

# Die Glockenkurve neu skizziert: Ein menschenzentrierter Ansatz des Performance Managements



Es ist weithin umstritten, dass die Verwendung der Glockenkurve für das Performance Management die Leistung der Mitarbeitenden nicht adäquat darstellt. Dennoch halten viele Organisationen an dieser scheinbar veralteten Methode zur Einstufung der Mitarbeitenden fest. Gibt es in der heutigen Zeit keinen sinnvolleren Ansatz zur Leistungsbewertung bzw. -entwicklung? In diesem Beitrag beleuchten wir, inwiefern die Idee der Normalverteilung limitierend wirkt. Zudem zeigen wir auf, worauf sich Organisationen stattdessen konzentrieren sollten.

## Die Normalverteilung im Performance Management

Eine Glockenkurve zeigt eine „Normalverteilung“, d. h. ein typisches Muster in einer Datenreihe. Sie beschreibt eine Datenverteilung, in der sich die meisten Werte um den Durchschnittswert bewegen, mit einer ausgewogenen Anzahl von Werten über und unter diesem Durchschnitt. Viele

Organisationen verwenden diese Verteilung, um eine Rangfolge der Mitarbeitenden zu erstellen, die Ausschlag gebend für Beförderungen und Gehaltserhöhungen sind. [Der Ansatz der Normalverteilung für das Performance Management](#), oft als *Forced Ranking* bezeichnet, verlangt von Führungskräften, ihre Mitarbeitenden von der geringsten bis zur höchsten Gesamtleistung einzustufen.

Der Haken an der Sache ist, dass dieses Modell voraussetzt, dass es ungefähr die gleiche Anzahl von Personen gibt, die über und unter dem Leistungsdurchschnitt liegen. Weiterhin wird unterstellt, dass es nur wenige Personen gibt, die sich signifikant abheben (entweder viel höher oder viel niedriger). Aber wir alle wissen, dass die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern nicht so einfach zu erfassen ist.

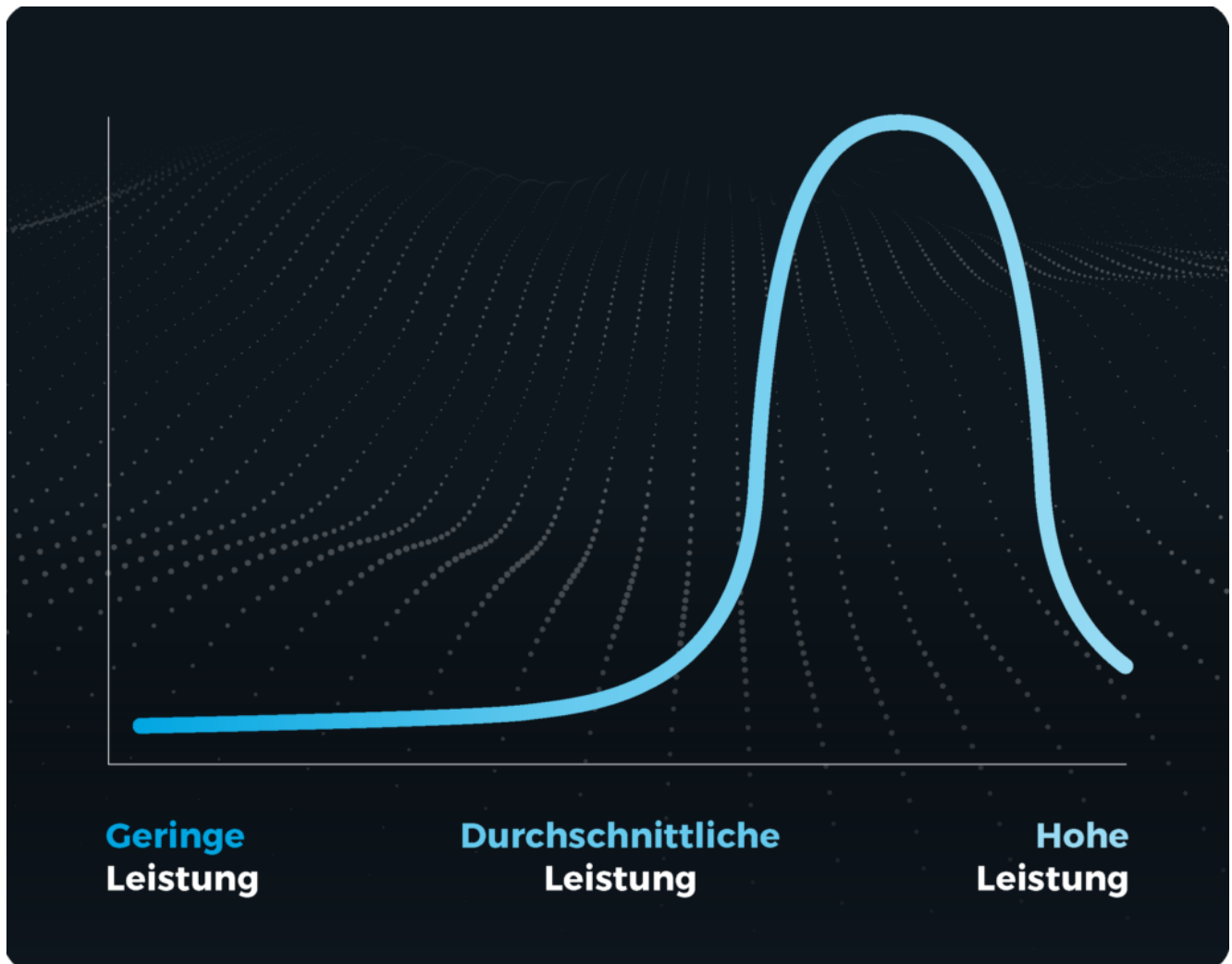
Es gibt einige offensichtliche Probleme bei der Annahme, dass die tatsächliche Leistung der Belegschaft auf der Grundlage dieser Kurve verteilt ist. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auf dieser Leistungskurve einstufen müssen, bleibt nur Platz für einige wenige „Top-Performer“. Selbst wenn man mit einem erstklassigen Team arbeitet, müssen einige Mitarbeitende im Verhältnis als „Low Performer“ eingestuft werden.

Darüber hinaus wird das Augenmerk nicht auf die Entwicklung der Mitarbeitenden gerichtet. Bei dieser Art von Bewertungssystem liegt der Schwerpunkt eher auf der Belohnung oder Korrektur vergangener Leistungen. Die Gestaltung eines Plans zur Weiterentwicklung der Mitarbeitenden bleibt dabei oft auf der Strecke.

Ein wichtiger Grund dafür, dass dieser Ansatz das Ziel verfehlt, ist, dass er die Menschlichkeit am Arbeitsplatz nicht berücksichtigt. Eine Organisation aus leistungsstarken Mitarbeiter:innen ist durchaus denkbar, wenn man Menschen als Menschen sieht. Aber dieses Ranking-System lässt dies nicht zu.

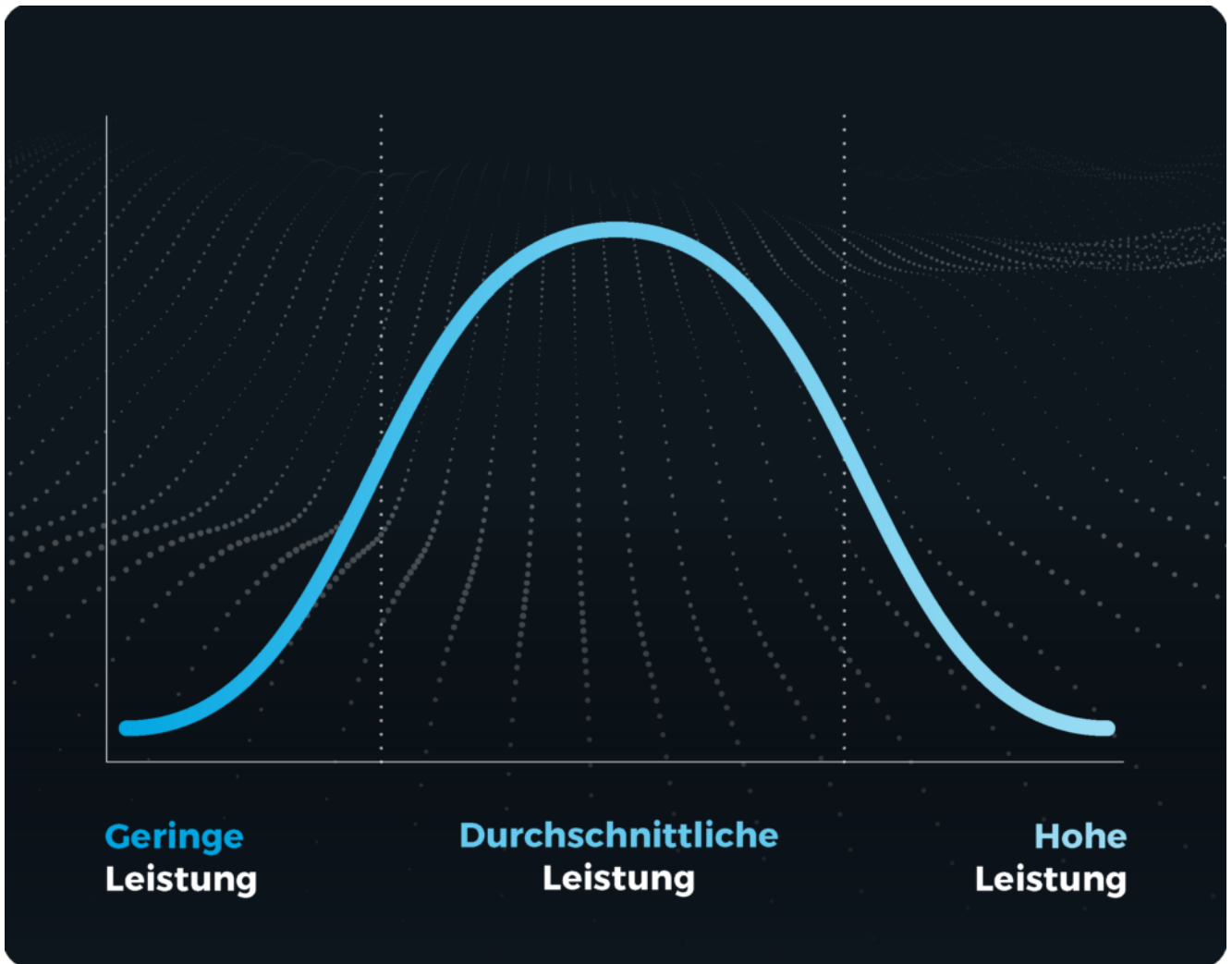
# Das Performance Management neu skizziert

In einem idealen Arbeitsumfeld sollte man die Leistungsbewertung eines Teams etwa so skizzieren:

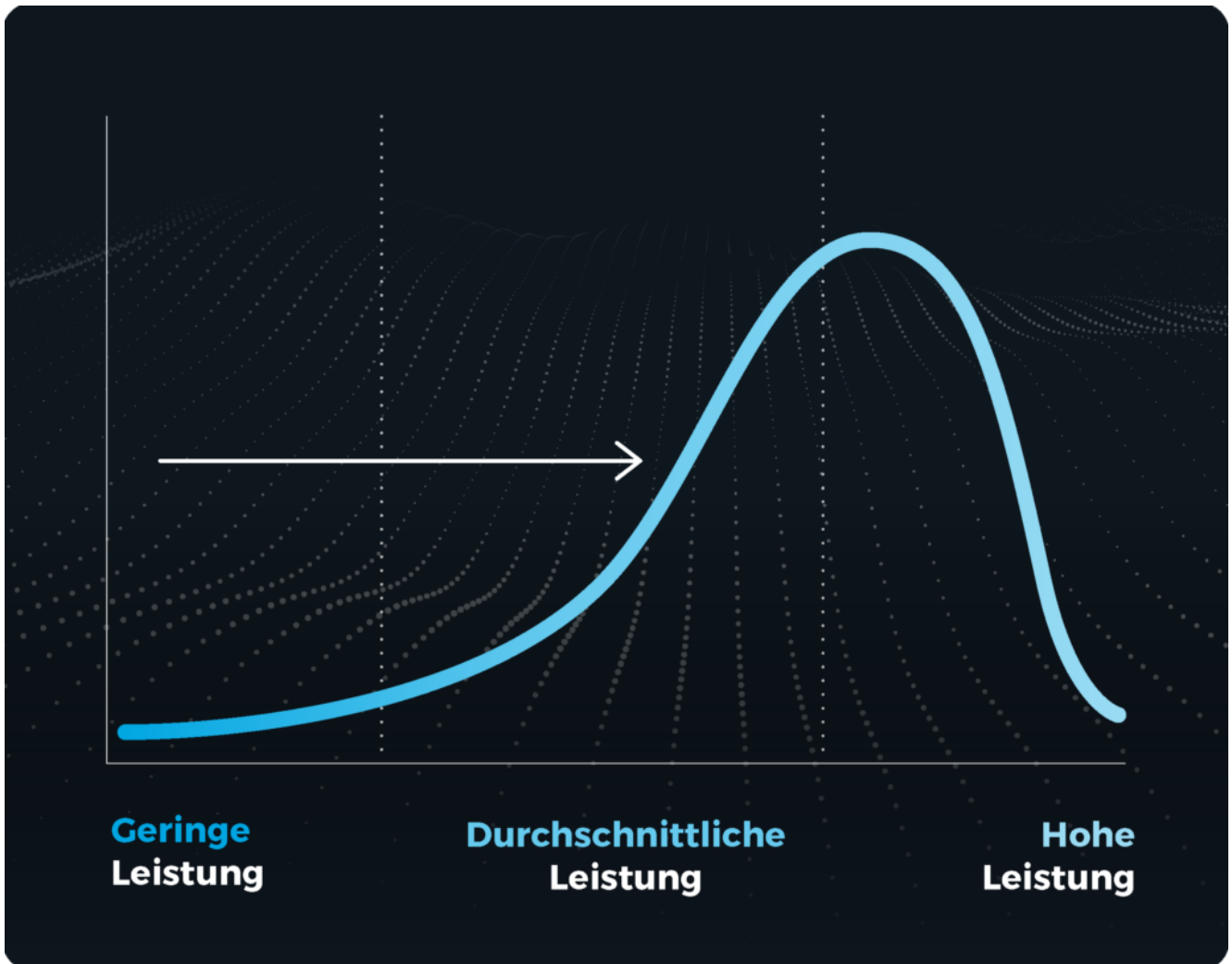


Und das ist durchaus möglich. Wir müssen nur aufhören, Leistungen in eine Normalverteilung zu zwingen. Stattdessen sollten wir damit beginnen, die Leistungsbeurteilung als eine Möglichkeit zu betrachten, die Mitarbeitenden in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu stärken.

Falls sich die Leistungsbeurteilungen der Belegschaft wie folgt darstellen:



Und man möchte die Menschen zu Höchstleistungen anspornen, ähnlich wie hier:



Als Erstes sollte man damit beginnen, die Mitarbeiterleistung aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Die Leistung eines Menschen ist kein Datenpunkt, den man in ein Diagramm einträgt, damit das Führungsteam ihn überprüfen kann. Vielmehr spiegelt die Leistungsstärke eines jeden Einzelnen seine Erfahrungen mit der Organisation wider. Und kritisch gesehen: Es gibt eine Menge, was Führungskräfte tun können, um diese Leistungsentwicklung zu beeinflussen und sie zum Besseren zu wandeln.

## Das Management geringer Leistung

Wenn ein Mitarbeiter eine „geringe Leistung“ erbringt, ist dies selten auf „Nachlässigkeit“ oder „Faulheit“ zurückzuführen. Mangelndes Fachwissen oder mangelnde Begabung sind zwar mögliche Ursachen, man sollte aber auch bedenken, dass diese Personen aus einem bestimmten Grund eingestellt

wurden. Daher spielen gewiss auch andere Faktoren eine Rolle in einer mangelhaften Leistungsentwicklung. Hier sind einige potenzielle Ursachen für eine schwache Leistung:

- **Die Verantwortungsbereiche sind nicht klar.** Wenn die Verantwortungsbereiche nicht eindeutig definiert sind, ist es schwierig, herausragende Leistungen zu erbringen. Als Führungskraft sollte man sich die Zeit nehmen, um sicherzustellen, dass jeder Einzelne genau versteht, was von ihm erwartet wird und wie sein Erfolg gemessen wird.
- **Die Betroffenen sind frustriert oder desengagiert.** Wenn ein leistungsstarker Mitarbeiter das Gefühl hat, dass seine Bestrebungen auf Widerstand, Hindernisse und Herausforderungen stoßen, wirkt es schnell, als hätte er aufgegeben. Als Führungskraft sollte man seinen Teammitgliedern den Weg ebnen und bei der Überwindung von Hindernissen helfen.
- **Es fehlt an Tools oder Kompetenzen, um die Arbeit effektiv zu leisten.** Ein unzureichend ausgestatteter Mitarbeiter (sei es durch fehlende Ressourcen, Ausrüstung oder [Weiterbildung](#)) wird zwangsweise unterdurchschnittliche Leistungen erbringen. Als Führungskraft sollte man das bestmögliche tun, um die Mitarbeitenden zu starken Leistungen zu befähigen.
- **Die Betroffenen fühlen sich nicht wertgeschätzt.** Das Empfinden mangelnder Wertschätzung gehört zu den [drei entscheidenden Faktoren](#), die bei der Arbeit zu Stress oder Burnout führen. Als Führungskraft sollte man angemessene Maßnahmen ergreifen, um seinen Mitarbeitenden aufrichtige Anerkennung zu zeigen.

Allerdings kommt es auch vor, dass Mitarbeiter die Leistungsstandards zwar verstehen und über alle Mittel verfügen, um ihre Arbeit effektiv zu erledigen. Trotz alledem sind sie nicht in der Lage, diese Standards zu erreichen. In diesem Fall gibt Möglichkeiten, in Mitarbeitergesprächen auf

die Leistungsanforderungen konkret einzugehen. Beispielsweise:

„Wenn wir unsere gemeinsamen Ziele als Team erreichen möchten, dann muss sich Ihre Leistung gegenüber Ihren Stakeholdern verbessern – insbesondere hinsichtlich \_\_\_\_\_.  
Verstehen Sie warum?  
Werden Sie dies umsetzen?“  
(Oder: „Könnten Sie das bis nächsten Donnerstag entsprechend überarbeiten?“)

„Sie machen einen guten Job. Ich schätze insbesondere Ihre Arbeit im Bereich \_\_\_\_\_. In letzter Zeit haben Sie allerdings bei \_\_\_\_\_ keine guten Leistungen erbracht. Gibt es etwas, was ich nicht weiß und was Probleme bereitet?“ (Diskutieren Sie, sofern dies angebracht ist, und unternehmen Sie, was erforderlich ist um zu helfen.)  
Ergänzen Sie: „Ich würde mich gerne mit Ihnen am \_\_\_\_\_ wieder zusammensetzen, damit Sie mir diesbezüglich wieder berichten können. Sind Sie damit einverstanden?“

Arbinger  
Institute

## 8 Eigenschaften leistungsfähiger Mitarbeiter

Wir haben kürzlich die **8 Eigenschaften leistungsfähiger Mitarbeiter** skizziert, und wie man diese Qualitäten in der Belegschaft weiter fördern kann. Nochmals kurz zum Überblick – leistungsfähige Mitarbeiter zeichnen sich aus durch:

1. Eigenverantwortlichkeit
2. Selbsterkenntnis
3. Teamfähigkeit
4. Kommunikationsfähigkeit
5. Anpassungsfähigkeit
6. Zuverlässigkeit
7. Proaktivität
8. Inklusionsfähigkeit

Einige dieser Fähigkeiten werden möglicherweise von Natur aus stärker ausgeprägt sein. In Wirklichkeit handelt es sich jedoch um Kompetenzen, die bei der Arbeit weiterentwickelt

werden können (und sollten). Fragen Sie sich selbst: Tue ich als Führungskraft alles, was in meiner Macht steht, um meinen Mitarbeitenden zum Erfolg zu verhelfen?

## Gegenwind und Rückenwind

Wenn wir über Leistung sprechen, ist es auch notwendig, dass wir uns unseres eigenen Gegenwinds und Rückenwinds bewusst sind. Mitunter spielt auch die Wahrnehmung eine Rolle dabei, wie wir die Leistung eines anderen wahrnehmen. Privilegien zum Beispiel sind wie Rückenwind. Das bedeutet nicht, dass man sich nicht anstrengt oder hart arbeitet. Es bedeutet lediglich, dass man nicht erkennt, wie bestimmte Aspekte des eigenen Lebens dazu beigetragen haben, dass man erfolgreich ist. Eine andere Person arbeitet vielleicht genauso hart wie man selbst, hat aber mit Gegenwind zu kämpfen. Das bedeutet, dass sie mit gewissen Benachteiligungen und Schwierigkeiten im Leben und im Beruf konfrontiert ist. Dieser Gegenwind hindert die Betroffenen daran, mit der gleichen Dynamik voranzukommen.

Die ganze Wahrheit ist, dass wir alle Gegenwind und Rückenwind erfahren. Wir können Mitgefühl für diese diversen Erfahrungen entwickeln, wenn wir uns auf die Tatsache besinnen, dass Menschen unterschiedlichste Lebensumstände haben. Auch wenn wir diese Umstände nicht ändern können, so können wir doch stets hilfsbereit sein. Dies beginnt, indem wir Menschen als Menschen wahrnehmen und behandeln. Wenn wir dagegen eine „besser als“ Haltung einnehmen, übersehen wir oft die Begleitumstände, die mit *unserem* Erfolg, und den Herausforderungen *anderer* einhergehen.

## Leistung auf einer Skala

Anstatt die Leistung anhand einer Kurve zu beurteilen, sollten wir das Performance Management der Mitarbeitenden vielmehr wie eine Leistungsskala betrachten. Auf dieser Skala gibt es nachwievor leistungsschwache, durchschnittliche und



leistungsstarke Mitarbeitende. Das Ziel sollte jedoch immer sein, das volle Potenzial eines jeden Mitarbeitenden auszuschöpfen und ihn als Leistungsträger zu etablieren.

Anstatt einen Wettstreit zwischen den Mitarbeitenden zu schüren, setzt ein Bewertungssystem mit einer Leistungsskala der Anzahl der leistungsstärksten Mitarbeitenden keine Grenzen. Es stärkt zudem das Mindset, dass andere Menschen und deren Ziele ebenso wichtig sind wie der individuelle Antrieb zum Erfolg. Organisationen und ihre Führungsebene können das gesamte Spektrum der Belegschaft fördern und eine leistungsstarke Kultur aufbauen, die das Leistungspotenzial ihrer Mitarbeitenden voll entfacht.

Mit diesem [nach außen gerichteten Mindset](#) werden sich die Beschäftigten füreinander einsetzen und ihre eigenen Anstrengungen anpassen, um einander die Arbeit zu erleichtern. Anstatt anderen die Schuld für ihren Frust zu geben oder sich als Opfer der Umstände zu fühlen, beginnen die Teammitglieder, neue Perspektiven zu sehen und gemeinsam an der Lösung langwieriger Probleme zu arbeiten. Dies steigert nicht nur die individuelle Leistung, sondern auch die gesamte [Team Performance](#).

Machen Sie sich bewusst, dass die Mitarbeiter:innen Ihr wertvollstes Kapital sind. Wenn man Menschen bei der Verwirklichung ihres Potenzials unterstützt, entsteht eine leistungsstarke Arbeitskultur, die nachhaltige Erfolge hervorbringt.

**Es ist durchaus möglich, jeden Mitarbeitenden in einen Leistungsträger zu verwandeln. [In diesem Blogbeitrag stellen wir Ihnen die 8 Eigenschaften leistungsfähiger Mitarbeiter vor](#) (und wie man deren Weiterentwicklung fördert).**