



DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager

**Sonderdruck** aus Heft 10/2015

## KLARTEXT STATT KUSCHELKURS

VON MICHAEL CHRIST



# KLARTEXT STATT KUSCHELKURS

Wer eine Leistungskultur im Unternehmen etablieren will, muss auch ihre unangenehmen Seiten aushalten. Doch Führungskräfte scheuen sich allzu oft, schwache Leistungen von Mitarbeitern anzusprechen und zu sanktionieren.

VON MICHAEL CHRIST

Sitzen Sie auch manchmal im Foyer eines Unternehmens und beobachten die Mitarbeiter? Bisweilen sehe ich dort schlafwandelnde, freud- und orientierungslose Menschen, die dem Kollegen zuraunen: „Ich muss den Bericht noch fertig machen“, während sie grußlos an mir vorbeisclendern. Anderswo beobachte ich energiegeladene Mitarbeiter in freudigem Austausch, die mich wahrnehmen und mir zunicken. Ich spüre noch den Luftzug, wenn sie vorbeigegangen sind.

Was ich in diesen Foyers beobachte, erweist sich nicht selten als Indikator für den Erfolg von Unternehmen. Denn diese können – wie wir wissen – am Markt nur bestehen, wenn sie für Kunden einen Mehrwert erzeugen. Das gilt auch für einzelne Abteilungen: Liefern sie keinen Mehrwert, müssen sie umstrukturiert oder aufgelöst werden. Aber darf diese Logik auch auf Mitarbeiter übertragen werden? Müssen sie gehen, wenn sie keinen Mehrwert für den Arbeitgeber liefern? Diese logische Konsequenz scheuen viele Unternehmen. Aber sie ist unerlässlich für den Aufbau einer Leistungskultur.

Performance-Management gehört heute in vielen Unternehmen zum Alltag. Der individuelle Mehrwertgedanke findet sich in leistungsorientierten Vergütungssystemen ebenso wie im Talentmanagement. Leider liefern diese elaborierten Performance-Management-Systeme oft falsche Leistungsbewertungen. Denn die Kurve der gaußschen Normalverteilung von Talenten und Leistung im Team ist in den meisten Unternehmen nach rechts verschoben: Führungskräfte bewerten ihre Mitarbeiter zu positiv und inflationieren damit das System. Diese Verzerrungen dringen bis in Gehaltsverhandlungen und in die Karriereplanung vor, was zu krassen personellen Fehlentscheidungen führen kann.

So stehen Unternehmen oft mit deutlich mehr Topmitarbeitern als Low-Performern da. Um dem entgegenzuwirken, verwenden viele Manager nur noch hart messbare Leistungskennzahlen. Dass diese dann immer die richtigen sind, wage ich zu bezweifeln. Andere Konzerne wie Yahoo und Amazon greifen auf Prinzipien wie Forced Ranking zurück, bei dem die Mitarbei-

ter in Leistungsgruppen eingeteilt werden. Selbst wenn ein Unternehmen nur hervorragende Leute beschäftigt, muss es einen bestimmten Prozentsatz auf die Abschlusliste setzen. Das fördert die Ellbogenkultur und führt zu absurden Effekten – dass Mitarbeiter sich etwa aus taktischen Gründen weigern, in leistungsstarke Teams zu wechseln. Daher haben einige Unternehmen wie Microsoft dieses Prinzip inzwischen wieder aufgegeben.

In ihrem Bemühen um Ausgewogenheit missbrauchen Unternehmen sogar Kalibrierungsrunden. In denen sollen Führungskräfte eigentlich ihre Einschätzung von Mitarbeitern diskutieren und gegebenenfalls neu justieren. Allzu oft werden Mitarbeiter dabei aber so lange schlechtgeredet, bis die Bewertungen wieder in der Norm liegen. Dass Führungskräfte die korrigierten Ergebnisse anschließend vor ihren Mitarbeitern geheim halten, verwundert da nicht mehr.

## WENIG MUT ZU KONFLIKTEN

Managern fehlt häufig die Einsicht, dass sie den Mehrwertgedanken konsequent auch auf Mitarbeiter übertragen müssen. Sie scheuen sich, dauerhafte Nicht- oder Schwachleistung zu sanktionieren, und bleiben im Gespräch mit den Betroffenen oft schwammig – auch wenn sie den Mehrwertgedanken ansonsten voll unterstützen. Oft flüchten sie sich in Argumente wie „Meine Mitarbeiter sind halt überdurchschnittlich gut“, „Wir wollen hier keine Hire-and-fire-Mentalität“ oder „Das ist nichts anderes als Turbokapitalismus“.

Damit sind wir beim Kern des Themas Leistungskultur angelangt. Performance-Management-Systeme sind offenbar nur begrenzt geeignet, eine solche Kultur in Unternehmen zu schaffen. Existiert die Lust an Leistung nicht von vornherein, werden Mitarbeiter wie Manager solche Systeme kollektiv boykottieren.

Grundlage jeder Leistungskultur ist, dass alle Beteiligten das Prinzip der Shifting Baselines akzeptieren. Es bezeichnet das Phänomen, dass sich die Orientierungspunkte, anhand deren wir unsere Umwelt beurteilen, schleichend verschieben. Was würde passieren, wenn die deutsche Fußballnationalmannschaft des Jahres



FOTO: PR

**MICHAEL CHRIST**

ist Professor für Human Resource Management und Soziale Interaktion an der Hochschule Mainz. Zuvor war er Global Head of Human Resources bei Döhler und Leiter Führungskräfteentwicklung bei der Lufthansa.

1954 – mit dem damaligen Leistungsniveau – gegen die heutige ungarische Auswahl anträte? Es gäbe vermutlich kein Wunder von Bern, wir würden eher verwundert nach Bern schauen. Shifting Baselines zwingen auch Unternehmen zu immer neuen Anstrengungen. Mitarbeiter müssen sich mit ihrer Leistung einem Maßstab anpassen, der nur eine Richtung kennt: nach oben.

Unmittelbar mit Shifting Baselines verbunden ist das zweite Prinzip: Benchmarking. Führungskräfte sollten sich die Frage stellen, welchen Maßstab sie für die Leistungsbeurteilung wählen. Ein sinnvoller Bewertungsmaßstab hängt immer von der Funktion des Mitarbeiters oder von der aktuellen Aufgabe ab. Will der Trainer einer Fußballmannschaft also die Sprintstärke des Teams beurteilen, sollte er sich das Leistungsniveau von Leichtathleten zum Ziel setzen, von deren Trainingsmethoden lernen und das Team an diesen Maßstab heranführen.

Eine starke Leistungskultur beruht außerdem auf einem dritten Prinzip: Ehrlichkeit. Nur ehrliches Feedback, das klar die Schwachstellen des Mitarbeiters benennt, macht den Weg frei für eine persönliche Weiterentwicklung. Dafür braucht es jedoch eine ordentliche Portion Mut und Konfliktbereitschaft, denn vermutlich schätzt ein Mitarbeiter, dessen Leistung Sie bemängelt haben, seinen Beitrag zum Mehrwert des Unternehmens selbst ganz anders ein. Fragt man Mitarbeiter beispielsweise nach ihrem Anteil am Teamerfolg, so addieren sich die genannten Prozentsätze oft auf deutlich mehr als 100 Prozent. Auch fast 90 Prozent der Autofahrer glauben, sie führen besser als der Durchschnitt.

Dieser sogenannte Dunning-Kruger-Effekt bezeichnet die Tendenz, seine eigenen Kompetenzen besser einzustufen als die anderer Menschen. Problematisch für das Thema Leistungskultur: Unwissenheit führt oft zu größerem Selbstvertrauen als Wissen. Forschungen zeigen, dass weniger kompetente Personen ihre Fähigkeiten eher überschätzen und schwache Leistungen mit größerer Selbstüberschätzung einhergehen als stärkere. Verschärfend kommt hinzu, dass diejenigen mit dem übertriebensten Selbstbild am wenigsten dazu bereit sind, ihre Einschätzung zu korrigieren.

**EHRlichkeit IST KEINE ZUMUTUNG**

Ehrlichkeit ist also unabdingbare Voraussetzung für die nachhaltige Employability der Mitarbeiter. Nur ehrliches Feedback macht Leistungsschwächen bewusst und zeigt in wohlverstandener Schonungslosigkeit, welche Fähigkeiten weiterentwickelt werden müssen. Natürlich ist es angenehmer für beide Seiten, wenn Führungskräfte Streicheleinheiten verteilen und nur die positiven Aspekte hervorheben. Langfristig bedeutet dies jedoch, dass Mitarbeiter weder ein Bewusstsein für ihre Schwachstellen entwickeln noch die Einsicht, dass Verbesserungen zwingend erforderlich sind. Das rächt sich besonders bei rasch wachsenden Unternehmen. Ohne persönliche Entwicklung wird der High Performer von heute zwangsläufig zum Low Performer von morgen.

Auch wenn mancher Mitarbeiter diese Ehrlichkeit als Zumutung empfinden mag – die eigentliche Zumutung ist fehlende Ehrlichkeit im Umgang mit Schwachleistung. Sie kommt unterlassener Hilfeleistung gleich. Denn wer nach Jahren geschönter Leistungsbeurteilungen feststellt, dass der Rückstand gegenüber Kollegen oder externen Bewerbern uneinholbar groß geworden ist, muss mit Konsequenzen für die eigene Karriere rechnen.

Fragt man erfolgreiche Führungskräfte nach ihren Managementfehlern, sagen sie oft, dass sie bei unbequemen Personalentscheidungen zu lange gezaudert haben. Deshalb muss allen klar sein, dass Leistungskultur nur schwer in einer Kuschatmosphäre gedeiht. Nicht jedes Performancegespräch endet im Konsens. Ist der Leistungsrückstand nicht mehr aufzuholen und kann der Vorgesetzte dieses Urteil valide begründen, dann ist Konsequenz gefragt, nicht falsche Rücksichtnahme. Performancemanagement schließt Konflikt, berufliche Veränderung und gegebenenfalls Trennung mit ein. ♣

**NACHDRUCK**

Nummer 201510098, siehe Seite 102  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2015 Harvard Business Manager