

Schluss mit dem Glanz ohne Substanz

Wie man *Cherry Picker* im C-Level sichtbar macht und entlarven

Glanz ohne Substanz?

In modernen Unternehmen ist es längst Alltag geworden, Führungskräfte anhand von Kennzahlen, Projektabschlüssen und strategischen Erfolgsstorys zu beurteilen. Die gängigen Reports, Dashboards und OKR¹-Systeme liefern ein scheinbar klares Bild: Wer liefert, führt. Wer glänzt, gewinnt.

Doch in diesem System versteckt sich ein blinder Fleck – ein struktureller. Denn nicht jede sichtbare Leistung ist das Resultat guter Führung.

Cherry Picking – oder: Das Märchen vom glanzvollen Manager

Unternehmen lieben Heldengeschichten. Insbesondere solche, in denen Manager scheinbar mühelos schwierige Aufgaben lösen, Projekte erfolgreich abschliessen und ganze Teams zu Hochleistungen führen.

Doch bei genauerem Hinsehen entpuppen sich manche dieser Helden als *Cherry Picker* – Führungskräfte, die sich systematisch nur jene Aufgaben, Projekte und Ressourcen herauspicken, bei denen Erfolg beinahe garantiert ist.

Sie vermeiden Risiken, meiden unangenehme Entscheidungen und überlassen strukturelle Führungsarbeit lieber anderen. Der kurzfristige Glanz steht im Vordergrund – nicht die langfristige Entwicklung.

Typische Merkmale dieser Führungspersönlichkeiten sind:

- Bevorzugung prestigeträchtiger Projekte, die ohnehin gut laufen,
- Vernachlässigung prozessualer Weiterentwicklung,
- Selektion von Blendern zur Selbstinszenierung,
- Delegation oder Vermeidung komplexer Führungsaufgaben,
- Zuweisung von Verantwortung bei Misserfolgen an andere.

¹ OKR = Objectives + Key Results

All dies geschieht meist unauffällig, geschickt und sozial kompatibel – was die Sache gefährlich macht.

Fremdgenierte Nachfrage – der grosse Bluff

Was **Cherry Picker** besonders effektiv schützt, ist ein Phänomen, das selten hinterfragt wird: **fremdgenierte Nachfrage**.

Damit ist gemeint: Die sichtbare Nachfrage nach Leistungen, Entscheiderpräsenz oder Führungspersonen entsteht nicht durch echte Führungsleistung, sondern durch sekundäre Effekte (neue Produkte, Updates...), politische Netzwerke, opportunistische Selbstvermarktung oder künstlich erzeugte Aufmerksamkeit.

Das Problem: Diese „**Leistung**“ ist nicht replizierbar, nicht skalierbar, nicht übertragbar – sie basiert auf Momentaufnahmen, nicht auf Struktur.

Doch genau das bleibt in vielen traditionellen Managementsystemen unsichtbar. **Cherry Picker** erscheinen in Dashboards als **Top-Performer**, obwohl sie strukturell kaum etwas zur Weiterentwicklung der Organisation beitragen.

Das **PMBS** der **PerformNet AG** – ein Röntgengerät für echte Managementqualität

Hier setzt das **PerformNet Management Briefing System™ (PMBS)** an. Es ist kein weiteres Kontrollinstrument, sondern ein **Reflexions- und Bewertungsansatz für echte Führungsarbeit auf C-Level**. Es misst nicht, **was man kurzfristig sehen will**, sondern **was langfristig Wirkung zeigt**.

Das **PMBS** fokussiert auf:

- die Bewertung generisch anwendbarer Managementprozesse,
- die Dokumentation und Begründung von Prozessinitiativen,
- die systematische Nutzung strategischer Steuerungsinstrumente,
- die institutionalisierte Reflexion über Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.

Nicht Kennzahlen stehen im Vordergrund, sondern strukturelle Beiträge zur Organisationsreife.

Wer Prozesse *nicht nur konsumiert*, sondern sie *initiiert, verantwortet, evaluiert und weiterentwickelt*, wird im **PMBS** sichtbar. **Cherry Picker** hingegen verlieren hier schnell an Glanz – denn sie **vermeiden genau diese Aufgaben**, um ihr Image nicht zu gefährden.

Beispielhafte **PMBS-Prüfbereiche:**

1. **Strategische Prozessverantwortung** – Wurden wiederholbare Managementprozesse eingeführt und gepflegt?
2. **Führungskultur** – Wird die Entwicklung von Führung sichtbar gemacht – oder nur deren Wirkung inszeniert?
3. **Entscheidungsprozesse** – Liegen nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen vor?
4. **Lern- und Entwicklungsprozesse** – Wie wird organisationales Lernen auf **C-Level** verankert?
5. **Transparenz & Accountability** – Gibt es systematische Rückkopplungsschleifen? Werden Fehlerquellen dokumentiert?

Diese und weitere Bereiche erlauben eine objektive Einschätzung jenseits von Glanz und Gerede.

Warum Unternehmen das **PMBS** brauchen

In einer Zeit, in der Unternehmen agil, lernfähig und resilient sein müssen, reicht es nicht, auf Kennzahlen oder Charisma zu vertrauen. **Man braucht Instrumente, die strukturelle Substanz von dekorativer Oberfläche unterscheiden können.** Das **PMBS** ist ein solches Instrument – und damit ein **Schutzschild gegen Führungssimulation**, wie sie durch **Cherry Picking** und fremdgenierte Nachfrage entstehen kann.

Fazit

Cherry Picker sind ein Symptom – nicht die Krankheit. Die eigentliche Schwäche liegt in Managementsystemen, die Erfolg auf Sicht fahren, aber Struktur nicht belohnen. Das **PMBS** der **PerformNet AG** durchbricht diesen Zyklus. Es macht sichtbar, **wer nur pflückt – und wer den Baum gepflanzt hat.**

----- **ULH** -----