

Unternehmens- und Führungskultur – Gilt die 20-70-10-Regel doch?

Ausgerechnet die so tough scheinende Mit-Vierzigerin. Beklemmendes Schweigen im Kreis der Kolleginnen und Kollegen, aber auch nickende Zustimmung. Da sitzt sie nun und weint, die Stimme hatte versagt und sie konnte in dem Moment nicht mehr weiter-sprechen.

Was war passiert?

Ich hatte das Ergebnis des Mitarbeiterfeedbacks am frühen Morgen zunächst mit dem Vorgesetzten in einem Vier-Augen-Gespräch besprochen. Er kannte die Auswertung bereits seit einer Woche, und sie war in Teilbereichen nicht wirklich schmeichelhaft. Vielmehr deutete sie auf massive Probleme in der Abteilung hin. Der Vorgesetzte war nicht überrascht von dem Feedback, war er doch wegen ungelöster Konflikte in seiner Abteilung schon seit einigen Jahren immer wieder in der „Obhut“ eines psychologisch geschulten Coaches. Ohne nachhaltigen Erfolg.

Nun saßen wir im Kreis der 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seiner Abteilung zusammen im moderierten 360°-Feedback-Gespräch für ihren Vorgesetzten. Soeben hatte ich den Mitarbeitern die Ergebnisse ihres Feedbacks an ihren Vorgesetzten erläutert, die sie in dieser Zusammenfassung zum ersten Mal sahen. In diesem Teil des halbtägigen Feedbackprozesses ist der Vorgesetzte noch nicht dabei. Dieser Prozessschritt dient dazu, die wesentlichen Botschaften für den Vorgesetzten zu erarbeiten, um dann in ein sogenanntes Optimierungsgespräch gemeinsam mit allen Beteiligten einzutreten. Ergebnis des Optimierungsgesprächs wiederum sind konkrete Vereinbarungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit.

Auslöser für den eingangs geschilderten Emotionsausbruch war die Schilderung von Beispielen zu zwei Rückmeldungen, die besonders ungünstig ausfielen:

- „Mit Kritik, die meine Führungskraft selbst betrifft, kann sie gut umgehen.“
- „Meine Führungskraft versucht, Konflikte rechtzeitig und angemessen zu lösen.“

Bei näherer Betrachtung stellte sich heraus, dass es einen abteilungsinternen Konflikt unter den Mitarbeitern gibt, der im Grunde schon seit einigen Jahren schwelt und immer noch ungelöst ist.

Viele Gespräche haben mittlerweile stattgefunden, jedoch ohne konkrete Vereinbarungen zu treffen oder die Dinge an der Wurzel anzupacken. „Gut, dass wir gesprochen haben“ oder „Das wird schon wieder“ war zumeist das Ergebnis. Von Konfliktlösung keine Spur.

Der Vorgesetzte ging danach jeweils wieder zurück in sein Büro, während sich die Mitarbeiter mit der Situation im Stich und alleine gelassen fühlten. Was sie sich wünschten war nicht ein Weniger, sondern ein Mehr an klarer Führung und auch die Einforderung von konkreten Leistungen und von konkretem Verhalten.

Die Diskussion im Rahmen des Feedback-Gesprächs hatte nun die Wirkung eines Überdruckventils beim Schnellkochtopf: Dampf ablassen und den Tränen ihren Lauf lassen.

Unumwunden und in großer Freimütigkeit sprachen einige Mitarbeiter davon, dass sie schon wegen Schlafbeschwerden in ärztlicher Behandlung waren. Und wenn es akut mal allzu schlimm wird, dann nehmen sie sich halt zwei bis drei Tage Auszeit. Niemand hatte sich hierüber gewundert oder gar empört.

So fand ich im Mikrokosmos dieser Abteilung alles wieder, was aus vielen Studien hinlänglich bekannt ist: Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterleistung korrelieren hoch mit der Qualität des Führungsverhaltens.

Was aber tun mit Führungskräften, die so offensichtlich wie es hier der Fall war, ihre Führungsaufgaben nicht in dem erforderlichen Umfang erfüllen?

Jahrelang war von vermeintlichen C-Mitarbeitern und Low-Performern die Rede, von denen man sich rasch trennen sollte, wenn man sie denn schon irgendwann einmal eingestellt hat. Ersatz war auf dem Arbeitsmarkt leicht zu finden.

Mittlerweile hat sich allerdings herumgesprochen, dass eine nicht ganz unwesentliche Ursache für das Problem der Minderleistung in ausgesprochen schlechter Führungsleistung liegt.

In einem Artikel des Handelsblatt online vom 16.09.2003 wurde allerdings noch extrem kritisch über das Performance Management als „Führungsmethode“ von General Electric unter Jack Welch berichtet: „Mit Zitronen konnte Jack Welch nichts anfangen. Als gelbe Bitterlinge bezeichnete er diejenigen Mitarbeiter von General Electric, die – nach Einschätzung ihrer Vorgesetzten – zu den leistungsschwächsten zehn Prozent der Belegschaft gehören.“

Die von Welch aufgestellte „20-70-10“-Regel besagt, dass in einem Unternehmen die besten 20 % der Mitarbeiter („Stars“) mit Boni belohnt, die 70 % in der Mitte bestmöglich gefordert und gefördert, die schwächsten 10 % („Lemons“) dagegen entlassen werden sollten.

Wie so oft bei derlei Diskussionen hierzulande ging die Behandlung der 90% der Mitarbeiter, die belohnt und bestmöglich gefördert wurden, im allgemeinen Aufschrei um die vermeintlich unsoziale Haltung von „Neutronen-Jack“ Welch ebenso unter wie die Tatsache, dass es sich bei dem Konzept der sog. „Vitality Curve“ um ein Beurteilungssystem für Führungskräfte handelte („The basic concept was we forced our business leaders to differentiate their lead-

ership. If there were 20 people on the management staff, we wanted to know the four in the top 20 and the two in the bottom 10 – by name, position, and compensation. The underperformers generally had to go.” Welch, J. (2001). Jack: what I've learned leading a great company and great people. London: Headline book publishing, S. 158)

Von „Belegschaft“ ist da nirgendwo die Rede. Doch dies nur am Rande.

Unangenehme Wahrheiten brauchen eine Weile, bis sie einer sachlichen Diskussion zugänglich sind.

Dennoch war ich einigermaßen erstaunt über einen F.A.S.-Artikel von Christian Füller vom 08.02.2014, der diese Thematik aufgriff. Er bezieht sich dabei keineswegs expressis verbis auf Welch, de facto allerdings sehr wohl. Mein Erstaunen wurde dabei weniger durch diesen Umstand als solchen ausgelöst. Aber dass der Artikel „Exitstrategie für Lehrer gesucht“ das Thema ausgerechnet bei einer Berufsgruppe aufgriff, die dem öffentlichen Dienstrecht unterliegt, machte mich denn doch neugierig. Demnach fühle sich jeder dritte Lehrer nach einer Studie in seinem Beruf überfordert. Schulleiter und Bildungsforscher dringen darauf, dass gescheiterte Lehrer aus dem Schuldienst entfernt werden können.

Der Leiter der deutschen Pisastudien, Manfred Prenzel, sagte der F.A.S, in den Schulen selbst würden „etwa zehn Prozent der Lehrerschaft als ‚eigentlich nicht mehr berufsfähig‘ eingeschätzt“. Es müsse gehandelt werden, denn „unwirksame, unglückliche oder unwirsche Lehrer führen auf Seiten der Schüler und Kollegien zu beträchtlichen Kosten“.

Der Münchner Professor für Bildungsökonomie, Ludger Wößmann, wies auf die vielen Schülerstudien hin, die es seit Pisa gibt. Man könne damit herausfinden, „welchen Lehrern es besonders gut oder schlecht gelingt, bei ihren Schülern Lernzuwächse zu erreichen. Das bedeutet, man weiß, wer die wirklich schlechten und die guten Lehrer sind.“ Es müsse erlaubt sein, über die Entlassung von Lehrern zu sprechen, die mit ihrem Beruf überfordert seien.

Dieser Haltung tritt die Vorsitzende der Kultusministerkonferenz und Schulministerin des bevölkerungsreichsten Bundeslandes Nordrhein-Westfalen, Sylvia Löhrmann (Grüne) entgegen: „Lehrer zu entlassen ist nicht unser Ansatz.“ Wenn es Verfehlungen gebe, müsse dem nachgegangen werden, „aber nicht im Sinne eines shame and blame, sondern durch Unterstützung und Stärkung“.

Verfehlungen? Shame and blame? Es geht nicht um Verfehlungen, sondern um mangelnde Leistung und mangelnde Eignung. Zu Lasten von Tausenden von Schülern, Eltern und Kolleginnen und Kollegen. Klaus Wenzel vom Bayerischen Lehrerverband ist m.E. zuzustimmen wenn er sagt: „wir gehen das Thema Lehrerversagen bislang sehr unprofessionell an. Es wird tabuisiert, dass jemand als Lehrer mit seinem Beruf nicht zurecht kommen kann.“

Was macht uns den Umgang mit der Tatsache so schwer, dass es einen Bodensatz an Menschen gibt, die die Leistungsanforderungen nicht erfüllen?

Sind die von Prenzel angesprochenen 10% dieselben 10%, von denen bei Jack Welch die Rede? Ist das Zufall? Und ferner: wird die Problematik in der Wirtschaft tatsächlich professioneller gehandhabt?

Zweifel sind erlaubt.

Es scheint mir jedoch, als wenn sich so langsam unter dem Druck der knapper werdenden Zahl an qualifizierten Fach- und Führungskräften ein Umdenken durchsetzt. Führungskräfte, die durch mangelhafte Führungsleistung eine hohe Fluktuationsrate oder innere Kündigungen verursachen, werden zu einem existentiellen Problem für die Firmen. Vor allem für kleinere Firmen.

Anders als in Konzernen gehe schlechtes Management in mittelständischen Unternehmen sofort auf Kosten des Wachstums, so ein aktueller Blogbeitrag von Robert Sher im Harvard Business Review vom 16. Juni 2014.

Um mittelständische Unternehmen aufzubauen, dürfe sich das Managementteam keine Schwäche erlauben. Schon ein ineffektives Mitglied schwächt die Fähigkeit des Unternehmens, große Probleme anzugehen. Allerdings sei es aus drei Gründen sehr schwer, ein durchgängig starkes Führungsteam aufzubauen: Loyalität zu den amtierenden Managern, fehlender Nachwuchs und Geschäftsführer, denen in vielen Bereichen die Erfahrung fehlt.

Das Problem schlechter Führung gebe es zwar auch in großen Unternehmen - die können den einen oder anderen schlechten Manager aber allein aufgrund der Größe der Führungsteams besser verkraften.

In einem mittelständischen Unternehmen wäre das ein unverzeihlicher Fehler.

Zusammenfassung

Gute Führung wird aufgrund der demographischen Entwicklung zu einem erfolgskritischen Faktor in mittelständischen Unternehmen. Die Führungs- und Unternehmenskultur sind die Merkmale, in denen sich mittelständische Unternehmen nachhaltig positiv von der besser bezahlten Anonymität in Großunternehmen und Konzernen unterscheiden können.

Es geht nicht darum, schlechte Führungskräfte in „shame and blame“-Manier zu entlassen. Wenn allerdings Führungskräfte ausweislich der abgelieferten Ergebnisse – auch in Form von Mitarbeiterfeedback – nicht in der Lage sind, in der Sache erfolgreich und menschlich angemessen zu führen, dann muss es im Sinne des Unternehmens, der Kolleginnen und Kollegen sowie der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich sein, sie in anderen

Unternehmensbereichen einzusetzen, wo sie ohne Gesichtsverlust (wieder) ihre Stärken einbringen können.

Meistens waren es ja gerade hohe fachliche Kompetenzen, die sie in (erste) Führungspositionen gebracht haben.

Aber auch die Ultima Ratio darf m.E. nicht mit einem Denkverbot belegt werden, im Gegenteil: unfähige Führungskräfte verursachen aufgrund ihres Multiplikatoreffekts viel höhere Kosten als unfähige Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Sie zu entlassen darf nicht tabuisiert sein.

Viel Freude bei der Etablierung einer leistungs- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

Ihr

Michael Kohlhaas

PS: Gerne können Sie uns zum Zwecke der Vorstellung geeigneter Diagnoseverfahren und/oder zu Programmen der Verbesserung der Führungsqualität unter www.100persent.de und www.bmm-award.de oder direkt unter 07472/ 167 4546 bzw. per Mail an m.kohlhaas@100persent.de kontaktieren.