



„Wir trauen uns oft nicht mehr, die Leistungsfähigen herauszustellen, um die Schwächeren zu schützen. Wir verzichten auf Leistungsvergleiche und Belobigungen, damit fördern wir das Mittelmaß.“

Andrea Panzer-Heemeier, Managing Partnerin Arqis

bewusst entgegen. Sie können sich die Jobs aussuchen“, sagt die Arbeitsrechtlerin. Es sei sinnvoll, mehr auf die Eigenverantwortung und die Mündigkeit der Mitarbeiter zu setzen.

Insgesamt sei das Arbeitsrecht nicht von einem Leistungsgedanken getragen. Von Arbeitnehmern werde eine „Dienstleistung mittlerer Art und Güte“ gefordert. Dies erwecke den Eindruck, „Mittelmaß“ sei ausreichend. Gleichzeitig führe der richtige Gedanke der Gleichbehandlung zu einer Förderung des Mittelmaßes. Es herrsche vielfach die Ansicht vor, bei einer Besserbehandlung von High-Performern das Risiko einer Diskriminierung zu schaffen. Dabei gäbe es ausreichend Spielraum, Leistungsbewertungen vorzunehmen und daran auch Leistungsvergütungen zu knüpfen.

Panzer-Heemeier wünscht sich, dass sich das Land wieder auf seine Stärken besinnt. „Wir sind eine Leistungsgesellschaft. Dieses Selbstverständnis hat die deutsche Wirtschaft erfolgreich gemacht.“ Zur Leistung gehöre auch das Fordern, das wir wieder stärker betonen müssten. „In der Agenda 2010 war der Gedanke enthalten, in den letzten Jahren ging das etwas verloren.“

## Performance Management ist nie problemfrei

Dirk Sliwka

„Jeder Organisation hilft eine meritokratische Leistungskultur“, sagt Prof. Dr. Dirk Sliwka von der Universität zu Köln. Das normative Ziel von Leistung sei der langfristige Unternehmenserfolg, zu dem die einzelnen Bereiche, Teams und Mitarbeitenden beitragen. Wie man diese Beiträge messe und anreize sei jedoch eine Philosophiefrage: „Vorstände müssen entscheiden, ob sie mehr auf das Individuum oder das Team setzen.“ Dabei beobachtet er einen Zykuseffekt: Die Methoden im Performance Management wech-

selten zwischen individualistischen und kollektiven Ansätzen. Die letzten Jahre ist das Pendel in Richtung kollektiver Ansätze geschlagen, jetzt könnte sich eine Umkehr andeuten.

„Beide Wege sind nicht problemfrei.“ Unternehmen seien daher immer auf der Suche nach einer guten Balance. Individuelle Systeme sehen eine Leistungsbewertung vor, die ein Maß für variable Vergütung darstellt. Das könne Einzelleistung steigern. Das Problem: Da meist messbare Kriterien fehlen, müsse man auf subjektive Beurteilung setzen. „Dabei verletzt man oft Erwartungen von Menschen und setzt die mögliche Leistungssteigerung wieder aufs Spiel.“ Die meisten schätzten sich besser ein, als sie sind – vor allem Männer. Außerdem könne die Methode dem Teamgedanken schaden, insbesondere wenn man vorgibt, wie viele Mitarbeitende in bestimmte Leistungskategorien einzuordnen sind (Forced Ranking). Dann müsse man sogar damit rechnen, dass Teammitglieder gegeneinander arbeiten. Anders bei kollektiven Systemen: Hier sind Team- oder Unternehmensziele das Maß von Leistung. „Teamanreize funktionieren am besten, wenn sich Mitarbeitende stark mit dem Team identifizieren.“ Andernfalls könnten „Trittbrettfahrerprobleme“ auftreten: Wenn sich Leistungsträger, die genauso viel verdienen wie die anderen, nicht angemessen entlohnt fühlten, neigten sie dazu, ihre Leistung herunterzuschrauben. Das könne ansteckend sein.

Welcher Ansatz optimal ist, hänge von den Rollen und Aufgaben ab. Jede Methode stelle andere Anforderungen an Führungskräfte. Es seien Interventionen nötig, die dazu führen, dass Führungskräfte das Performance-Management-System richtig nutzen. Sliwka rät, sich bei der Wahl der Methode nicht von Modewellen leiten zu lassen. Man müsse vor allem nicht gleich im



„Nur über A/B-Testing kann man herausfinden, ob eine Maßnahme kausal zur Steigerung von Engagement führt.“

Dirk Sliwka, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln

gesamten Unternehmen eine Methode einführen, sondern könne sie erst pilotieren. „Nur über A/B-Testing kann man herausfinden, ob eine Veränderung im Performance Management auch kausal zur Steigerung von Engagement im spezifischen Kontext führt“, sagt der empirisch arbeitende Personalforscher.

## Leistungsbewertung ist vielfach von einem Bias geprägt

Antoinette Weibel

„Wenn sich Leistung wieder lohnen soll, wie viele aktuell fordern, müssen wir uns fragen, welche Leistung wir eigentlich meinen“, so Prof. Dr. Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen. Pflichterfüllung, lange Arbeitszeiten oder Präsenz in der Firma genügen nicht. „Ein adäquater Leistungsbegriff zielt auf Exzellenz. Es geht nicht nur um bessere Lösungen für Kunden, sondern um nachhaltige, die zum Aufblühen der Menschen beitragen.“

Doch mit großer Regelmäßigkeit tappten vor allem Konzerne in die Falle: „Aktionäre werden ungeduldig, das eigene Menschenbild ist doch eher das des Homo Oeconomicus und manchmal kommt von HR (leider) die Weisheit: unsere Führungskräfte scheuen vor ernsthaften Gesprächen und Ermahnungen zurück. Und zack – raus die Keule „Forced Ranking“. Oft teile man dabei die Mitarbeitenden nach vorgegebenen Mengenverhältnissen in Leistungskategorien ein. Laut Weibel gebe es genügend Evidenz, die dagegenspricht. „Bei Rangordnungsverfahren bleiben diejenigen, die die Ellenbogen ausfahren können. Und es gehen die, die knapp nicht als Topleister eingestuft werden, aber Potenzial haben.“ Positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg? „Nicht nachweisbar“, meint Weibel. Vor allem über die Zeit wirkten solche Systeme toxisch und zerstörten jede Vertrauenskultur.

Ein großes Problem der Leistungsbewertung sieht die Professorin darin, dass Leistung schwer messbar und einzelnen Personen zuordenbar sei. Da helfe auch People Analytics und KI nicht. Führungskräfte, die Leistung einschätzen sollen, würden oft Opfer ihrer Vorurteile. Häufig gebe es Hierarchie- und Präsenzbiases: „Menschen im Top-Management halten sich häufig für Superleister – je weiter oben desto besser die Einschätzung. Und wenn sie Mitarbeitende bei der Arbeit im Büro sehen, schätzen sie ihre Leistung besser ein.“

Immer dann, wenn man mit Management-Allheilmitteln daherkomme, sei etwas faul, warnt Weibel. So sieht sie etwa Ansätze von Employee Experience kritisch, die schöne Erfahrungen vorgaukelten, aber im Grunde Menschen manipulieren und dressieren wollten. Auch rein systemische Ansätze, die alles aus dem Weg räumen, was Menschen bei Leistung im Weg stehe – wie etwa hierarchische Silos oder bürokratische Prozesse – seien noch immer sehr mechanistisch. Es brauche eine Entwicklungsinitiative für Führungskräfte. Statt oberflächlichem Instrumenten- und Methodenwissen müssten sie lernen, Dinge zu hinterfragen und Unternehmen als Institutionen mit gesellschaftlicher Verantwortung zu begreifen. Denn für wirkliche Exzellenz müssten Menschen ihr volles Potenzial einbringen. „Das ist ein viel härterer Leistungsbegriff als wir ihn bisher kennen. Es ist der schwierigere Weg. Aber wenn wir Wohlstand erhalten möchten, gibt es keine Alternative.“



„Menschen im Top-Management halten sich häufig für Superleister – je weiter oben desto besser die Einschätzung.“

Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen

## Ein positiver Leistungsbegriff ist tief im Menschen verankert

Thomas Ogilvie

Zu der Debatte über die nachlassende Leistungsbereitschaft der Deutschen hat Thomas Ogilvie, Personalchef der DHL Group mit über 500.000 Beschäftigten, eine klare Haltung. „Ich stimme der These nicht zu. In meinem Unternehmen kann ich solche Entwicklungen nicht beobachten.“ Auch dem Narrativ, die junge Generation sei freizeitorientiert und würde sich im Job weniger engagieren, widerspricht er deutlich. „Es mag Einzelfälle geben, die großen Wert auf Freizeit legen. Es gibt andere, die sich richtig reinhängen. Das entspricht vermutlich der Gaußschen Normalverteilung einer jeden Generation.“

Deutschland habe kein Leistungsproblem, die Debatte führe er auf die Unsicherheit im Lande zurück. Die politische und wirtschaftliche Situation sei instabil, auch die persönliche Lebensplanung der Menschen habe sich verändert. „Lebensläufe, in denen sich Leistung manifestiert, sind heute weniger vorhersehbar und strukturiert“, erläutert Ogilvie und verweist auf das Konzept der Tätigkeitsgesellschaft. Die Leistung einer