

Abschied von den verdächtigen zehn Prozent

Performance-Management ist mehr als das Entlassen der schwächsten Mitarbeiter.

Wer so denkt, bringt ein sinnvolles Konzept in Verruf

Von **Daniel F. Pinnow**

Die Messung der Mitarbeitereffizienz ist immer ein heißes Eisen. Das musste auch Infineon feststellen. Im vergangenen Jahr hat der Halbleiterkonzern sein umstrittenes Programm zur „Steigerung der Effizienz“ der Mitarbeiter nach langem Streit zwischen Arbeitnehmern und Management aussetzen müssen. Im Rahmen des Programms sollten 15 bis 20 Prozent der Mitarbeiter mit besonders schwachen Leistungen identifiziert werden.

Was Infineon versucht hat, nennt sich Performance-Management.

Als Urvater des Konzeptes gilt Jack Welch, der das Prinzip des „Enforced Rankings“ zu seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender bei General Electric einführte. Grundlage hierfür war die Formel 20-70-10: 20 Prozent Top-Leister, 70 Prozent förderungswürdige Mitarbeiter, 10 Prozent Low-Performer. Mittler-sind überfordert, auf den Fluren und Etagen herrscht Misstrauen.

Umdenken ist daher angesagt: Performance ist wichtig, lässt sich aber auf keiner Skala einordnen. Jeder Mitarbeiter dient der Firma in ver-

weile gibt Welch zu, dass sich die vermeintliche Erfolgsstrategie nicht automatisch auf jedes Unternehmen übertragen lässt. Denn Erfolg bringt das Konzept nur, wenn es nicht darauf beschränkt bleibt, Leistung zu messen, sondern schwache Mitarbeiter auch zu fördern. Dafür aber müssen Voraussetzungen geschaffen werden: eine Lernkultur mit Coaching- und Mentorensystemen etwa.

Es ist weder falsch noch unmoralisch, dass ein Unternehmen einen klaren Überblick über die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter gewinnen will und daran auch Personalentscheidungen koppelt. Außerdem ist Performance-

Management im eigentlichen Sinn kein Instrument zur Personalauslese, sondern zur Motivation und Personalentwicklung.

Das setzt aber voraus, dass Führungskräfte die Techniken und Prinzipien des komplexen Systems verstehen und umsetzen können. Dazu sind verschiedenen Dimensionen. Nicht nur durch messbare Verkaufsabschlüsse oder geleistete Arbeitsstunden. Auch soziale Kompetenzen und Charaktereigenschaften sind wichtig: Jedes Team braucht Antreiber, Mediatoren,

sieht die Theorie zahlreiche Disziplinen vor: Leistungsbeurteilungen, Feedbackgespräche, Personalentwicklungspläne und nicht zuletzt ein Entlohnungssystem, das mit Prämien und Boni die Leistung der Mitarbeiter würdigt. Vor allem setzt das Prinzip voraus, dass Führungskräfte ausreichend geschult sind, um Leistungen angemessen und einheitlich zu bewerten.

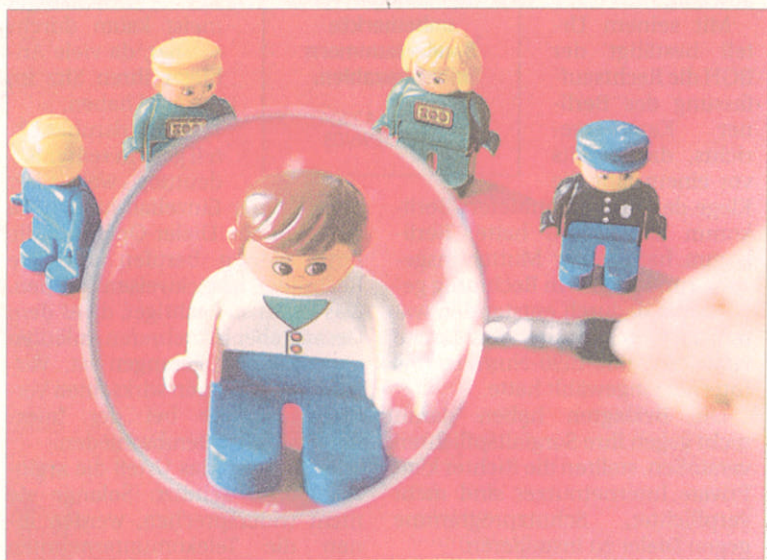
Doch all diese Maßnahmen lassen sich nicht in wenigen Monaten einführen. Sie erfordern und bewirken einen vollständigen Wandel der Unternehmenskultur. Wird dieser Wandel im Zuge der wirtschaftlichen Tal-fahrt vernachlässigt, hat das schwere Folgen: Die Regeln des Performance Managements werden in ihrer letzten Konsequenz verwirklicht – der Entlassung nach dem Leistungsprinzip –, obwohl die Unternehmenskultur noch nicht vollends auf diese Ziele eingerichtet ist. So muss entlassen werden, wer eigentlich schon längst die Chance erhalten haben sollte, seine Leistungen zu verbessern und sich zu entwickeln. Chaos macht sich breit, Führungskräfte Skeptiker und Umsetzer. Diese Rolleigenschaften aber lassen sich auf einer Performance-Skala nur schwer einordnen. Die Formel 20-70-10 blendet weiche Faktoren aus. So werden viele Unternehmen, die zu starr am Performance-Management festhalten, bald böse erwachen – genau dann, wenn die Generation der Baby-Boomer ausscheidet. An ihre Stelle könnten Nachwuchskräfte treten, die zwar alle Performance-Kriterien erfüllt haben mögen, aber Fähigkeiten vermissen lassen, die man nicht durch Training, sondern nur durch Berufs- und Lebenserfahrung erwirbt.

Dann zeigt sich, dass die Formel nur zu relativ ist: Es wird immer High- und Low-Performer geben. Die Trennung von den „verdächtigen zehn Prozent“ lässt andere an die Stelle der Low-Performer treten, erhöht aber längst noch nicht den Leistungswert eines Unternehmens.

DANIEL F. PINNOW ist Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg und Friedrichshafen.

„Performance-Management ist kein Instrument zur Personalauslese, sondern zur Motivation“

Daniel F. Pinnow



Hop oder top? Firmen nehmen ihre Mitarbeiter unter die Lupe