



Performance Coaching – Leistungsprozesse entwickeln

2022

Studententext von Michael Loebbert



1. Um was geht es?

Die Selbststeuerung des Handelns, des Leistungsprozesses des/der Klient*in steht überhaupt im Fokus von Coaching. Das kann sein: die Leistung, seine/ihre Führungsrolle zu gestalten, die Leistung, einen beruflichen Entwicklungsschritt zu gehen, einen guten Verhandlungsabschluss zu erreichen, einer anderen Person wirklich zu helfen oder ein Projekt zum Erfolg zu führen. Schon, morgens früh aufzustehen, ist oder kann eine Leistung sein.

Die handlungstheoretischen Konzepte von „Erfolg“ und „Leistung“ stehen in engem Zusammenhang. Mit der direkten Anknüpfung an die *Selbststeuerung* des/der Coachee macht Coaching als Format einen Unterschied zu anderen Beratungsformaten, bei welchen mehr „Wissensvermittlung“ (Ed Schein: „telling and selling“) oder Diagnose im Vordergrund steht. – *Aus geschichtlicher Sicht sind die beiden Pfeiler (a) der Verbesserung der Selbststeuerung und (b) der Leistung als Prozess wichtige Innovationen, welche Coaching begründen und vorangebracht haben.*

Warum Coaching? – Die unmittelbare Verbesserung der Selbststeuerung bringt mehr und schnelleren Handlungserfolg in komplexen Situationen. Dann bringt Coaching mehr als traditionelles Training und (Experten-)Beratung.

Beim Performance Coaching wird Leistung explizit zum Thema und die Leistungsverbesserung zum Ziel (Kontrakt). Um welche Leistung geht es aber? In der Regel wird das schon im Kontrakt thematisiert und festgehalten. Unsere Klient*innen haben also schon ein gewisse Vorstellung („Wirklichkeitskonstruktion“) davon, was ihre Leistung ist oder sein könnte. Ebenso hast Du wahrscheinlich auch als coachende Person inzwischen gewisse Vorstellungen darüber, wie gut Deine Leistung als Coach ist: Kontakt, Kontrakt, Hypothesen, Intervention, Evaluation. Wie gut gelingt es mit Coaching, Klienten in der erfolgreichen Verwirklichung ihrer Handlungsanliegen, in der Verbesserung ihrer Selbststeuerung zu unterstützen?

Aufgabe 1: Was sind Deine Hypothesen zur Leistung?

(a) Denk an ein kürzlich zurückliegendes Coaching mit eine*r Klient*in. Um welche Leistung ist es gegangen? Formuliere 2 bis 3 Sätze.

(b) Was ist Deine Leistung als coachende Person? Für welche Fragen und Anliegen fühlst Du Dich besonders leistungsfähig? Woran merkst du dann, dass Dein Coaching für die Klientin wirklich nützlich war? Formuliere 2 bis 3 Sätze.



Im Mittelpunkt steht die Performance als die im Handeln zu zeigende Leistung (denk an die Darstellung auf einer Theaterbühne), das ist die Leistung, die auch von anderen wahrgenommen und genutzt wird. Die Performance umfasst die im Prozess dargestellten Leistungen und auch das Resultat meines eigenen Leistungsprozesses. Dabei spielen wie im Sport unterschiedliche Faktoren für die Leistung eine Rolle: Kraft und Anstrengung, motivationale Steuerung, Rahmenbedingungen der Organisation und des Teams, Taktik und Strategie, sinnvolle Erholung und Regeneration genau so wie die eigene Einstellung zur Leistung. Leistungsverbesserung bedeutet nicht, die maximale Leistung herauszuholen und in eine Burn-out-Spirale zu kommen, sondern vielmehr die kurz-, mittel- und längerfristige Verbesserung und Stabilisierung des Leistungsniveaus.

Psychologische Forschungen geben gut belegte Hinweise: Meine Leistungssteuerung ist um so besser, ich bin auch erfolgreich, als ich ...

- Selbstverantwortung wahrnehme
- mein Handeln am Erfolg orientiere
- meine Leistung mir selbst, meiner Anstrengung zuschreibe
- überzeugt bin, erfolgreich sein zu können und meine Ziele zu erreichen
- der Erfolg für mich mit (meinen) positiven Werten verbunden ist
- mit der jetzigen Situation konstruktiv unzufrieden bin
- meine Ziele für mich mit wirklicher Anstrengung verbunden sind
- mich mit der Möglichkeit des Scheiterns auseinandergesetzt habe
- meine eigenen Schwächen kenne und steuere
- meinen Leistungsprozess mit Innehalten und Lernen verbinde
- meine Ziele klar vorstellen (visualisieren) und beschreiben kann
- beharrlich bei Störungen am Ball bleibe
- pragmatisch an Resultaten interessiert bin
- das Erreichen des Ziels wichtig für mich ist
- mir der Wettbewerb Freude macht
- bereit bin, auch mal an meine Grenzen zu gehen
- Belastung sinnvoll verarbeite
- für Erholung und Entspannung Sorge

... so viel als kurze Zusammenfassung aus den vielfältigen und vielen psychologischen Untersuchungen¹ der letzten Jahre.

¹ Vgl. die umfanglichere Darstellung bei Venzl, Reto (2012). Performance Coaching. Praxisorientierte Modelle und Tools für die Leistungsoptimierung. Saarbrücken: Trainerverlag 2012.



2. Wie lässt sich ein Leistungsprozess darstellen?

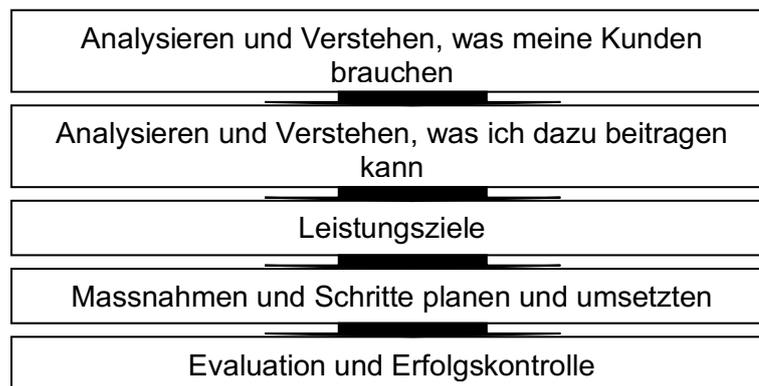


Schritt 1: Bestimmung der Performance, um die es geht.

1. Wer sind die Abnehmer meiner Leistung?
2. Was nutzen meine „Kunden“ tatsächlich aus meiner Leistung?
3. Welchen Wertbeitrag leiste ich für meine Kunden? Was ist meinen Kunden meine Leistung tatsächlich wert?
4. Woran merke ich bei meinen Kunden, wie gut meine Leistung ist?
5. Was sind meine eigenen Massstäbe für eine gute Leistung?

Schritt 2: Beschreibung meines Leistungsprozesses.

Was ist mein primärer Leistungsprozess? Welche Schritte sind notwendig, damit ich meine Leistung erbringe? Z. B. so:



Was sind die notwendigen Unterstützungsprozesse? – Strategische Ziele, Netzwerke und Kontakte pflegen, Weiterbildung, Coaching in Anspruch nehmen, ...?

Schritt 3: Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren

Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit ich meinen Leistungsprozess erfolgreich realisieren kann? – Aktuelles Wissen und Können, richtige Positionierung im Unternehmen, persönliche Ausgeglichenheit und biografische Stimmigkeit, Gesundheit, Unterstützung durch Kollegen ...

Aufgabe 2: Jetzt geht es erst mal um Deine Leistung als coachende Person. Nimm noch mal Deine Notizen zu Aufgabe 1b oben.

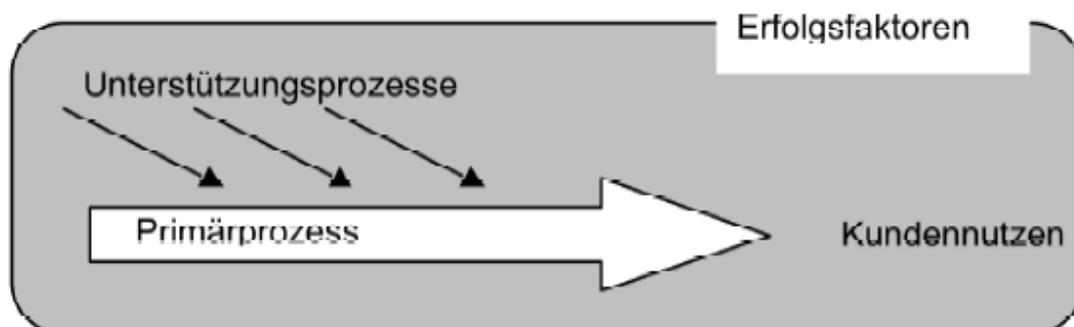
(a) Beschreibe Deinen eigenen Leistungsprozess als coachend Person in 5 bis 7 Schritten.

(b) Nenne 5 kritische Erfolgsfaktoren.

3. Wie kann der Leistungsprozess erfolgreich gecoacht werden?

Ziel des *Performance Coaching* ist die Verbesserung und Entwicklung der Leistung meiner Klienten, d.h. genauer:

- ihres Primärprozesses (gerade für das Management kann hier oft viel geleistet werden)
- ihres Unterstützungsprozesses,
- ihrer kritischen Erfolgsfaktoren.



Daraus ergeben sich zwei Ansatzpunkte:

Systematisch mit einer Performance-Analyse, z.B. nach dem Schema oben den Leistungsprozess aufzunehmen und die Verbesserungsmöglichkeiten zu bestimmen und zu bewerten. Das ist ein recht aufwendiges Verfahren im Sinne von Aufwand und Nutzen. Im Rahmen eines Coaching fast unmöglich für Menschen, die nicht in anderen Zusammenhängen (z.B. Qualitäts- und Prozessmanagement) schon gelernt haben in Prozessen zu denken.

Identifikation des Coachable Moments. In der Regel macht mein Klient ein Angebot:

- eine unmittelbar wahrnehmbare Leistungsschwäche
- Vorbereitung einer schwierigen neuen Aufgabe, eine berufliche Veränderung
- eine aktuelle Unzufriedenheit, seelische und körperliche Symptome
- ein Problem, das zu lösen ist
- ein wahrgenommener Konflikt



- Wunsch nach Feedback
- Wunsch nach einem konkreten Rat für eine bestimmte Situation

Welche Zeitfenster ergeben sich für Performance Coaching?

Sofort: das ist der Königsweg für die Führungskraft. Nur Sie können auf eine wahrgenommene Leistungsschwäche sofort reagieren, zumindest ein Feedback geben, schneller als der Kunde.

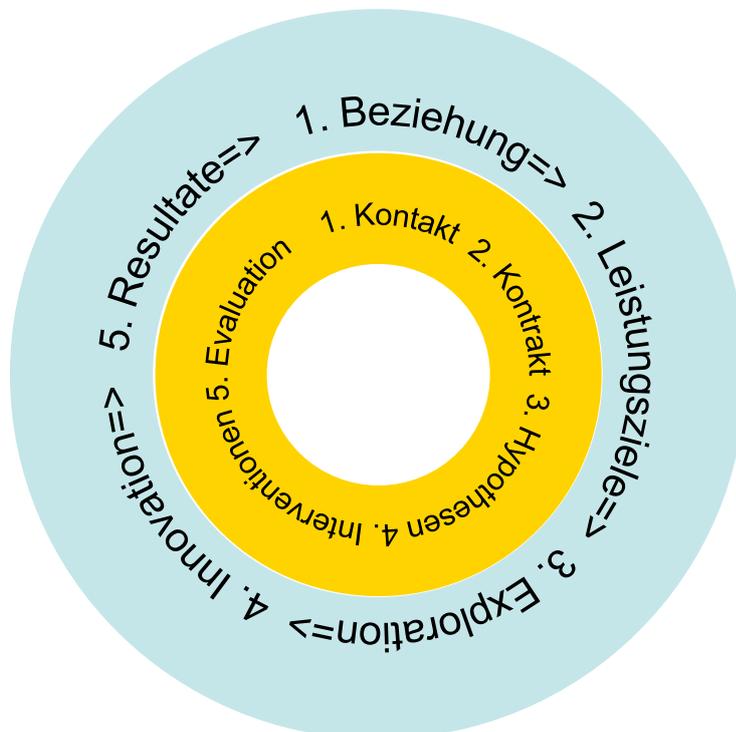
Etwas später im Sinne einer kontinuierlichen Begleitung: Dies sollte in der Regel ein geplanter und vereinbarter Coaching-Prozess sein, deklarierte Ziele und Zeiten gehören dazu.

Formale Bewertung und Erfolgskontrolle nach erbrachter Leistung: Manchmal ist es dann schon zu spät.

4. Es geht um meinen eigenen Leistungsprozess als coachende Person – „Coachen“ als Leistungsprozess

Coachen wird hier selbst verstanden als ein Leistungsprozess. Ziel ist die unmittelbare Sicherung, Verbesserung oder Neuentwicklung des primären Wertschöpfungsprozesses bzw. seiner Steuerung. Die im Modell der Prozessberatung beschriebenen Schritte und Erfolgsfaktoren werden als Elemente des Leistungsprozesses Coachen verstanden: der geschäftliche Leistungsprozess oder Dienstleistungsprozess folgt dem Leistungsprozess für den Klienten, die Klientin!

Phasen im Coaching als Prozessberatung



⊙ Die Phasen bilden eine systematische Abfolge.

⊙ Der Wechsel verläuft oft auch nicht linear.

⊙ Innerhalb einer Sitzung und in einem längeren Prozess braucht es alle Phasen.

⊙ Die Phasen der Beratungssteuerung und die Phasen des Klientenprozesses sind parallel miteinander verbunden.

Jeder Schritt des Coachs ist unmittelbar mit einem Ergebnis verbunden.



Aufgabe 3:

a) Beschreibe Deinen eigenen Leistungsprozess Coaching und Beratung mit „Unterstützung“ und „Erfolgsfaktoren“ (IST) nach dem Muster der Phasen der Prozessberatung:
Kontakt – Kontrakt – Hypothese/Analyse – Intervention – Evaluation (primärer Leistungsprozess von Coaching)

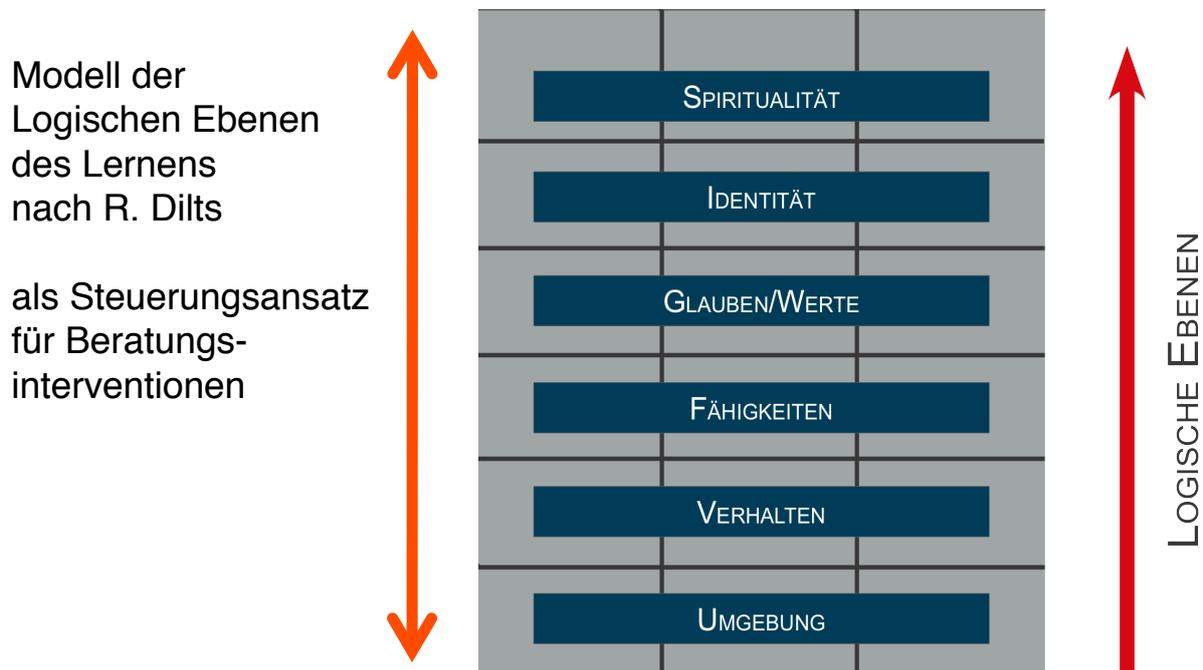
b) Welche Erkenntnisse und Anregungen nimmst Du aus der Diskussion für die Entwicklung und Verbesserung Deines eigenen Leistungsprozesses?

5. Weitere Werkzeuge und Modelle für Performance Coaching

Leistung wird im Performance Coaching vom impliziten Ziel und Fokus zum expliziten Ziel und Thema. Im beruflichen Bereich bietet es sich in der Handlungslogik von Organisationen und beruflichen Leistungsprozessen deshalb oft als Intervention des Coachs an, „Leistung“ relativ früh auch explizit einzuführen und zu kontraktieren. Durch diese Rahmung des Coachings im professionellen und organisationalen Leistungsprozess unserer Klientinnen, gewinnt Coaching Wahrnehmbarkeit und vor allem auch Wertschätzung im unternehmerischen (betriebswirtschaftlichen) Zusammenhang, ohne an Eigenlogik: „was ist überhaupt die Leistung?“ einzubüßen.



5.1 Logische Ebenen des Handelns



Das Modell der logischen Ebenen von Robert Dilts gibt ein vielperspektives Verständnis des Leistungsprozesses. Für die Steuerung von Leistung bietet die Arbeit mit den Logischen Ebenen die Arbeit am Kongruenzerleben von Leistungen, Angeboten und der Person. Hintergrund ist die Hypothese, dass der (wahrgenommene) Nutzen einer Leistung und die Motivation, bestimmte Leistungsziele zu erreichen, mit dem Kongruenzerleben des Kunden und des Leistungsanbieters in Beziehung steht. Bei (zu grosser) Inkongruenz bricht die Vertrauensbeziehung (Kontakt).

U: Wie gestalte ich meine Arbeitsumgebung, so dass ich mich selbst als leistungsfähig erleben kann?

V: Wie gestalte ich die Erwartungen meiner Kunden/Leistungsabnehmer, damit diese Kongruenz und Zufriedenheit erleben können?

F: Welche Fähigkeiten kann/will ich entwickeln, um meine Leistung weiter zu verbessern?

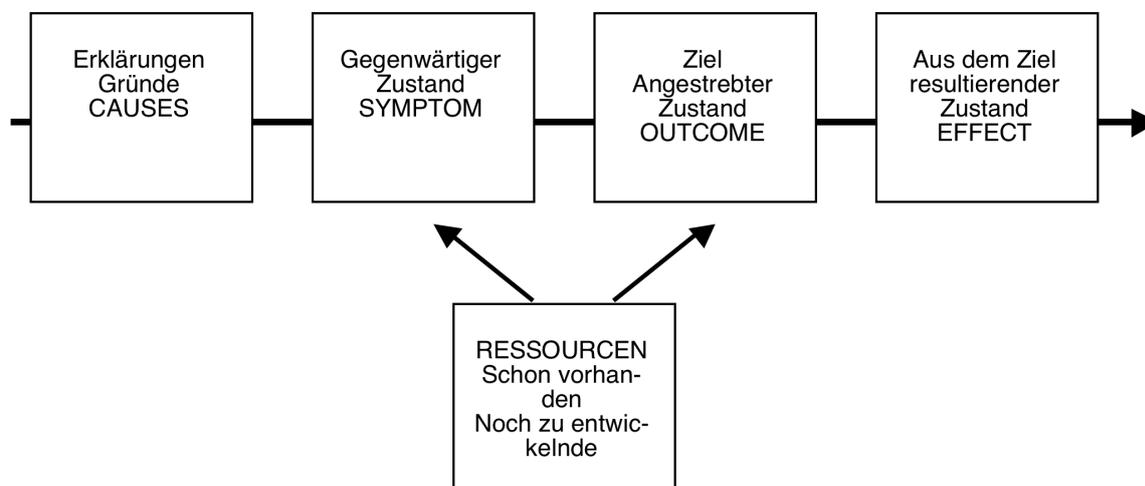
G: Welche Glaubensvorstellungen und Werte unterstützen mich dabei?

I: Was ist dabei unmittelbar und fest mit mir als Person verbunden?

S: Welchen Sinn verbinde ich persönlich mit Leistung? Und in welchem Zusammenhang stehe ich damit mit anderen Menschen etc.



5.2 Arbeit mit dem SCORE Modell



Die Arbeit mit SCORE reflektiert unsere subjektive Handlungsvorstellung² anhand einer zeitlichen Ordnung von C, S, O, E. Es unterstützt die Klärung von problematisch erlebten Situationen, ausgehend von Symptoms. Eine wirksame Anwendung ist die Fallanalyse in der Supervision und Intervision. Nützlich ist es auch bei der Planung von Vorhaben ausgehend von der Outcome-Position alle anderen Positionen damit in Beziehung zu setzen und die „handlungslogische“ Passung zu untersuchen.

Wie viele Handlungsmodelle eignet sich das SCORE Modell³ gut für Aufstellungsarbeit („abstrakte Aufstellung“).

S.C.O.R.E.:	Symptom	Cause	Outcome	Resource	Effect
Beschreibung:	Istzustand (Gegenwart)	Ursache (Vergangenheit)	Ziel (Zukunft)	Ressourcen (von S nach O)	Vision/MetaZiel (Zukunft)
Aussage:	Jetzt...	...weil...	...wollen...	...mit...	...um...
Frage:	Wie geht es dir? Wo stehst du heute?	Was ist der Grund?	Was möchtest du? Was ist dein Ziel?	Was brauchst du dafür? Welche Unterstützung hättest du gern?	Wie wird es sein, wenn du dein Ziel erreicht hast?

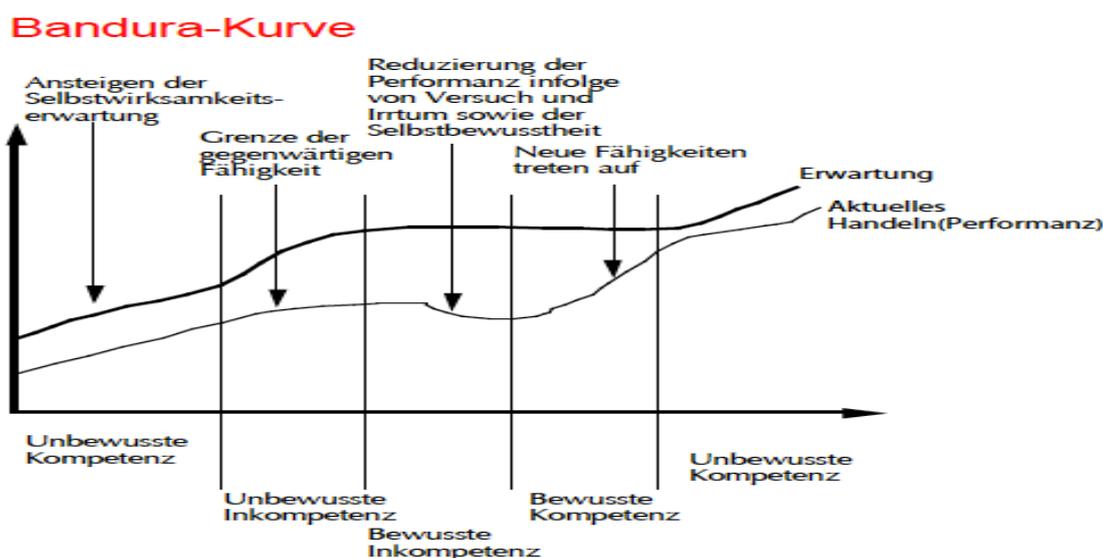
... Aus <http://nlpportal.org/nlpedia/wiki/SCORE>

² In der Praxis nutze ich lieber das SCORE Modell als das klassische Vorgehen GROW von John Whitmore (2006). Coaching für die Praxis. Frankfurt 1994. Die Anknüpfung an die „subjektive Handlungsvorstellung“ des Klienten ist wirksamer als eine rein auf kognitive Verhaltenssteuerung (Logische Ebene) ausgerichtete Planung. Als Instrument des Projektmanagements ist das erst der zweite Schritt.

³ Robert Dilts (1993): Zukunftstechniken. Paderborn.



5.3 Die Bandurakurve⁴



Leistung wird hier als Leistungskompetenz gefasst, eine bestimmte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

Sie ist besonders hilfreich, um zu verstehen, dass es für meinen Klienten eine wirkliche Einsicht braucht, wo seine bisherigen Kompetenzen nicht ausreichen. Banduras empirisch gut belegte Hypothese ist, dass es zur Ausbildung von neuen Fähigkeiten durchaus die manchmal schmerzhaft Einsicht braucht, dass die bisherigen Fähigkeiten nicht ausreichen, ein bestimmtes Handlungsziel zu erreichen.

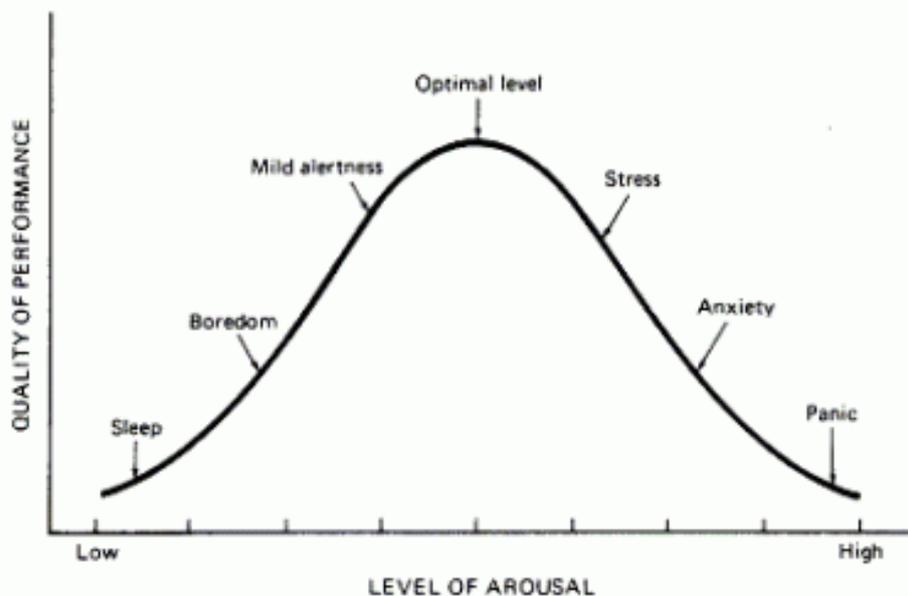
In der Phase der bewussten Inkompetenz und bewussten Kompetenz fällt die real gezeigte Leistung zunächst auf ein etwas niedrigeres Niveau. Das ist um so schmerzlicher, da die Erwartung mit dem Erwerb neuer Kompetenzen auch gleich, die Leistung zu verbessern, enttäuscht wird. In dieser Phase kann es zum Abbruch von Coaching Prozessen kommen. Interventionen des Coachs können sein, (1) zunächst für schnelle kleine Erfolge zu sorgen, (2) seinen Klienten auf diese Gesetzmässigkeit aufmerksam zu machen, (3) seine Erfolgszuversicht zu stärken.

5.4 Das Yerkes-Dodson Gesetz: Leistung und Stress

Das Yerkes-Dodson-Gesetz (nach Robert Yerkes und John D. Dodson, 1908)⁵ beschreibt die kognitive Leistungsfähigkeit im Verhältnis unterschiedlicher emotionaler Erregungszustände, kurz: Stress. Zwischen der physiologischen Aktivierung und der Leistungsfähigkeit besteht ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang.

⁴ Die sogenannte Bandurakurve («conscious competence model») stammt ziemlich sicher nicht von Albert Bandura, wurde aber unter diesem klingenden Namen vielfältig weitergegeben.

⁵ Yerkes, R.M. & Dodson, J.D.: *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*. Journal of Comparative Neurology and Psychology, **18** (1908) 459-482



Das ist individuell natürlich unterschiedlich. Bei Unterforderung bleibt der Mensch hinter seinen Möglichkeiten zurück - es entsteht ein Leistungsleck. Durch ein gesundes Maß an emotionaler Aktivierung kann die Leistung bis zu einem Spitzenwert gesteigert werden. Erhöht sich das Erregungsniveau über das erforderliche Maß, sinkt die Leistung wieder ab. Für jede Situation gibt es eine optimale emotionale Verfassung und Intensität.

Im Coaching unterstützen wir unsere Klientinnen in der Steuerung eines für Sie optimalen Erregungs- oder Stressniveaus:

- Die Latte bezüglich einer bestimmten Herausforderung für die Leistung höher oder niedriger legen.
- Unter- bzw. Überforderung justieren durch Arbeit an den motivationspsychologischen Variablen, Attribution von Leistungen, Leistungsziele, Selbstwirksamkeitserleben, Erhöhung der Sicherheit durch Strukturierung der Leistungsschritte.
- Risiken und Nebenwirkungen einer erweiterten Handlungsvorstellung explorieren und bewerten.
- Stress, Angst und Panik runterfahren (Kriseninterventionen) durch Stärkung der autonomen Handlungssteuerung mit mentalen Übungen.
- Langeweile und Arroganz wertschätzend hinterfragen gegebenenfalls provozieren und konfrontieren.

Das Yerkes-Dodson Gesetz ist in den letzten Jahrzehnten sowohl empirisch als auch hirneingebildet bestätigt worden.



5.5 Leistungsinterview

Dabei werden wie im Sport⁶ unterschiedliche Faktoren für die Leistung beschrieben: körperliche Kraft, motivationale Steuerung, Rahmenbedingungen der Organisation und des Teams, Taktik und Strategie, sinnvolle Erholung und Regeneration genau so wie die eigene Einstellung zur Leistung. Leistungsverbesserung bedeutet nicht nur, die maximale Leistung herauszuholen, sondern auch das Vermeiden einer Burn-out-Spirale und die kurz-, mittel- und längerfristige Verbesserung und Stabilisierung des Leistungsniveaus.

Ein Modell für Leistung⁷ fasst die wichtigsten Ergebnisse der Leistungsforschung zusammen: Die Leistungssteuerung ist um so besser als ich ...

- Selbstverantwortung wahrnehme
- mein Handeln am Erfolg orientiere
- meine Leistung mir selbst, meiner Anstrengung zuschreibe
- überzeugt bin, erfolgreich sein zu können und meine Ziele zu erreichen
- der Erfolg für mich mit (meinen) positiven Werten verbunden ist
- mit der jetzigen Situation konstruktiv unzufrieden bin
- meine Ziele für mich mit wirklicher Anstrengung verbunden sind
- mich mit der Möglichkeit des Scheiterns auseinandergesetzt habe
- meine eigenen Schwächen kenne und steuere
- meinen Leistungsprozess mit Innehalten und Lernen verbinde
- meine Ziele klar vorstellen (visualisieren) und beschreiben kann
- beharrlich bei Störungen am Ball bleibe
- pragmatisch an Resultaten interessiert bin
- das Erreichen des Ziels wichtig für mich ist
- mir der Wettbewerb Freude macht
- bereit bin, auch mal an meine Grenzen zu gehen
- Belastung sinnvoll verarbeite
- für Erholung und Entspannung Sorge

Mach ein Interview mit dir selbst, mit Deiner Kollegin ... 5er Skala woran merkst du das konkret? Woran würdest Du merken, wenn es ein wenig besser wäre? Was wäre auf jeden Fall zu viel? Etc.

Das Konzept der Leistung wird in vielen Selbstmanagementmodellen gebraucht, um Menschen bei einer systematischen Leistungsverbesserung zu unterstützen. Aus der hier vertretenen Perspektive sollte Leistung jedoch nicht mit Handeln gleichgesetzt werden. Es geht wie in der physikalischen Metapher um das Verhältnis von gesetzten Zielen und den aufzuwendenden Mitteln. Aber gerade diese Klärung kann im Coaching erst das Resultat sein und nicht schon der Ausgangspunkt.

⁶ Vergl. das Lehrbuch Terry McMorris und Tudor Hale (2006). Coaching Science. Theory into Practice. Chichester.

⁷ Vergleiche zu dieser zusammenfassenden Modellbildung auch Reto Venzl (2012). Performance Coaching. Saarbrücken. – Insbesondere sind darin die klassischen Forschungen von Atkinson, McClelland und Weiner verarbeitet.



6. noch zwei Stichworte

„Bekenntnis“ zur Leistung

“Leistung” ist ein vieldeutiger Begriff von der physikalischen Formel bis zu einer Perspektive in der Mitarbeiterbeurteilung. Jährliche Leistungssteigerung wird vorausgesetzt. Höher, schneller, weiter und dann? Das hohe Lied der Effizienz. Und wer sich auch noch zu “Leistung” bekennt, scheint dem pragmatischen Kurzschluss aufzusitzen, dass Viel auch von Viel kommt, das heisst gute Ergebnisse, grosse Anstrengungen voraussetzen. - Ja wahrscheinlich zu kurz eschlossen. Wenn dann im Ergebnis Gesundheit und Privatleben ruiniert sind.

Wir werden älter, die körperlichen Kräfte lassen nach. Wenn es ganz gut läuft, glauben wir das mit unserem Zuwachs an Erfahrung und womöglich Weisheit wettzumachen. Jedes Lebensalter hat seine ihm eigene Leistungsfähigkeit. Ja nicht nur jedes Alter, auch jeder Mensch mit seinen Fähigkeiten und Ressourcen. Den Wettbewerb, mit wem ich mich messen will, bestimme ich selbst und letztlich bin ich es wahrscheinlich nur selbst, der mit mir im Wettbewerb steht. Meine Ziele, Wünsche und Ansprüche bestimmen, was ich für eine “Leistung” halte, und wo ich meine Leistung verfehle. Denn es macht einen Unterschied, ob ich der Welt mein Bestes gebe oder damit zurückhalte. Psychologische Untersuchungen haben nachgewiesen, dass Leistung in Beziehung steht zu Merkmalen wie “Beharrlichkeit”, “Engagement”, “Erfolgszuversicht”, “Anstrengungsbereitschaft” und ich würde hinzufügen “Lebensfreude”. Wie im Sport, Leistung, die ich mir selbst abverlange, macht Freude. Das ist also nicht nur der calvinistische Anspruch meinen Beitrag für die Welt zu leisten, sondern auch Genuss, die Früchte der Leistung ja mehr noch die Leistung selbst zu geniessen. Der englische Begriff “Performance” für Leistung reflektiert die Aufführung auf einer Bühne. Und ich tue es auch für meine Zuschauer, die sich daran erfreuen. Grosses Theater oder Kammerstück, wenn es gut ist, ist es gut oder sogar exzellent, wenn ich mein Bestes geben kann. -

Erfolgreiche Führungskräfte haben ein (eigenes) Verhältnis zur Leistung. Es geht immer darum, über den eigenen Schatten zu springen. Ziele sind so hoch und so weit wie ich selber reiche. Darum bekennen wir uns zur Leistung als Antrieb und Motiv sowohl wie als Erfüllung.

Leistungskultur – Performance Based Culture

Das Evergreen Projekt: Von 1986 bis 1996 vergleichen Forscher in einer gross angelegten Untersuchung mehr oder weniger langfristig erfolgreiche amerikanische Unternehmen. *Ein entscheidendes Merkmal der erfolgreichen Unternehmen ist, dass sie eine Kultur der Leistung „performance based culture“ verwirklicht haben:*

(1) Mitarbeiter wollen ihr Bestes geben.



(2) Die Entlohnung erfolgt leistungsorientiert. Gute Leistungen werden gelobt. Die Latte wird jedes Jahr ein klein wenig höher gelegt.

(3) Die Arbeit wird herausfordernd und befriedigend wahrgenommen. Sie macht Freude.

(4) Die Leistung bezieht sich auf ein klares Wertefundament, die “corporate values” des Unternehmens.

Seither wird gerne von Leistungskultur gesprochen, wenn es darum geht, Investitionen in Kulturveränderung zu rechtfertigen. Viele Unternehmen haben leistungsbezogene Lohnsysteme eingeführt. Die Veränderung geht vom Prinzip der Betriebszugehörigkeit und Loyalität (Seniorität) zur Bewertung von Leistung und Wertbeitrag als Bezugsgröße der Lohnfindung. Den im eigentlichen Sinne kulturellen Merkmalen

- Wille und Bereitschaft von Mitarbeitern ihr Bestes zu geben, ohne eine sofortige Bezahlung zu erwarten
- Arbeitsfreude, die Befriedigung in der Arbeit finden
- Bezug auf ein gemeinsames Wertefundament im Unternehmen

wird nach meiner Erfahrung weniger Beachtung geschenkt. Die Nebenwirkungen können erheblich sein: Konzentration auf Lohnsysteme, statt auf den Mehrwert für Kunden. Quantität vor Qualität der Arbeit. Ausbrennen, wenn der gemeinsame Sinnhorizont fehlt.

Wie gestalten Sie die Leistungskultur in Ihrem Unternehmen?