

# Sollen Betriebe Minderleister als solche kennzeichnen?

## PRO UND CONTRA

■ Die Firma Unilever führt 2013 für ihre Tarifmitarbeiter ein Talentmanagementprogramm ein, zu dem ein Beurteilungssystem gehört, bei dem die Mitarbeiter in einer Neun-Felder-Matrix einer Leistungskategorie zugeordnet und entsprechend farblich kategorisiert werden: grün für Topkräfte, rot für Underperformer, weiß und gelb für Leistungsniveaus dazwischen.\* Systeme dieser Art sollen helfen, Transparenz ins Talentmanagement zu bringen und Mitarbeiter gezielter zu fördern. Aber: Übersteigt der Nutzen mögliche Nachteile?



Professor Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der Tempus GmbH in Giengen, Bestsellerautor und Berater. Kontakt: personal@tempus.de

### Pro: Ein Klassifizierungssystem gibt Mitarbeitern die Chance, Versäumtes nachzuholen

Ich gebe Unilever vollkommen recht. Das Unternehmen hat die Zeichen der Zeit erkannt. Schulnoten sind doch auch nicht diskriminierend. So ein Beurteilungssystem gibt Menschen die Chance, Versäumtes nachzuholen. Wenn ein Mitarbeiter rot markiert ist, ist er doch trotzdem ein geachteter Mensch. Unilever ist im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen topgeführt. Seit Jahren gibt es dort sogenannte We-care-Workshops, in denen die 600 Führungskräfte im deutschsprachigen Raum lernen, was einen guten Chef auszeichnet: zuhören, hinschauen, helfen ... Auch das Thema Work-Life-Balance ist dort kein Modethema. Eine Firma, die so viel für ihre Mitarbeiter tut, darf auch Fragen stellen – zum Beispiel die nach der Leistung von Mitarbeitern. Wenn allerdings ein mittelmäßig oder schlecht geführtes Unternehmen ein solches Farbsystem einführt, besteht die Gefahr, dass das ganze Unternehmen in Flammen aufgeht. Nur Unternehmen mit einer anspruchsvollen Kultur können es sich leisten, mit diesen Unterscheidungen zu arbeiten.

Jeder weiß: Was messbar ist, ist veränderbar. Wenn man erst einmal grün als grün benennt und rot als rot, dann fangen die Dinge an, sich zu verschieben. Einige Rote werden das System hassen und die Firma verlassen, oder sie werden Hilfe annehmen und sich in Richtung gelb bewegen. Die typische Gallup-Einteilung (14 Prozent grün, 63 Prozent gelb/weiß und 23 % rot) fängt an sich umzufärben. Die Dinge verändern sich zum Positiven. Übrigens: Grüne werden dieses System lieben, denn sie lieben es, über ihre Erfolge zu reden. Sie lieben den Wettbewerb, und sie lieben es, ganz vorne mitzuspielen.

Die besten Unternehmen der Welt haben heute eine Verteilung von 80 Prozent grün, 20 Prozent weiß/gelb und 0 Prozent rot. Das macht nicht nur Unternehmen glücklich. Auch aus der Sicht von unglücklichen Mitarbeitern ist es nur fair, ihnen eine Chance zur Neuorientierung zu geben.

### Contra: Das Label „leistungsschwach“ kann Entwicklung verhindern

Ich fürchte, dass Leistungsbewertungssysteme, die den Mitarbeiter im Endeffekt auf eine bestimmte Art klassifizieren, Entwicklung schlimmstenfalls eher verhindern, als sie zu fördern. Denn, gehen wir einmal davon aus, ein als Low Performer gekennzeichnete Mitarbeiter zeigt tatsächlich eine schwache Leistung – wird ihm dieses Stigma helfen? Gerade solche Mitarbeiter haben oft kein Selbstvertrauen, keinen Mut, ihre Karriere in die Hand zu nehmen, trauen sich wenig zu und geben schnell auf. Mit dem Label behaftet, werden aus meiner Sicht die wenigsten „Low Performer“ zu kämpfen anfangen.

Zudem hat so eine Bewertung eine quasi hypnotische Wirkung auf die Führungskräfte. Wenn ein Vorgesetzter einen „Low Performer“ übernimmt, wird seine Erwartungshaltung gegenüber diesem Mitarbeiter entsprechend sein. Wie fatal das sein kann, weiß man durch Untersuchungen aus dem Schulbereich: Lehrer mit negativen Erwartungen an einen Schüler nehmen vor allem wahr, was diesen Erwartungen entspricht. Schlimmer noch: Der Schüler passt sich oft unbewusst dem negativen Bild an. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass dies im beruflichen Kontext grundsätzlich anders ist.

Auch sehe ich die Gefahr, dass durch so eine Klassifizierung die Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern noch schlechter werden, als sie es ohnehin oft genug sind. Dabei können gute Gespräche sehr viel verändern. Wenn ausführliche Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern geführt werden, weiß die Führungskraft auch ohne Markierungssystem, wer warum was braucht. So mancher „Low Performer“ ist nach einem oder mehreren wertschätzenden Gesprächen mit einem klugen Vorgesetzten aus dem ewigen Kreislauf von Missachtung und Leistungsblockade ausgebrochen und zum Leistungsträger geworden.



Ulrich Dehner ist Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Konstanzer Seminare. Er ist Gründungs- und Vorstandsmitglied sowie Senior Coach beim Bundesverband für Coaching (DBVC). Kontakt: ulrich.dehner@konstanzer-seminare.de

\* Bisher gab es ein vergleichbares Bewertungssystem im Konzern nur für das Management. Dem Unternehmen ist es wichtig, zu betonen, dass die Beurteilungen nach differenzierten Kriterien vorgenommen werden – durch Vorgesetzte, die eigens für diese Aufgabe geschult worden sind. Der Betriebsrat hat der Einführung des Talentmanagements zugestimmt. Die Mitarbeiter hatten in einer Umfrage den Wunsch nach einem möglichst transparenten Vorgesetzten-Feedback geäußert.