenheit in ihren Aufgaben und Motivation zum Erfolg zu verhelfen.

5. Gute Leistungen anerkennen

Laut Josh Bersin, der eine eingehende Analyse über Anerkennung am Arbeitsplatz durchgeführt hat, sind Menschen durch Anerkennung hoch motiviert – aber es muss die richtige Art von Anerkennung sein. Seine Studie ergab, dass:

- 53 % der Mitarbeitenden der Meinung waren, ihr Unternehmen habe kein Anerkennungsprogramm
- 87 % aller Anerkennungsprogramme ausschließlich auf Dienstjahren basieren
- 44 % der Anerkennungsprogramme nicht die Unternehmensziele als Teil des Programms enthalten

Das alles bedeutet, dass Mitarbeitende an ihrem Arbeitsplatz nicht in einer Weise anerkannt werden, die zu positiven Ergebnissen führt. Die Unternehmen, die zu den 15 % mit der besten Anerkennungskultur gehören, haben eine um 46 % niedrigere Rate an freiwilliger Fluktuation.



Es handelt sich um Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden regelmäßig wertschätzen und sich bei ihnen bedanken, was das Engagement, die Mitarbeiterbindung und ihre Gesamtleistung um 12–15 % steigert ... Moderne und solide Anerkennungsprogramme für Angestellte passen zu diesen übergeordneten Bedürfnissen [Selbstverwirklichung, das Bedürfnis nach Gemeinschaft], so dass sich die Menschen gut fühlen und im Gegenzug härter arbeiten, sich besser um die Kunden (und umeinander) kümmern und das Unternehmen aufwerten.

Josh Bersin



Darum ist Anerkennung ein wichtiger Bestandteil der Prozesse im Leistungsmanagement: Sie setzt eine positive Feedbackschleife in Gang, die auch Bereichen wie der Mitarbeiterbindung und der Produktivität zugutekommt.

Zusammenfassung

Dieser neue Ansatz im Leistungsmanagement könnte zwar so ausgelegt werden, dass er dem angeblichen „Anspruch“ von Millennials und ihrem Bedürfnis nach ständigem Lob entgegenkommt (was übrigens ein Mythos ist), aber Untersuchungen von Gallup und anderen haben ergeben, dass das, was gut für Millennials ist, auch gut für Unternehmen ist. Da diese Generation die einflussreichste am Arbeitsplatz wird, wird sich das Unternehmen aufgrund ihrer Vorlieben verbessern.

Dieser Ansatz spart deinem Unternehmen letztlich Zeit und Geld, da er das Engagement erhöht und die Fluktuation verringert. HR-Teams, die ein datengestütztes und zeitgemäßes Leistungsmanagementsystem einführen, werden anstelle eines unzusammenhängenden Top-down-Ansatzes ein höheres Engagement, bessere Produkte und letztlich eine stärkere Mitarbeiterbindung feststellen.



Das ist Bob

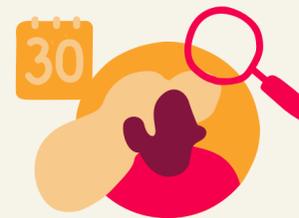
Mit HiBob haben wir eine moderne HR-Plattform für die Unternehmensansprüche von heute geschaffen – für jetzt und die Zukunft.

Unser Fokus lag darauf, etwas Stabiles, aber auch Intuitives und Einfaches zu schaffen. Dadurch wurde Bob zur beliebtesten Plattform für Tausende schnell wachsende und moderne mittelgroße Unternehmen.



Für Führungskräfte

Es wird Zugriff auf Daten und Einblicke ermöglicht, um effektiv entscheiden zu können und Prozesse zu optimieren.



Für das Personalwesen

Es lassen sich viele geläufige Prozesse **automatisieren**, du kannst besser verfolgen, was im Unternehmen passiert, und alle Daten zum Personal werden an einem sicheren, benutzerfreundlichen Ort aufbewahrt.



Für Mitarbeitende

Es bietet Tools und Informationen, um sich zu vernetzen und beruflich weiterzuentwickeln.



In a short time, Bob can be deployed to enable communication, collaboration, and connectivity that drives stronger engagement, productivity, and business outcomes.

Es ist an der Zeit, smartere Entscheidungen in Bezug auf deine Mitarbeitenden und dein Unternehmen zu treffen

Wenn du mehr über HiBob und unsere datengestützten Tools wissen möchtest, kontaktiere uns gerne unter contact@hibob.com

DEMO PLANEN



NEW YORK

275 7th Ave,
New York,
NY 10001

AMSTERDAM

Vijzelstraat 68,
1017 HL Amsterdam
Netherlands

TEL AVIV

28 Ben Avigdor St.
Tel Aviv 6721848

LISBON

Avenida Liberdade
36, Piso 7, 1250-147
Lisboa, Portugal

BERLIN

Fora-Pressnhaus
Podium Karl-Liebknecht-
Str. 29A,
10178 Berlin

SYDNEY

Redlich, Level 65 19
Martin Place Sydney
NSW 2000

LONDON

The Buckley Building,
49 Clerkenwell Green,
London EC1R 0EB