



Projekterfahrungen

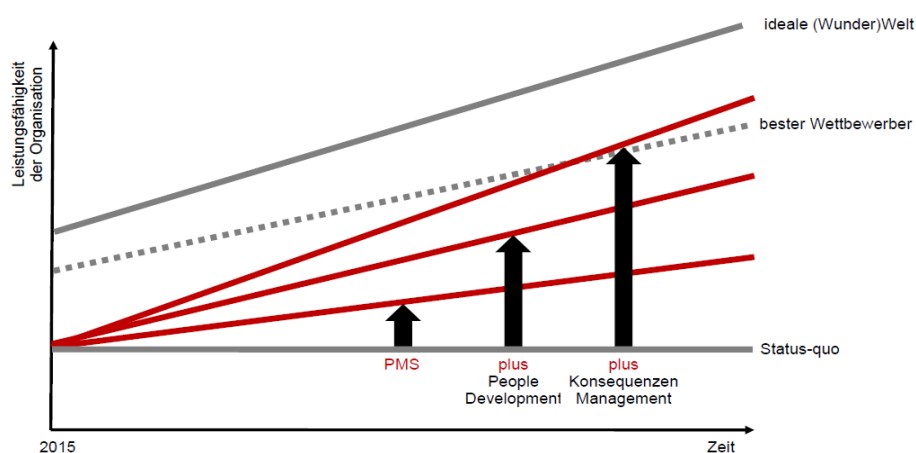
Drei Dimensionen im Performance Management System

Ja! Jede Organisation darf die Leistung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter bewerten. Man achte auf den normativen Anspruch dieser Aussage. Viele von uns haben genau dies bei der Fußball-WM 2014 mit den Spielern der deutschen Nationalmannschaft gemacht. Soll Götze auflaufen? Wo spielt Lahm am besten? Gehört Poldi nicht schon zum alten Eisen? Fast schon offiziellen Charakter hatten die Urteile der Leitmedien. Wissen Sie noch, dass kicker.de für Toni Kross – im Halbfinale gegen Brasilien noch Weltklasse mit einer glatten Eins – ein Spiel später gegen Argentinien lediglich die Schulnote 4-5 ausgab, für den behäbigen Mesut Özil ebenfalls? Trotzdem gewannen „wir“ das Finale. Da hätte das Fachmagazin mit den Löw-Jungs etwas gnädiger sein können: Weltmeister und dennoch fast sitzengeblieben.

Auch Unternehmen beurteilen mit Fug und Recht ihre Gehaltsempfänger: Offiziell im Performance Management System (PMS) mit Wirkung bis hinein in die Personalakte und inoffiziell, implizit, intern „im kleinen Kreis“ oder als „meine ureigene Sicht“. Neben dem amtlichen PMS gibt es eine subjektive Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern im Sinne 👍 oder 👎, mit oftmals weitaus größerer Tragweite. Wenn man um den persönlichen, privaten Blick von A auf B weiß, wird im Business vieles erst verständlich. Sympathie und die wichtigste Wirtschaftswährung – Vertrauen – dominieren das Formalisierte.

PMS-Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern und höhere Ziele anzustreben. Dazu braucht es weitere Maßnahmen wie Personalentwicklung und beharrliche Umsetzung von PMS-Entscheidungen („Konsequenzenmanagement“). In vielen Firmen

wird bei diesen Folgeschritten nach einem PMS-Urteil geschludert. Darum sowie um Grenzen individueller Leistungsfähigkeit/-bereitschaft beim ständigen Streben nach Mehr, Besser, Schneller soll es hier und jetzt aber nicht gehen; dafür um das PMS selbst.



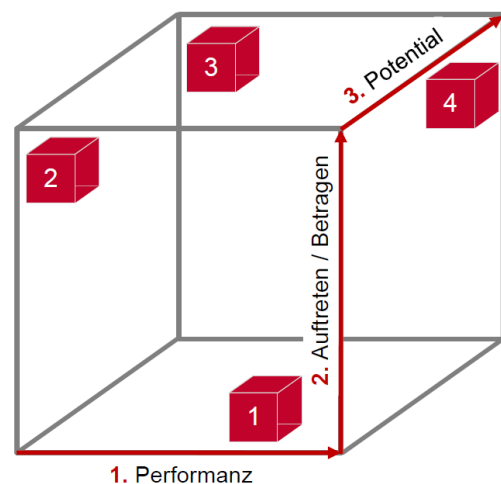


Als Premiumversion des offiziellen PMS hat sich ein Performanz/Potential-Ranking mit klaren Deskriptoren samt Kalibrierung über Bereichsgrenzen hinweg („management panel“) herauskristallisiert, mancherorts verschärft durch eine „forced distribution“. Selber bin ich 15 Jahre nach einer solchen Logik eingeschätzt worden und habe zwölf Jahre davon andere evaluiert, kalibriert, sortiert. Desgleichen als Konzipierer, Implementierer und in der Moderatorenrolle auf PMS-Kundenprojekten. Nun, als Soloberater muss ich seit fünf Jahren ohne offiziöse und damit „objektive“ Einschätzung leben. Wobei auch das wirkliche Leben Beurteilungen mit sich bringt, die praktische Konsequenzen entfalten: Aus „up or out“ ist „go or no“ geworden.

Bestimmt keine Vorzeigelösung ist die noch vielerorts praktizierte Beurteilung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte im klassischen „one-to-one“ von oben nach unten. Eine solche Taxierung ist nicht einmal besser als nichts. Sie hat was von Leibeigenschaft und gehört wie diese abgeschafft. Ein Mitarbeiter gehört nicht nur seinem Chef. Er gehört nicht einmal der Organisation, sondern zu ihr. Daher muss sie sich ein breites Bild machen.

„Auftreten/Betragen“ – wichtige Dimension neben Performanz, vor Potential

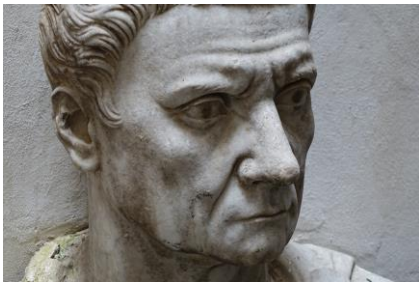
Üblicherweise basieren personelle Beurteilungssysteme auf zwei Dimensionen, den Leistungen im Heute und damit der erbrachten Wertschöpfung („Performanz“) und den Hoffnungen für Morgen und damit der erwarteten Zukunftsleistung („Potential“). Dabei werden die konkreten Beiträge für die Organisation („Was“) und das dabei praktizierte Verhalten („Wie“) gerne zusammengefasst. Die Verhaltensdimension und damit Auftreten und Betragen („Habitus“) – also etwa die Wertschätzung für Dritte – sind meist in der Leistungsdimension eingepreist. Was verfehlt ist! Bei herausragendem Was und fragwürdigem Wie sind in einer weit überwiegenden Zahl von Fällen die „bottom line results“ deutlich stärker gewichtet als anständiger Stil (Typus 1 im Schaubild). So haben etwa Steinert/Halstrup (2011) gezeigt, dass schlechter Führungsstil toleriert wird, solange ein Manager seine Zielvorgaben erreicht oder gar übertrifft (das Credo vom „Zahlen bringen“). Es braucht keine weite-





ren Studien mehr! Jeder von uns hat konkrete Beispiele vor Augen, etwa für den Charakter „Verkaufsheld/Dreckskerl“.

Da können Unternehmenswerte, Führungsleitbilder, Anstandsappelle und weitere normative Leitplanken zur richtigen Attitüde noch so sprachlich gerundet und glänzend gedruckt von den Wänden des Management Panels prangen. Immerhin können sich Firmen und



Behörden immer weniger erlauben, solche Typen weiter zu promoten, die der Organisation samt ihren zumindest halbwegs anständigen Managern „organisatorische Energie“ (Bruch/Vogel 2005) rauben. Über die Gründe ist mittlerweile genügend geschrieben und gelitten worden. Wer es nicht glaubt, mag an dieser Stelle zu lesen aufhören.

Im privaten Kontext gab es lange Zeit die klassische Versorgerehe mit ihrem impliziten Deal Unterhalt gegen Unterordnung. Dabei spielte das Verhalten eines Patriarchen keine wesentliche Rolle. Von solchen Mustern haben sich die meisten Beziehungen inzwischen gelöst. In vielen Organisationen werden solche alten Spiele weiterhin betrieben: Bezahlung gegen Bemühung (oder zumindest der Eindruck davon). Das Vorgesetztenverhalten ist dabei eher zufällig und reicht vom coachenden Enabler als Traumboss bis zum egomantischen, hysterischen, unfairen Ekelpaket wie TV-Karikaturen à la David Brent oder Bernd Stromberg. Organisationen, die weiterhin diese ganze Bandbreite von Verhalten erlauben oder zumindest nicht verhindern, können daher als „Versorgerfirma“ bezeichnet werden. Die für Talente immer weniger Attraktivität ausstrahlt.

Fünf praktische Anmerkungen zum PMS

Erstens: Neben dem Typus 1 im Schaubild sind zwei weitere für die Organisation kein Talent. Nur Anstand (Typus 2) bzw. Anstand und Zukunft (Typus 3) reichen nicht aus. Im PMS zählt Wertschöpfung in der Gegenwart schon ziemlich stark. Daran gibt es nichts zu deuteln. Deshalb spielte Matthias Ginter bei der WM 2014 auch keine einzige Minute. Ideal bleibt natürlich der Meister im Dreiklang (Typus 4). In jedem Fall sollten Typus 1 bis 3 ihr PMS-Urteil erfahren, in offener Kommunikation. Sonst können sie nichts verbessern. Wobei längst nicht jeder zum Besseren (der Firma) verändert werden möchte.

Zweitens: Die Anzahl der Ausprägungen einer Dimension sollte weder zu klein noch zu groß sein. Jeweils drei bis fünf Ausprägungen sind okay; man sollte darüber nicht ewig de-



battieren. Hauptsache bei der konkreten Beurteilung von Kandidaten wird differenziert und der gesamte Raum genutzt, also auch „links“, „unten“, „vorne“. Überhaupt wird im Performance Management zu sehr über Methodik gesprochen und viel zu wenig über Praktiken.

Drittens: Eine Organisation kann ihre Mitarbeiter in einem Aufwasch – Performanz plus Verhalten plus Potential – oder in getrennten Waschgängen beurteilen. Nach meinem Eindruck, eher Gefühl als Wissen, ist die Zweiteilung, also eine Separierung von Performanz/Verhalten und Potential die bessere Lösung. Ansonsten wird viel zu schnell von der Gegenwart auf die Zukunft geschlossen, nach der Maxime „heute top = morgen wohl auch kein Flop“. Das wäre aber doch mal ein praxisrelevantes Thema, dem sich die akademischen Protagonisten von „evidence based management“ (EBM) mit ihren empirischen Analysen widmen könnten.



Viertens: Die Validität eines Management Panels ist bei der Performanz am höchsten, am ehesten natürlich in quantitativ scharfen Bereichen wie dem PMS-Musterknaben Sales, oft aber auch in den eher qualitativ zu beurteilenden Abteilungen. Sie sinkt bei der Einschätzung des Verhaltens (siehe weiter unten). Meist am schwierigsten ist die Beurteilung von Potential. Dazu werden nun erfahrene Diagnostiker ausrufen: „genau deshalb müssen wir mit unseren Instrumenten ran“. Zu deren Stärken und Schwächen gibt es unterschiedliche Sichten und zwei fast schon dogmatische Lager (pro/con). Manche Organisation hat es mit ihrer Diagnostik gewiss übertrieben. Selbst wenn seniore Führungskräfte das Potential von Talenten nur schwer erkennen, sollte das Feld nicht weitgehend Tools und Externen überlassen werden. Ich finde, das Management mit seiner Analysekompetenz „aus dem Businessalltag“ muss stärker ran. Wie gesagt, es gibt andere Erfahrungen und Interessen.

Fünftens: In Zeiten von „HR Analytics“, „Profiling“ und „Big Data“ entstehen neuerdings Beurteilungsinstrumente im illegalen Hintergrund, bei denen sogar die NSA vor Neid erbleicht, fast zumindest. So berichtet Deloitte in ihrer 2015er HR-Studie von einem „compliance tool that accurately forecasts which employees are most at risk of committing ethical transgressions“ (Seite 73). Die Betonung liegt auf „accurately“. In derselben Studie steht: „Several start-ups now monitor social networking data to try to predict patterns of external job-seeking behavior and retention risk. These companies claim that their data is more predictive of an employee’s likelihood of leaving than any internal data available“ (Seite



79). Vielleicht, aber das bleibt Spekulation, wissen hellsichtige Daten noch vor den durchleuchteten Menschen, wessen Wechsel bald fällig wird. Solche Tools werden sich manche Unternehmen gewiss(enlos) zulegen, um die vermeintlichen Schwerenöter von den Top-Plätzen im PMS zu streichen, etwa nach der Devise „Eigentlich wären Sie eine unser Besten. Aber über LinkedIn haben wir Sie als Abtrünnige enttarnt. Good luck elsewhere!“

Ein Nonnenmacher macht keine Nonnen

Man soll über persönlich nur lose bekannte Personen nichts Schlechtes äußern, selbst wenn das medial gezeichnete Bild den eigenen Eindruck doppelt, wie beim ehemaligen Chef der HSH Nordbank, Nonnenmacher. Jedes Jahr werden frische harte Hunde durch die Presse gezogen und öfter noch im Internet angeprangert. Daher nur diesen einen Namen und dafür die These: „toxische Manager“ sind gar nicht in der Lage, in einem um die Verhaltensdimension erweiterten PMS die schlechten Attitüden ihrer Untertanen zu sehen und zu ahnden. Meistens sucht Paul sogar Paulchen und neuerdings Paulinchen. Was nicht zur Entgiftung beiträgt und obendrein die toxische Belastung einer Organisation



erhöht. Das wäre schlimm. Wenn eine Organisation so tickt, dann ist das halt so. Diesbezüglich bin ich jetzt für den einen oder die andere recht pragmatisch. Nicht anders sieht es der deutsch-amerikanische Philosoph Hösle: „Die Moral des Kapitalismus beruhte schon lange vor Adam Smith auf der Entdeckung, dass jeder Einzelne egoistisch handeln darf, ja sogar handeln soll,

weil das am Ende für alle zu mehr Wohlstand führt. Über die Jahrhunderte hat das dazu geführt, dass moralische Voraussetzungen, die früher als selbstverständlich galten, zerrüttet worden sind. So ging etwa die Wertschätzung dafür verloren, wann einer seine Interessen hintanstellen muss im Sinne eines größeren Ganzen“.

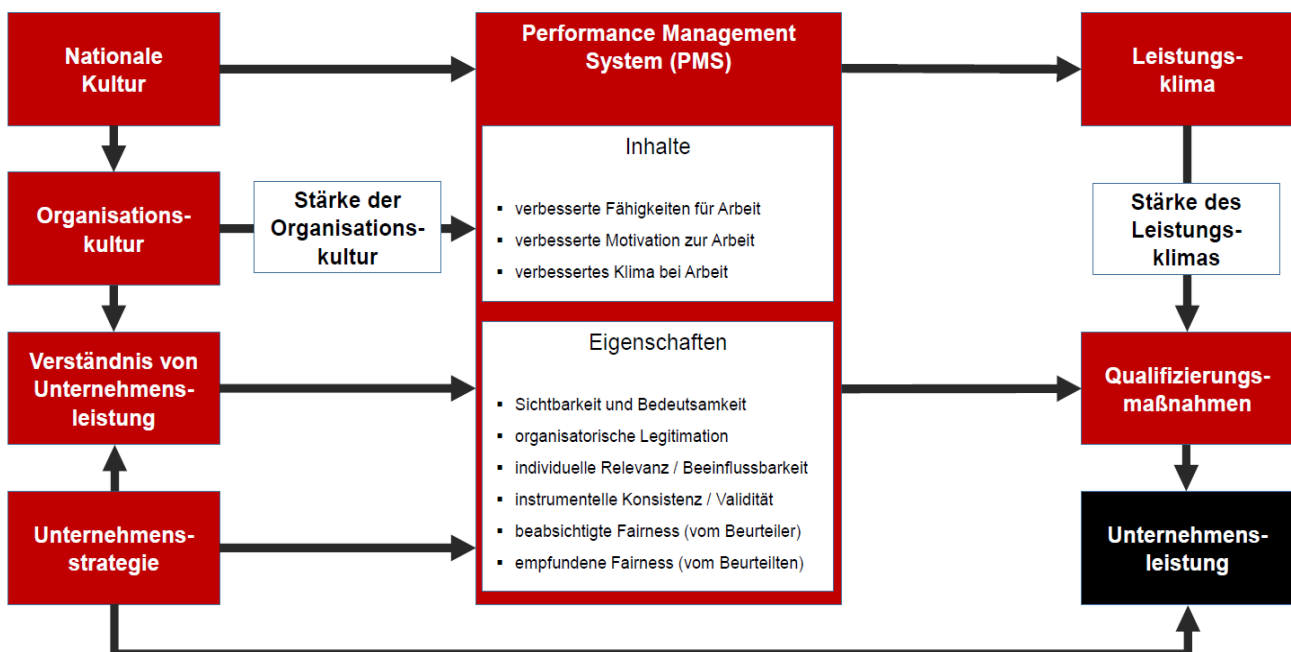
Aber mehr denn je kann heutzutage jeder wechseln, bei Bedrückung, und sein besseres Plätzchen finden, mit Entschiedenheit. Bonne chance! Falls nicht, sind am wenigsten die Umstände, die Organisation, die Vorgesetzten schuldig. Zwar gibt es in der Arbeitswelt erschreckend viele Duckmäuser. Genauso wie manche Menschen hinsichtlich ihres Bauchumfangs resignieren, gibt es Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich in puncto eigenständigem Gedankenmachen und fallweisem Gegenhalten längst aufgegeben haben. Oder im Spagat zwischen Gewissensnöten und Eigenheimkredit ihren Frust lieber beim samstäglichen



chen Rasenmähen, Autowaschen, Einkaufsbummel herauslassen. Nur bei den Rollen im Unternehmen, die im Wettbewerb den Unterschied machen, werden es weniger und weniger devote Untertanen. Den selbstbewussten Innovationstreibern und „Wertschöpfungsgebern“ kann ein toxischer Chef kaum mehr etwas anhaben. Im Sauseschritt sind die weg und legen andernorts ihre Spuren.

Eine Schwalbe allein macht noch keinen Sommer

In komplexen Systemen, wie es viele Organisationen heute sind, reichen singuläre Instrumente, selbst die vermeintlich allerbesten, keinesfalls aus. Weitaus wichtiger sind Zusammenhang und Zusammenklang vieler Stellschrauben im HR-Management neben dem PMS, wie etwa Arbeitsorganisation, Vergütungsmodell, Rekrutierungsprozess und die erwähnte Personalentwicklung. Statt eigener empirischer Analysen haben deNisi/Smith (2014) Hunderte von Studien durchforstet – eine echte Fleißarbeit – und genau dies aufgezeigt. Sie betonen, dass Unternehmenserfolg nicht alleine durch Bewertung, sondern durch ein „Bündel sinnvoll kombinierter HR-Praktiken“ befördert wird. Die Einflussfaktoren



und Eigenschaften eines solchen PMS fassen die Autoren in einem vielschichtigen Modell zusammen (mehr bei Claßen/Gärtner in Personalmagazin 07/15: 38-39). □□□