

Wem nützt der Beurteilungswahn?

In manchen Unternehmen sind Human Resources und das Linienmanagement ein Vierteljahr pro Jahr damit beschäftigt, Mitarbeiterbeurteilungen zu erstellen, zu diskutieren, zu verteidigen und zu kommunizieren. Während es offiziell darum geht, jedem Einzelnen gerecht zu werden (und damit „gerecht“ zu sein), wissen alle Beteiligten, dass Beurteilungen immer subjektiv bleiben und politische Instrumente sind.

In diesem Zusammenhang stellt sich aber eine ganz wichtige Frage: Warum wird einem Mitarbeiter jedes Jahr vorgehalten, was er nicht (so gut) kann, obwohl es für die Erfüllung seiner Aufgabe evtl. gar nicht relevant ist?

Ich will mit einem Beispiel aus dem Tierreich erklären, was ich damit meine. Ich kann einem Krokodil jedes Jahr vorwerfen, nicht fliegen zu können, und es würde dennoch nie fliegen lernen. Dass es im Wasser ein erfolgreicher und listiger Jäger ist, könnte ich erwähnen und anschließend relativieren („schon gut, aber das Fliegen ...“). Einer Gans könnte ich jedes Jahr erklären, dass sie beim Klettern wenig Fortschritte macht, auch wenn sie schwimmen und fliegen kann. Und ich könnte ihr vorhalten, dass der Affe wesentlich besser in den Bäumen zurechtkommt.

Ein abgefahrener Vergleich, werden Sie sagen? Schließlich geht es hier um Menschen! Man kann alles lernen! Es ist nur eine Frage des Willens! Der Holschuld! Des Engagements!

Für mich versammeln sich hier mehrere Irrtümer gleichzeitig. Der erste Irrtum liegt im Sinn des Statements „jeder kann alles“. Dazu nur so viel: Wer die körperlichen, psychischen, kognitiven und vom Umfeld geprägten Voraussetzungen eines Menschen ignoriert, wird im besten Falle sehr viel in die Person investieren mit wenig Ertrag, im schlechtesten Falle verurteilen, wenn sich die geforderte Leistung nicht zeigt.

Der zweite Irrtum liegt in der merkwürdigen Annahme, dass an jedem Arbeitsplatz ein Alleskönner sitzen müsste und damit Vorteile brächte. Sozusagen die kletternde, fliegende, schwimmende, jagende Gans. Nach meiner Beobachtung gibt es „das Los der Vielfältigen“, die selbst immer das Gefühl haben, woanders sein zu können oder etwas anderes tun zu können, während sie gerade hier arbeiten, die aber auch nie wirklich zufrieden sind oder werden mit ihrer Aufgabe, ihrer Umgebung und ihrer Situation. Solche Charaktere haben im Unternehmen sicher ihren Platz, aber ich könnte mir vorstellen, dass sie wenig Beständigkeit generieren würden, wenn sie überall auftauchen würden.

Anders gesagt: Warum werfen wir dem Spezialisten vor, kein Generalist zu sein? Warum sagen wir dem Experten jedes Jahr, seine Führungseigenschaften wären schwach?

Seit das Buch „Sorge nicht, lebe“ von Dale Carnegie vor vielen Jahren zum Bestseller wurde, kursiert ein weiterer Irrtum in den Unternehmen: „Alles ist eine Frage des Willens.“ Ja, jeder kann sich anstrengen, Grenzen überwinden, neue Ziele anstreben und ein anderes Niveau erreichen. Aber ist es wirklich klug, dass Unternehmen schon bei der Einstellung oder Talententwicklung die Frage stellen, ob jemand „vorstandsfähig“ ist? Es ist ohnehin ein Witz, lauter „Unternehmer im Unternehmen“ zu fordern, ihnen aber gleichzeitig kaum Entscheidungsbefugnis-

se zu geben. Die Frage ist aber auch, ob wir bei lauter „Unternehmern im Unternehmen“ wirklich noch jemand für täglich wiederkehrende Aufgaben hätten. Warum muss jemand unbedingt nach oben wollen? Ist es nicht ganz im Gegenteil so, dass wir zunehmend Mangel an Fachkräften haben? Und der psychologische Zwang zu Abitur, Studium und Aufstieg diesen Mangel stetig verschärft?

Kommen wir zurück zu den Beurteilungssystemen und ihrer sogenannten „Gerechtigkeit“. Natürlich entsteht so etwas wie Vergleichbarkeit, wenn wir alle Mitarbeiter (zumindest die einer Hierarchieebene) nach gleichen Kriterien messen. Dabei sagen wir aber jeder und jedem jedes Jahr, dass sie/er Defizite an irgendeiner Stelle hat. Soll das motivierend sein?

Bohrender gefragt: Beurteilen wir am Ende das Wesen eines Menschen und meinen nur das Verhalten? Überschreiten wir damit im betrieblichen Kontext nicht an sich schon eine Grenze? Und beurteilen wir Verhalten generell, obwohl es nur für die Aufgabe Relevanz hätte? Beurteilen wir also den Menschen an sich und nicht nur den Mitarbeiter in seiner Aufgabe und mit seinen beruflichen bzw. betrieblichen Perspektiven?

Wenn wir die Persönlichkeit an sich in Frage stellen, konterkarieren wir alle Erkenntnisse der genetischen Prägung und Vererbung, der Persönlichkeitsentwicklung und letztlich der Einzigartigkeit jedes Menschen. Darf das ein Vorgesetzter?

Damit kommen wir zu einem weiteren, hinreichend belegten Phänomen: Beurteilungssysteme werden durch eine Vielzahl an Kriterien nur scheinbar „objektiver“. Je eher ein Vorgesetzter seine politisch gewünschte Einschätzung im Detail verstecken kann, desto weniger kann sich ein Mitarbeiter darin wiederfinden, aber auch zur Wehr setzen.

Was meine ich mit „politisch gewünscht“? Wenn ein Vorgesetzter jemanden halten will, wird er ihn nicht zwingend für den nächsten Schritt empfehlen. Wenn er ihn loshaben will, wird er ihn eher wegloben, weil das „Herunter-Ranken“ zu vielen Diskussionen führen würde. Wenn es kein Geld zu verteilen gibt, wird er zurückhaltend bewerten usw.

Ich will eine weitere Eigenart mancher Beurteilungsprozesse ansprechen: Die „Notendurchschnitte“ sind häufig vorgegeben, und sie müssen entweder innerhalb einer Abteilung erreicht werden oder abteilungsübergreifend. Im ersteren Fall wird die Führungskraft tunlichst bemüht sein, keine breite Verteilung der Einstufungen darzustellen. Mit jedem Mitarbeiter, den sie weit über dem Durchschnitt beurteilen würde, müsste sie ja auch einen Mitarbeiter deutlich unterdurchschnittlich oder mehrere Mitarbeiter knapp unter dem Durchschnitt einstufen. Was wäre die Folge? Abgesehen von Diskussionen mit dem Mitarbeiter und ggf. dem Betriebsrat zeigt die Erfahrung, dass jeder mit einer durchschnittlichen Beurteilung oder darunter demotiviert wird, und diese Stimmung weitaus länger anhält, als eine gute Beurteilung für Schwung sorgt. Will ich das in meiner Abteilung? Natürlich nicht. Ergebnis: Eine ganz enge Verteilung um den Durchschnitt herum, meistens mit dem Kunstgriff, dass der „Durchschnitt“ aus psychologischen Gründen bei 105 oder 110% liegt, sodass kaum jemand unter 100% kommt.

Nun ist es gerade in Konzernen Brauch, diese „Mittelung“ über Abteilungsgrenzen hinweg vorzunehmen. In sogenannten Führungskonferenzen verhandeln dann alle Führungskräfte einer Ebene die Einstufung aller Mitarbeiter, diskutieren also auch die Leistung der Mitarbeiter anderer Abteilungen.

Das führt zu skurrilen Debatten: Da wird der Mitarbeiter des Kollegen schlecht geredet, obwohl er mit der Nachbarabteilung kaum oder nie etwas zu tun hatte. Stattdessen werden Zufallsbeobachtungen heran gezogen, Gerüchte verwertet, Momentaufnahmen in der Kantine herangezogen, es wird mit unüberprüfbaren Aussagen gearbeitet usw. Da wird nicht beurteilt, sondern verurteilt, und das alles mit dem Ziel, den eigenen Mitarbeitern keine schlechten Nachrichten überbringen zu müssen (siehe oben).

Wer an solchen Konferenzen schon einmal teilgenommen hat und noch nicht völlig abgebrüht ist, wird sich fragen, warum wir über das wichtigste Potenzial eines Unternehmens (es grüßt der Hochglanzprospekt) solche Dinge sagen ... Gibt es Auswege aus diesem sich selbst erhaltenden System?

Die erste Überlegung ist unternehmenspolitischer Art: Wir wissen, dass das Verhalten von Politikern von Wahlperioden bestimmt ist. Das Verhalten von Mitarbeitern ist geprägt von der nächsten Beurteilungsrunde. Wäre es nicht ggf. hilfreich, mit längeren Zyklen zu arbeiten, also z.B. nur alle zwei oder drei Jahre eine große Beurteilungsrunde zu fahren? Wenn mehrfache „Potenzialaussagen“ schon angesichts knapper Aufstiegsoptionen oder Budgets ohne positive Konsequenz für den Mitarbeiter bleiben, könnte auch eine längere Zeit ohne Beurteilung für die Konzentration auf die eigentliche Arbeit sicher nicht schaden.

Die zweite Überlegung greift dort an, wo wir mehr die Fähigkeit der Selbstdarstellung beurteilen und weniger die Leistung (siehe auch: Führungskonferenzen). Abgesehen von der Frage, ob eine Organisation davon profitiert, dass politisch-taktisches Verhalten mehr Wert ist als Leistung und Erfolg, sollte die Auswahl der „Fremdeinschätzer“ überdacht werden mit dem Ziel, nur solche Personen einzubeziehen, die laufende Berührung mit dem Mitarbeiter im fachlich-sachlichen Arbeitsprozess haben.

Viel wichtiger ist aber die dritte Überlegung: Sollten wir nicht künftig eine ganz andere Form von Soll-Ist-Vergleich einführen? Hier hätten wir die große Chance, die Leistung an den Anforderungen eines konkreten Arbeitsplatzes zu messen, mit dem Mitarbeiter oder der Führungskraft zu diskutieren, ob Idealanforderung, Überforderung oder Unterforderung vorliegt, was davon am gleichen Platz behebbar ist, welche Perspektiven entstehen könnten, ob dafür die Basis gelegt und ein Weg bestimmt ist, wohin es ggf. nicht weitergehen wird und – ob das überhaupt gewünscht ist. Dafür müsste mit einer „echten“, würdigenden und neutralen Potenzialeinschätzung die Grundlage geschaffen werden mit dem Ziel, die Passung von Person und Arbeit ggf. an einem anderen Platz zu erhöhen oder einen Weg zur motivierenden Bewältigung der jetzigen Arbeit aufzuzeigen. Letztlich wäre es doch spannend, den gesamten Prozess einmal umzudrehen. Statt mit Anforderungen zu beginnen, könnte man mit Potenzialen beginnen und auf dieser Basis eine angemessen fordernde, jedenfalls aber passende Arbeit definieren. Dass es dann im Unternehmen selten den „perfekten“ Platz geben

wird, wissen die Mitarbeiter. Und dass jeder bei der „idealen“ Aufgabe Kompromisse machen muss, auch.

Es ist bitter, wenn Mitarbeiter interne Angebote bekommen, die sie gar nicht suchen oder wollen, dann äußern, dass sie gerade sehr zufrieden sind und dafür im nächsten Augenblick verurteilt werden („unflexibel“, „sucht keine neuen Herausforderungen“ etc.). Andererseits sehe ich unternehmensinterne Karrieren in Stabsabteilungen, die irgendwann zur Marktunfähigkeit führen, weil sie nirgends sonst am Arbeitsmarkt auftauchen und zudem für andere Strukturen (weit) überbezahlt sind. Also gehört zur Verantwortung des Unternehmens dann eben auch, keine langjährige Monokultur zuzulassen.

Wenn wir der jährlichen Gallup-Studie glauben wollen, geht durch mangelnde Identifikation mit dem derzeitigen Arbeitsplatz so viel Geld verloren, dass Wegschauen hier zu teuer ist. Und wenn ich fortwährend das Gefühl habe, dass alles Mühen in der Beurteilungsmühle des Unternehmens geschreddert wird und wenig Wertschätzung übrigbleibt, werden die meisten – ja, einfach weitermachen! Aus finanziellen, örtlichen oder familiären Gründen. Oder aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit und den damit erworbenen „Rechten“. Aber mit dem Gefühl, irgendwie ungerecht behandelt zu werden. Und nicht nur, weil die Form der Beurteilung überdacht werden müsste. Sondern vor allem auch, weil meine Führungskraft mir sagen sollte, dass sie mich schätzt. Hier, an diesem Platz, so wie ich bin. Und in mir Perspektiven sieht. Hier oder an einer noch passenderen Stelle. Auf gleicher Ebene, höher oder – auch einmal – entlastet von einer Verantwortung, die mich heute zu Boden drückt. Und mich dafür nicht etwa verurteilt, sondern mir meinen Wert als Mensch und Mitarbeiter lässt.

Dort, wo das im Alltag schon geschieht, führen die oben geschilderten Zwänge praktizierter Beurteilungsrunden zu Irritationen. Dort, wo es nicht geschieht, dienen sie zur Übermittlung von Botschaften, die in Wahrheit in die tägliche persönliche Auseinandersetzung gehören.

Am Ende stellt sich die Frage, ob wir unseren Führungskräften jenseits aller Systeme zutrauen, ihre Mitarbeiter einzuschätzen und optimal einzusetzen. Vielleicht ist manches Beurteilungssystem in Wirklichkeit ein Überwachungssystem für die Führungsleistung der Manager. Ausgetragen auf dem Rücken der Mitarbeiter. Dann müsste die Frage gestellt werden, warum man Führungskräfte gewähren lässt, die eigentlich fehl am Platz sind, weil ihnen die Sensoren für Mitarbeiter(führung) fehlen und sie ihre Unsicherheit krampfhaft mit Kennzahlen ausgleichen müssen. Glaubt jemand ernsthaft, dass Beurteilungssysteme solche Defizite ausgleichen und in der Sozialkompetenz schwache Führungskräfte auf diese Weise „an die Leine gelegt“ werden können?

Umgekehrt muss mancher Vorgesetzter mit Mitarbeitern leben, die – gefühlt – 70% leisten. Weil es für sie gerade keine Alternative am Arbeitsmarkt gibt oder sie unkündbar sind oder ... Er wird ungeachtet aller Kriterien im Beurteilungssystem an diesem Mitarbeiter festhalten und daran arbeiten, dass ihm diese 70% bleiben. Und das jährliche Gespräch mit diesem Mitarbeiter gleichermaßen fürchten und dafür sorgen, dass sich wenigstens nichts verschlechtern wird.

Fazit: Wenn Systeme direkte Kommunikation verhindern, verlagern, konterkarieren oder ihr widersprechen (müssen), um taktische Ziele zu erreichen, werden sie als Fassade oder „politischer Hebel“ entlarvt und zum ungeliebten Ritual degradiert. Dann schaden sie der Motivation und Leistung von Führungskräften und Geführten. Und sie erreichen das Gegenteil der „richtigen Person zur richtigen Zeit am richtigen Platz“ als Grundlage jeder Arbeitsmotivation.

Er zeigte aber auch auf, dass die Stärkung der produzierenden Industrie insgesamt ein wesentlicher Standortfaktor für den Erfolg der deutschen Wirtschaft ist. Ohne Produktion würde es wesentlich weniger Dienstleistung geben, und gerade die Idee, Produktion durch Dienstleistungen ersetzen zu können, hat in anderen europäischen Ländern zu einer stark sinkenden Leistungsfähigkeit der gesamten Wirtschaft geführt.

Die Frage des Bewusstseinswandels im Umgang mit dem Auto beantwortete Herr Wissmann mit dem Hinweis, dass einerseits die Führerscheinquote bei den 18-35jährigen in den letzten Jahren von 90 auf 80% zurückgegangen ist, andererseits die anfänglich ausschließliche Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel oder die Inanspruchnahme von Car Sharing Modellen häufig zum späteren Wunsch führt, ein eigenes Fahrzeug zu besitzen. Dies hängt insbesondere auch mit der Lebensphase und -situation des Einzelnen zusammen, aber auch mit seinem Wohnumfeld: Im ländlichen Raum ist ein eigenes Fahrzeug praktisch unerlässlich, während der Individualverkehr in den großen Städten häufig stockt und die Parkmöglichkeiten rar bzw. teuer sind.

Insgesamt zeichnete Herr Wissmann eine sehr positive und für alle Teilnehmer motivierende Perspektive der deutschen Automobilbranche, und die Zuhörer gingen mit neuer Begeisterung für das Auto und die Leistungen der gesamten deutschen Industrie aus dieser Begegnung.