

## Beratungserfahrungen

### Performanz im Performance Management ernst nehmen

Viele Mitarbeitende haben keine Lust auf ein abwägendes Feedback an sie: bitte nur Lob! Viele Führungskräfte scheuen die mit ehrlicher Resonanz an ihre Leute verbundene Last: nein danke! Daher wird derzeit vermehrt ein relaxtes und chilliges Performance Management eingeführt. Selbst in „high performance organizations“ wird Leistung zwar den Kunden und Eignern versprochen, der Belegschaft aber wenig bis keine offene Rückmeldung zugemutet. Ich plädiere beharrlich für den Gegenteil.

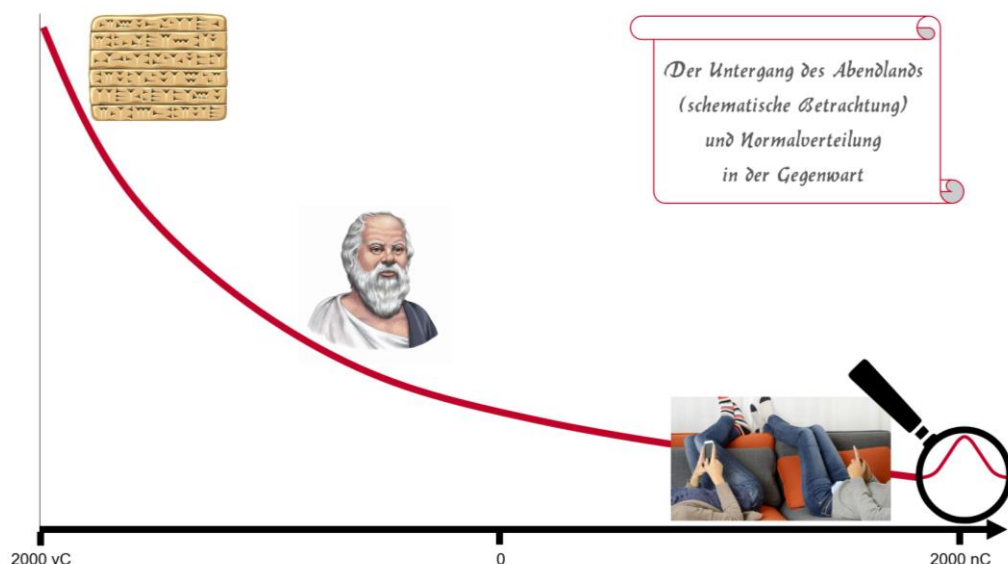
Hier bietet sich allen Andersgläubigen die erste Chance zum Ausstieg aus dem Beitrag.

„Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“ Das soll Sokrates gesagt haben (und wurde schon oft zitiert). Er stand nicht einmal für den Auftakt zur seither von den Älteren mal um mal erneuerten Kritik am Nachwuchs. Bereits in einer chaldaäischen Keilschrift stand vor 4.000 Jahren: „Unsere Jugend ist heruntergekommen und zuchtlos. Die jungen Leute hören nicht mehr auf ihre Eltern. Das Ende der Welt ist nahe.“ Der Untergang des Abendlands begann also schon vor dessen Beginn.

Bemisst man eine Generation mit dreißig Jahren und nimmt an, dass mit jeder weiteren ein sittlicher, geistiger und von Faulheit geprägter Niedergang einhergeht, sind wir heute, weit über 100 Generationen später, am finalen Tiefpunkt angelangt: am Ende des Alphabets bei der GenZ bzw. bei der selbst ernannten „letzten Generation“. Schlimmer geht´s nimmer 😊

Zwar sind die Boomer (bin selbst einer) ebenfalls weit unter den Maßstäben eines Horaz, Plutarch oder Augustinus. Weil auch unsereins in der Adoleszenz die Zügel von Zucht und Ordnung nicht mehr spüren musste und mit den Augen von ehemals als arbeitsscheu und strunzdumm gilt. Aber verglichen mit der jetzigen Jugend sind wir Fleißbolzen und Edelmütige par excellence. Dies finden zumindest viele altersgereifte Führungskräfte. Sie können inzwischen dramatisch klingende Stories von frechen Bewerbern, faulen Lehrlingen, fahrigem Studierenden und deren verwerflichen Ansprüchen, Erwartungen und Forderungen berichten.

Zumal dem Nachwuchs das Opfernarrativ, also der Verweis auf individuelle bzw. kollektive Benachteiligung oder systemische Zurücksetzung, verführerisch angeboten wird.



Sei's drum. Mit der rheinischen Frohnatur in meinen Adern sage ich (weil im Südbadischen aufgewachsen): Es isch, wie's isch. Zumal einerseits Studien den kulturellen Verfall zu bestätigen scheinen und andererseits gegenläufige Analysen vorliegen (z.B. Generationenmythos, durchschnittlich zunehmender IQ). Womöglich ist es verdammt schlau, weniger dumme Arbeit zu leisten. Wozu gibt es denn die künstliche Intelligenz? Pauschale Aussagen über die Verflachung laufen jedenfalls Gefahr, selbst arg flach zu sein. Wichtiger ist, was in den Unternehmen gegen den tatsächlichen oder vermeintlichen Verfall an Kompetenz und Engagement der Mitarbeitenden gemacht wird. Zumal es, nochmals südbadisch, soddige und soddige gibt. Die Leistungskraft und -bereitschaft sind nämlich normalverteilt, nach dem stochastischen Gesetz der großen Zahl (Newsletter 44). Nur würde, sagen die Altvorderen und Altvorderinnen, die Glockenkurve mit jeder Generation nochmals tiefer verschoben. Aber das ist eigentlich völlig egal, da wir im Hier und Jetzt leben und mit der momentanen Normalverteilung umgehen müssen, unabhängig davon, ob es früher besser war oder nicht.

Muss man sich aber wirklich sorgen, wenn das Hier und Jetzt weiter gespannt wird und wir das für globale Produkt- und Arbeitsmärkte relevante ganze Erdenrund betrachten? Ständig wird die Angst geschürt, die germanische Trägheit oder gar die mediterrane Faulheit seien die Abkürzung zum Abgrund. Ob der drohend behauptete Leistungshunger und Aufstiegswunsch andernorts nicht auch dort längst von saturierten Befindlichkeiten abgelöst wurde, wird in den mir bekannten Studien recht unterschiedlich dargestellt.

Allein, selbst beim ähnlichen Median der Normalverteilung bedeutet die schiere Masse guter bis sehr guter Fachleute in zudem kostengünstigeren Volkswirtschaften ein erhebliches Quantum an konkurrierenden Arbeitskräften. Organisationen, die im globalen Wettbewerb bestehen wollen, müssen daher auf ihr Performanz-Niveau achten und dies zur Topmanagementaufgabe aufwerten.

Zudem müssen sie personell fernab der Homebase sourcen, was bedeutet attraktive Standorte außerhalb des Headquarter-Dunstkreises zu erschließen. Diese Empfehlung richtet

sich besonders an erfolgsarrogante Weltmarktführer und gemütlich gewordene Familienunternehmen. Konkret: Brauchbare Fachkräfte gibt es nicht nur im Remstal, sondern auch in Polen, China, Mexiko; von Bulgarien, Vietnam, Marokko mal zu schweigen. Und selbst mit einem Fachkräfteeinwanderungsgesetz zieht es international mobile Communities eher ins Silicon Valley und weitere Hotspots als nach Mittelfranken. Weil Menschen eine „splitted identity“ haben, zum momentanen Brötchengeber und zu ihren Peers, weshalb bei potenziellen Jobhoppnern die Themen Location und Retention eine noch größere Relevanz bekommen, als sie es ohnehin längst haben.



**Hier bietet sich allen Andersgläubigen die zweite Chance zum Ausstieg aus dem Beitrag.**

Im Spagat zwischen Wertschöpfungsillusionen der Besitzenden („Profit!“) und Selbstverwirklichungsfantasien der Mitarbeitenden („Me!“) wird der Pendel, selbst in Zeiten beschleunigten Arbeitskräftemangels, nicht komplett zur vollen Entfaltung des Ichs umschlagen, nach Jahrhunderten des dominanten betrieblichen Nützlichkeitsprinzips. Ich finde, im Sinne

## Organisationen haben das Recht und sogar die Pflicht, ihre Leute hinsichtlich deren Qualität zu beurteilen.

der Oldschool, dass Organisationen nach wie vor das Recht und sogar die Pflicht haben, ihre Leute hinsichtlich deren Qualität zu beurteilen. Selbst wenn fehlender Einklang von Selbstbild und Fremdbild dazu führen kann, dass einige ihres Erachtens zu gering Wertgeschätzte adieu sagen; heute mehr als früher. Alle Beurteilungsinstrumente haben unerwünschte Nebeneffekte. Dennoch kann nicht auf sie verzichtet werden kann, weil sich sonst rosarote

Schönfärberei abspielt. Keine oder lockere Evaluierungen weisen ebenfalls erhebliche Nachteile auf. Niemand möchte, dass im Sport die Nationalteams oder Olympiakader nach DEI-Kriterien (statt Performanz) formiert werden. Auch Finance und Marketing kommen nicht ohne möglichst aufrichtige Beurteilungsmechanismen aus. Warum dann People?

Bei Interviews zu meinen Evaluationsprojekten in Unternehmen (AsIs vs. ToBe) lautet eine Standardfrage: „Woher weiß Ihre Firma, ob eine Führungskraft eine gute Führungskraft ist (als Business Leader und als People Leader)?“ Oft werden dann die gängigen Tools aufgeführt, falls überhaupt bekannt. Mindestens genauso oft lautet die bedauernde Antwort: „Das wissen wir eigentlich nicht.“ Wenn ich dann weiterfrage, was konkret gemacht wird, wenn allseits bekannt ist, dass eine Führungskraft mies im People Leadership ist, heißt es häufig: „Wenig bis gar nichts“ Möchten Sie in einer Organisation arbeiten, in der miserable bzw. toxische Führungskräfte weiter tun und lassen können, wie es ihnen selbst gefällt?



Dennoch ist ein starker Trend zum Abschied von einem Performance Management festzustellen, bei dem es um Performanz geht. Begründet wird dies damit, dass Ziele inzwischen kaum mehr messbar seien. Dass es längst nur noch um Teams und nicht mehr um Individuen ginge. Dass der Aufwand für das ganze Gedöns im ungünstigen Verhältnis zu dessen Ertrag stünde. Dass in toto die negativen Effekte überwiegen würden, insbesondere die Demotivation. Meine Erklärung ist eine andere: Den Führungskräften wird von ihren Organisationen inzwischen so viel zugemutet, dass man sie nicht auch noch mit „schweren Feedbackgesprächen“ belasten möchte. Weil nämlich in einem seriösen und nicht nivellierten Performance Management keine großzügigen Goodies für alle vergeben werden können und zudem „Badies“ erklärt werden müssen.

Das führt zum bigotten Gerede, vergleichbar dem, das Diversität und Pluralität verkündet und zugleich in monistischer Manier „one company“ beschwört und über innerbetriebliche Konflikte erstaunt ist. Mit unvereinbarem Blabla können luhmanneske Systemiker entspannt umgehen, indem sie auf die Schauseite verweisen: Organisationen seien eben scheinheilig und heuchlerisch. Mir tut dies weh. Das kann man nicht so stehen lassen, da muss man doch was machen ...

Hier bietet sich allen Andersgläubigen die dritte Chance zum Ausstieg aus dem Beitrag.

**Wer nun schon hier angelangt sind, kann auch zu Ende lesen, nur noch diese Seite.**

Das Performance Management muss raus aus den stillen Kämmerlein der Eins-zu-Eins-Gespräche, die in vielen Fällen ohnehin nicht, allenfalls oberflächlich oder hierarchisch geprägt ablaufen. Aus meiner Erfahrung sind **(kalibrierte) Panel Reviews der Goldstandard**, besonders für Leitungsebenen, wo es um Business Leadership und People Leadership geht. Dieser „oldie but goldie“ ist durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Teilnahme von Führungskräften der Beurteilten (Ebenen eins und zwei darüber)
- drei Beurteilungs-Dimensionen, jeweils „Was“ und „Wie“:  
(1) Business Impact, (2) People Impact, (3) Potenzial 202X+
- Zielsetzungen/-vereinbarungen als konkrete Messlatten
- Führungsleitbild und Kompetenzmodell als generelle Messlatten („Urmeter“)
- Entscheidungen über Einschätzung plus Entwicklungs- und Bindungsmaßnahmen
- Verknüpfung mit Nachfolgeplanung
- konsequente Nachverfolgung beschlossener Development- und Retention-Aktivitäten
- Visibilität und Lukrativität von „way beyond average“
- nötigenfalls Trennung von unwandelbaren Low-Performern
- präzise Vorbereitung und professionelle Moderation
- wenig politisch-taktische Spielchen (keine Schutz- und Schonzonen für „meine Leute“)
- genügend Zeit für Austausch und Abwägung (statt Erledigung husch husch)
- kein „closed shop“, aber „silent shop“; Diskussionen bleiben im Raum
- Durchführung mindestens einmal jährlich

Das Narrativ, der deutsche Betriebsrat oder harmonie- bzw. hierarchieorientierte Länderkulturen (etwa in Asien, Arabien, Lateinamerika) ließen so etwas gar nicht zu, ist nicht völlig von der Hand zu weisen. Es gibt freilich Unternehmen, die sich davon nicht beirren lassen und ein derartiges Performance Management gut hinkriegen.

Das zudem einen kaum zu unterschätzenden Effekt auf die Organisationskultur bekommt. Ich kenne kein anderes Instrument, das eine auch nur annähernd große kulturprägende Wirkung hat wie ein nach den oben aufgeführten Merkmalen gestaltetes Performance Management. Weil über die auf dem Papier fluffige Kultur gesprochen wird, anhand konkreter Handlungen realer Menschen. Großformatige Kulturprojekte (etwa „Leadership 2020“ von Daimler) und wohlklingende Leitbilder (etwa „Unbossing“ von Novartis) verblassen dagegen als wirkungslos oder sogar ernüchternd. Weil sie zwar bestimmt gut gemeint sind, aber im bewährten Plan-Do-Review-Zyklus oft das Do und zu oft der Review vernachlässigt werden.

Eines ist aber schon klar, Lob kommt besser an als Tadel. Was Amy Edmondson, die Päpstin der psychologischen Sicherheit, bestätigt: „Wir Menschen haben eine echte Abneigung gegen Feedback, außer der positiven Art. Es macht keinen Spaß zu hören, dass wir etwas nicht gut gemacht haben oder ineffektiv waren.“ Ihr hätte Sokrates entgegnet: „Ein Leben, das nicht kritisch untersucht wird, ist es nicht wert, gelebt zu werden.“ Für Menschen, auch die arbeitenden, kann es durchaus nützlich sein, dass diese Untersuchung nicht nur auf Selbstbildern beruht, die sich heute durch die sozialen Medien verfestigen, sondern wohlwollend-wertschätzende und zugleich konstruktiv-kritische Fremdbilder eine seriöse Einordnung ins soziale Gefüge der Organisation ermöglichen. □□□