



König Salomons Urteil

König Salomon gilt als einer der weisesten Richter der Weltgeschichte. Als zwei Frauen zu ihm kamen, die beide behaupteten, die Mutter ein und desselben Säuglings zu sein, gab er kurzerhand beiden Recht, zog sein Schwert und machte sich daran, das Baby in zwei gerechte Hälften zu teilen. Als eine der beiden daraufhin schockiert auf ihr Recht an dem Kleinen verzichtete, sprach er ihr aus offensichtlichen Gründen das Baby ganz zu. Seither werden besonders weise Urteile „Salomonisches Urteil“ genannt. Wie aber um Himmels Willen wollen wir das nennen, was bei der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung praktiziert wird?

Ich erinnere mich an einen meiner früheren Vorgesetzten, der mir einmal inmitten unbeschreiblicher Hektik sein Beurteilungsformular auf den Tisch warf mit dem Kommentar: „Da, trag deinen Namen ein und beurteile dich heuer mal selber. Aber mach schnell, ich muß das morgen meinem Vorgesetzten abgeben.“ Natürlich kreuzte ich daraufhin, bescheiden und ehrlich wie ich bin, in allen Kategorien die Bestnote an und genehmigte mir obendrein fürs folgende Jahr einige wirklich schöne Weiterbildungsmaßnahmen. Gewiß: Mein damaliger Vorgesetzter handelte aus akuter Zeitnot. Mein Vorschlag: Laßt uns die Zeitnot als Vorwand vergessen und das ganze unwürdige Spektakel doch gleich abschaffen! Warum?

Stellen Sie sich vor, der NK Maribor kauft den Engländern für einige Millionen den Michael Ballack ab. Der NK-Manager jubelt, die Fans freuen sich und Darko Milanič, der NK-Trainer, begrüßt den Michael mit den Worten: „Herzlich willkommen. Spiel so gut du kannst. Was du richtig machst und was du auf dem Feld besser machen könntest, verrate ich dir einmal im Jahr.“ Der Trainer würde am selben Tag noch gefeuert. Denn selbst ein Michael Ballack muß jeden Tag haarklein erfahren, wie er noch besser werden kann – sonst wird er automatisch schlechter. Genau das passiert Managern, die sich ihrer jährlichen Beurteilungspflicht zwischen Tür und Angel entledigen. Sie machen ihre Mitarbeiter schlechter. Oder möchte mir da jemand widersprechen?

Neulich erzählte mir Miha Praunseis, Generaldirektor bei ORIA Computers: **„Ein guter Vorgesetzter sagt seinen Mitarbeitern doch nicht bloß einmal im Jahr, was sie besser machen müssen! Wer nur einen einzigen Entwicklungsimpuls im Jahr gibt, erstickt jede Entwicklung!“** Das ist ungefähr so, wie einmal im Jahr die Blumen zu gießen. Da geht selbst der dickhäutigste Kaktus ein.



Das ist das Mißverständnis, dem viele Manager aufsitzen: Sie glauben, es gehe bei der Beurteilung um Beurteilung. Das ist Unfug. Es geht bei der Beurteilung größtenteils um Entwicklung, Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung. Wer diese Aufgabe an seine Personaltrainer und Seminarleiter delegiert, hat Fußball nicht verstanden. Darko Milanič würde selbst den Michael Ballack nicht nur drei Tage im Jahr trainieren, sondern jeden Tag des Jahres. Weil sowohl Darko Milanič als auch Michael Ballack Profis sind. Was im Gegensatz dazu sind Manager, die das nicht tun?

Die echten Profis unter den Topmanagern haben das verstanden. Sie verstehen sich nicht nur als Manager und Vorgesetzter, sondern auch als Mentor, Coach und Trainer ihrer Manager und Mitarbeiter. Sie trainieren sie täglich. Nicht per zeitraubendem Seminar, sondern per zeitsparendem, effektivem und konstruktivem Feedback in der wöchentlichen Teambesprechung, beim Jour fixe, bei der Delegation, bei Projekterteilung und Debriefing, am Rande von Meetings, zwischen Tür und Angel, auf dem Weg von und zur Kantine, auf dem Firmenparkplatz, im Aufzug, auf den Fluren, in Gruppen- und in Einzelgesprächen.

Warum können diese tollen Typen das? Weil sie erstens keine Manager, sondern echte Leader sind. Sie wissen: It's a people's business! Sie wissen, daß sie die Truppe formen müssen, weil das der Feldherr tun muß und nicht den Unteroffizieren überlassen darf. Das ist das eine. Das andere ist: Sie wissen, wie man's macht. Sie wissen, wie man mit täglichen kleinen Impulsen das ganz große Rad dreht. Mit konstruktivem Feedback. Das ist eine Technik. Die kann man lernen.

Neulich sagte der Geschäftsführer eines kleinen Industrieunternehmens zu einem Abteilungsleiter: „Ihre Präsentation war sehr kurzweilig. Wenn Sie mir jedoch gezeigt hätten, wie Ihre Projektidee sich auf unsere Supply Chain und den Gesamterfolg des Unternehmens auswirkt, wäre ich noch zufriedener mit Ihnen.“ Das ist Training. Der Abteilungsleiter ging raus und sagte einem Kollegen: „Der Alte kann dir doch immer wieder sagen, wie du es noch besser machen kannst. Respekt.“

Schade für die vielen Manager, die Mitarbeiterbeurteilung als lästige Pflicht mißverstehen. Sie verzichten auf diesen Respekt ihrer Mitarbeiter. Glücklicherweise jene Manager, die sich nicht nur als Manager, sondern auch als Trainer verstehen. Sie formen sich nicht nur immer noch bessere Manager und Mitarbeiter, die die Konkurrenz immer noch weiter abhängen. Sie verdienen sich damit auch den Respekt ihrer Mitarbeiter. Das wünsche ich uns allen.