Die alte Leistungskultur

2

Lassen Sie uns die Basis unseres westlichen Leistungsverständnisses in Erinnerung rufen, um zu verstehen, warum sich das „alte" Leistungsdenken in unserer Gesellschaft so lange halten konnte: Was ist eigentlich Leistung? Warum bezeichnen wir – definiert für die westlichen Industrienationen – uns selbstbewusst als Leistungsgesellschaft? Was kennzeichnet einen Leistungsträger?

2.1 Quantität und messbarer Unternehmens- und Arbeitserfolg

Im bisherigen Leistungsdenken dreht sich alles um glasklar definierte, messbare Kenngrößen, die eine höhere Effektivität und Produktivität des Leistungsträgers belegen können. Es sollte ein maximaler Output bei minimalen Ressourceneinsatz von Mensch und Maschine erzielt werden. Zielsetzung war und ist ein stetiges Wirtschaftswachstum, sei es für die Gesellschaft eines Landes wie für ein Unternehmen. Im Mittelpunkt stand der Mensch mit seiner körperlichen Kraft und manuellen Geschicklichkeit. Wer hart arbeitete, trug zum Erfolg des Unternehmens, der Gesellschaft wie zu seinem persönlichen Erfolg und sicherem Wohlstand bei.

Basis dieser Messgrößen und Theorien der wissenschaftlichen Betriebsführung sind immer noch die Ansätze von Frederick W. Taylor, der die Tätigkeiten der Arbeiter analysierte und in einzelne kleine Handgriffe zerlegte, um diese besser schulen und ausführen, aber vor allem exakter messen zu können. Dieser Tradition folgte sowohl die Gemeinkostenwertanalyse von McKinsey (Einführung 1975 in Deutschland) wie die mit Michael Hammer/James Champy Anfang der 90er Jahre beginnende Welle des Business Reengineerings, wo weniger ganzheitliche Geschäftsprozesse wertschöpfend geändert als eher Teilprozesse und einzelne Projektschritte ebenso akribisch zerlegt und analysiert wurden, um ein Fitzelchen mehr Leistungsfähigkeit zu erzielen.

R. A. van der Markt, *Das Ich-will-mehr-Prinzip*, DOI 10.1007/978-3-8349-4474-0_2,

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Zu oft wurde die Gesamtheit der Prozessverantwortung und des Prozessverständnisses der einzelnen Mitarbeiter übersehen oder gar ausgeschaltet. Business Reengineering wurde allzu oft mit der Kündigung von Mitarbeitern verbunden, um kurzfristig eine optimierte Kapitalrendite zu erzielen. Prozesse wurden perfekt 120%ig gestaltet, was leider oftmals langfristig weniger als mehr Output und vor allem häufig mehr Unzufriedenheit und Unverständnis erzeugte, weil die in dem Prozess handelnden Mitarbeiter viel zu wenig einbezogen und berücksichtigt wurden. 50 bis 70 % aller Reengineering-Projekte scheitern, weil bei der Umsetzung gravierende Fehler gemacht wurden (Shapiro 1996, S. 24 ff., 247 ff.).[1]

Trotz unterschiedlichster Managementphilosophien und Methoden, die über einzelne Jahre mit wundervollen Buzz-Words die Managementriege durchkreuzten und obwohl bahnbrechende Technologien unsere Arbeitswelt völlig verändert haben, blieb der grundlegende Leistungsgedanke der „alten" Kultur in unserer Gesellschaft erhalten. Es geht schlicht darum, wirksame Ergebnisse und wirtschaftlich positive Resultate zu erzielen, als Unternehmen, als Führungskraft und auch als einzelne Person. Die Leistung schafft die Basis für unseren Lebensunterhalt, jedoch auch die Motivation, eigene Grenzen zu überschreiten, um bessere Ergebnisse zu erzielen, sprichwörtlich Erfolg zu haben. Und sei es nur, um mit seiner Kaufkraft die Wirtschaft anzukurbeln oder zu stabilisieren und über seine Steuerabgaben einen gesellschaftlichen Beitrag für die Infrastruktur und die Leistungsfähigkeit seines Landes zu leisten.

2.1.1 Die Kriterien der westlichen Leistungsgesellschaft

Messbare Daten und Fakten prägen auch hier die Definition einer **Leistungsgesellschaft**, die sich im globalen Markt nach den Richtlinien der Finanz- und Kapitalmärkte ausrichten muss:

- das Bruttoinlandsprodukt bzw. das Bruttosozialprodukt,
- die Arbeitslosenquote,
- die Analphabetenquote,
- das Import-/Exportrating und das Länder-Rating im Welthandel,
- Inflation oder Deflation,
- die Kaufkraftparität,

[1] Shapiro bezieht sich auf zahlreiche Umfragen in den USA und Europa, wonach nur 33 % der Unternehmen nach Abschluss von Reengineering-Projekten über Erfolge, 25 % jedoch über keine dem Aufwand entsprechenden Resultate berichteten.

- die Fähigkeit der Zahlungs- und Leistungsbilanz und äußerst kritisch die Staatsverschuldung sowohl in Europa als auch in den USA.

Die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft, eines Landes hängt wiederum ab von der Professionalität und der Qualität des Managements. Auch wenn einige diese wirtschaftliche Abhängigkeit bedauern, müssen wir uns der Realität stellen. „Von Management – der gestaltenden, steuernden und lenkenden Funktion einer Gesellschaft – hängen die wirtschaftliche Wertschöpfung und damit unser Wohlstandniveau ab. Management mobilisiert die Ressourcen einer Gesellschaft oder lässt sie brachliegen, es macht aus Rohstoffen überhaupt erst Ressourcen und transformiert sie in ökonomische Werte. Von Management hängen Produktivität und Innovationskraft einer Gesellschaft ab. Von Management hängt es ab, ob eine Gesellschaft und ihre Wirtschaft konkurrenzfähig sind." (Malik 2006, S. 63 f.)

Nur mit einer positiven Leistungsbilanz kann eine Gesellschaft, eine Landesregierung, die für das Wachstum und die Stabilität eines gesicherten Wohlstandes notwendigen infrastrukturellen Leistungen erbringen, die für die Zukunft des Landes und des einzelnen Bürgers lebens-, ja überlebensnotwendig sind. Management ist nicht allein auf die Wirtschaft begrenzt, sondern bestimmt „auch unser Gesundheits- und Bildungsniveau".

Bildung ist einer dieser Grundsteine für ein prosperierendes Land. Nur gebildete Bürger können die notwendige Leistung erbringen, über den eigenen Lebensunterhalt in den Aufbau und die Stabilität eines Landes zu investieren. Der Schock bzgl. der Ergebnisse der Pisa-Studie zeigte dies mehr als deutlich, als Stimmen laut wurden, ob Deutschland sich zu einem Dritte Welt-Land entwickele. Nur mit einer positiven Leistungsbilanz können Budgets für Bildung, Forschung und Innovation, Kunst und Kultur, Sport wie die grundlegenden Voraussetzungen einer effizienten Infrastruktur bedient werden, ohne die weder der Einzelne Bildung und Arbeit erhalten wie Unternehmen in einem Land prosperieren können. All dies ist notwendig, um den Status einer Leistungsgesellschaft zu erhalten. Daher lautet die englische Übersetzung auch „achieving society" – also eine Gesellschaft, die etwas „erreicht". Dabei geht es nicht allein um positive wirtschaftliche Ergebnisse und Resultate, sondern auf allen Gebieten, in denen Leistung erbracht werden kann, sei es der Medaillenspiegel im Ländervergleich der Olympischen Spiele oder Welt- und Europameisterschaften, der Anteil deutscher Forscher mit Nobelpreisen, Weltklasse-Künstler aller Bereiche von Musik, Kunst bis Literatur.

Eine Leistungsgesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass viele ihr Bestes geben, um noch bessere Leistungen und Resultate zu erzielen als die Jahre vorher, um Grenzen zu überspringen und „Unmögliches" möglich zu machen.

So war es lange Zeit undenkbar, dass ein Mensch die 100 m-Distanz unter 10 Sekunden laufen könne. Am 14. Oktober 1968 durchbrach Jim Hines (USA) diese Schallmauer mit elektronisch gestoppten 9,95 Sekunden. In Berlin unterbot Usain Bolt (Jamaika) bei der Leichtathletik Weltmeisterschaft am 16. August 2009 die Marke mit 9,58 Sekunden und wurde zum schnellsten Mann der Welt.

Der Wettlauf um den nächsten Weltrekord geht weiter.[2] Es ist dieser Wille, die starke Motivation großer Einzelpersönlichkeiten, der in einer Leistungsgesellschaft Neues, Innovatives erzeugen kann und damit bahnbrechende Umwälzungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Sport wie im persönlichen Leben bewirkt, so zum Beispiel Bill Gates mit seinem Glauben an einen smarten Personal Computer mit leicht bedienbarer Software, Steve Jobs mit intelligentester Individualisierungstechnik des iPhones, iPads. Alles ist nahezu mit einem Fingertipp zu erreichen. Entrepreneurship gepaart mit Vision und gleichzeitiger Umsetzungsstärke. Beide begannen bereits als Studenten, an ihrer Vision zu arbeiten.

Wikipedia definiert eine Leistungsgesellschaft als eine Modellvorstellung einer Gesellschaft, in der die Anteile angestrebter Güter wie Einkommen, Macht, Status und Vermögen entsprechend der spezifischen Leistung erfolgt, die *jeder Einzelne erwirtschaftet*.[3] Eine Leistungsgesellschaft sollte dem Individuum genügend Möglichkeiten und Freiräume schaffen, diese Leistung motiviert zu erbringen.

Eine Leistungsgesellschaft motiviert ihre Bürger dazu, **Leistungsträger** zu sein, wobei wir hier besser von Leistern oder gar Bestleistern sprechen sollten. Denn diese treiben die Gesellschaft voran. Im Deutschen haben wir eigentlich kein passendes Wort hierfür, während im Englischen dagegen der Performer (Norm) vom High oder Top Performer wie auch Low Performer unterschieden wird. Deshalb verwende ich diese Begriffe auch bewusst abwechselnd in diesem Buch. Leistungsträger dienen in unserer westlichen Gesellschaft als Vorbilder. Sie haben im Laufe ihres Lebens etwas geleistet, sei es aufgrund ihrer herausragenden Talente und Fähigkei-

[2] Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/100-Meter-Lauf, abgerufen am 03.01.2012.

[3] Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Leistungsgesellschaft, abgerufen am 03.01.2012. „Grundsätzlich gesehen, ist ‚Leistung' eine Eigenschaft, die einem ganzen Spektrum von Handlungen zugeschrieben werden kann, und zwar nach Maßgabe gesellschaftlich gegebener Konventionen oder Nützlichkeitserwägungen. Vorausgesetzt wird dabei, dass trotz arbeitsteiliger Produktion und Dienstleistung und einer zwangsläufigen Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch Automatisierung und Rationalisierung der erwirtschaftete (zusätzliche) Nutzen Einzelpersonen bzw. deren persönlichem Einsatz eindeutig zugerechnet werden kann. Zudem kommt es auf die Definitionsmacht für die Gütemaßstäbe zur Beurteilung von Leistung an. Leistung wird gewöhnlich im Arbeitsleben oder auch im Sport angesiedelt, kann aber auch in anderen Lebensbereichen, etwa der Familie oder in der Freizeit, betrachtet werden", vgl. (1) Hondrich (1988, S. 10); vgl. (2) Flassbeck (2010); vgl. (3) Schlie, Frank: *Die Vielfalt der Leistungsbegriffe.* in: a. a. O., S. 61.

ten in Kunst, Kultur und Sport und/oder durch ihre Kenntnisse, Erfahrungen und ihren Einsatzwillen in Wirtschaft und Wissenschaft.

Exzellente Leistungsträger in einer Gesellschaft sind

- **Unternehmen**, die jedes Jahr bessere wirtschaftliche Ergebnisse erzielen und einen erheblichen Anteil am Bruttoinlandsprodukt einer Gesellschaft, eines Landes beitragen, Arbeitsplätze schaffen und erhalten und eine nachhaltige Wertschöpfung erzielen.
- **Persönlichkeiten** mit besonderen Talenten in Kunst, Kultur, Sport und Wissenschaft wie sozialen und medizinischen Einrichtungen.
- **Fachkräfte**, die aufgrund ihres Einsatzes und Könnens eine messbare höhere Produktivität erzielen und aufgrund ihrer Leistung und harten Arbeit in einem Unternehmen Karriere machen und zu Führungskräften, somit ins Management aufsteigen.
  Sie erzeugen kreativ innovative Produkte, Services oder Verbesserungen und beeinflussen damit die Technologie oder das Wirtschaftssystem nachhaltig wertschöpfend.
- **Manager und Unternehmer**, die wirksam messbar höhere wirtschaftliche Ergebnisse, Renditen und Produktivitäts-Indizes für ihre Abteilung wie ihr gesamtes Unternehmen erzielen und/oder innovative Produkte auf dem Markt etablieren.

Leistung hat daher in unserer Gesellschaft einen sehr hohen Stellenwert. Leistung ist etwas Positives. Wer etwas leistet, ist gut angesehen.

Das Versprechen: Mehr Leistung, meist verstanden als messbar mehr gute und harte Arbeit, bringt mehr Erfolg, mehr Sicherheit, mehr Wachstum.

An der McKinsey-Umfrage 2006 – Perspektive Deutschland – nahmen 620.000 Befragte teil und sprachen sich eindeutig für eine starke Leistungsorientierung aus: „Fleiß und Ehrgeiz sind die wichtigsten Werte der Deutschen (72 %)." Die überwältigende Mehrheit bekennt sich zu lebenslangem Lernen, 29 % können „sich auf jeden Fall", 50 % „unter Umständen" vorstellen, in einem anderen Beruf zu arbeiten. Vorausgegangene Umfragen von Perspektive-Deutschland zeigten, dass 79 % der erwerbstätigen Teilnehmer mehr arbeiten wollen, 80 % einen anspruchsvollen Arbeitsplatz bevorzugen, 64 % auch dann noch arbeiten möchten, wenn sie finanziell unabhängig sind.[4] Allerdings träumen die meisten Deutschen bei dieser Befragung von einer sozialen Leistungsgesellschaft. „Der deutliche Auftrag an die Politik lautet, die sozialen Ziele nicht aufzugeben, aber Anreize zu schaffen, die das private An-

[4] Innovations-Report 26. April 2006 Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft.

gebot zur Leistung fördern." (Richard von Weizäcker, Schirmherr von Perspektive-Deutschland)[5]

83 % sprechen sich in dieser Befragung für eine bessere Belohnung von Leistung aus. Leistungsgesellschaft steht somit auch für „**Gerechtigkeits-Gesellschaft**". Leistung muss sich lohnen und zum versprochenen Erfolg führen, sei dieser materiell oder nicht-materiell. Obwohl dieses Versprechen nicht immer gehalten werden kann, ist es immer noch Quelle der Dynamik für Erfolge auf der Unternehmens- und der Karriereebene. An der Spitze stehen die Top oder High Performer, die aufgrund ihrer Leistung zu den Top-Verdienern zählen und eine angesehene gesellschaftliche wie professionelle Position mit Macht und Status einnehmen. Zwar wurden in Personalabteilungen Karrieremöglichkeiten für „reine" Fachkarrieren gestaltet, die Management-Karriere bleibt jedoch immer noch „die Crème de la Crème". Wer es bis Anfang, spätestens Mitte 40 nicht bis dahin geschafft hat, ist kein wirklicher Leistungsträger, kein Top oder High Performer.

Aber wie kann in einer Gesellschaft, in einem Unternehmen von jedermann erwartet werden, Erfolg zu haben? Erfolg im Sinne, die Karriereleiter ins Management hinaufzusteigen. Allerdings gibt es „da oben" eben nur eine begrenzte Zahl an Plätzen. „Wo eine Person Erfolg hat, muss eine andere Misserfolg haben. In diesem Fall ist es unerlässlich, dass letztere einen Bereich hat, in dem sie Beiträge leisten, etwas bewirken und *jemand* sein kann." (Drucker 1999, S. 331). Dennoch zieht das Versprechen noch immer – wer ambitioniert ist, will eben gerade zu den wenigen Besten gehören, ist bereit, hierfür viel Kraft, viel Einsatz, Zeit und Wissen zu investieren: Leistung – im beschriebenen Sinne – lohnt sich bzw. wie die FDP im letzten Wahlkampf als Leitmotto betonte: „Leistung soll sich wieder lohnen." Immerhin haben sie mit diesem Slogan im September 2009 ihr bestes Wahlergebnis seit ihrer Gründung mit 14,6 % erzielt.

2.1.2 Grundlagen des „alten" Leistungsdenkens

Warum konnte sich dieses „alte" Leistungsdenken in unserer Gesellschaft so lange halten?

Im Mittelpunkt steht der Mensch als Leistungsträger, und wie die Maslow'sche Bedürfnispyramide darlegt, strebt dieser zunächst Sicherheit in den Grundbedürfnissen an. Den eigenen Lebensunterhalt aufgrund eigener Leistung erwirtschaften: ein sicherer Arbeitsplatz, ein sicherer Lohn für die erbrachte Leistung, klare Richt-

[5] Spiegel Online 26.04.2006: Staatsverständnis: Der Traum von der sozialen Leistungsgesellschaft.

linien und Vorgehensweisen als Orientierung. Lokal bezogen auf einen gesicherten Platz in einer Gemeinschaft, wobei Maslows Bedürfnispyramide dabei ein westlich-industriell sozialisiertes Statusdenken und einen Individualismus voraussetzt, die in anderen Kulturen nicht selbstverständlich sind. Erst in der Spitze der Pyramide geht es um Selbstverwirklichung.

1. **Zahlengläubigkeit**
   Klar messbare Daten, Fakten und Zahlen bieten **Sicherheit**. An diesen Messwerten lässt sich nichts rütteln. Die Wertungsmaßstäbe werden an Universitäten gelehrt, die Vergleichsdaten, Benchmarks liegen im Markt vor. Sie sind klar verständlich für alle Wirtschaftspartner wie Mitarbeiter. Diese Daten suggerieren eine Sicherheit, die sich zunehmend zu einer absoluten „Zahlengläubigkeit" entwickelte.
   Daten, Fakten und Zahlen sind wahr, Renditen und Wachstumsraten in gut visualisierten Gantt-Charts sichern Wachstum und Gewinnmaximierung zu.
   Damit haben gerade Banken in den letzten Jahren Anleger in Beratungsgesprächen zu risikoreichen Investitionen überreden können. Aber selbst nach der Krise 2008 bleibt diese Zahlengläubigkeit erhalten. Überall werden umfangreiche Business-Pläne gerechnet. Die Zahlen stimmen, ob allerdings tatsächliche Werte als Basis dienen, dies bleibt oftmals offen. Leider sind sie realiter bewusst gar nicht vorhanden. Kurzfristiges Homo-Oeconomicus-Denken wird bevorzugt statt langfristiger Wertschöpfung mit einer nachhaltigen Wirtschafts-Ethik.
   In vielen Beratungsgesprächen musste ich feststellen, dass Business-Pläne als **Garantien für Geschäftserfolg** angesehen werden anstatt als Vision einer zukünftig möglichen Entwicklung einer hoffentlich marktfähigen Geschäftsidee. Bei zweifelndem Hinterfragen wurde mir mit kopfschüttelndem Missverständnis gekontert: „Aber das steht doch schwarz auf weiß im Business-Plan. Wir rechnen mit einer Auslastung von 95 % in zwei Jahren." Die Realität sieht oft leider ganz anders aus. Das will man nur ungern akzeptieren. Ein Business-Plan bleibt Vision, wenn auch hoffentlich konservativ mit realitätsbezogenen Daten berechnet. Mit dieser Unsicherheit muss man umzugehen lernen.
2. **Grundlegendes Vertrauen in Technologie**
   Unser Leistungsdenken basiert auf einem **überzeugten Glauben an den Wachstums-Faktor Technologie**: In den letzten Jahrzehnten haben Technologie-Innovationen erheblich zum wirtschaftlichen Wachstum, zur Schnelligkeit und Flexibilität in einer globalen digitalisierten Welt beigetragen. Warum sollte dies nicht so weitergehen? Ganze Managementriegen vertrauten so in die Steigerung ihrer Unternehmens-Effektivität und -Effizienz aufgrund der Einführung eines ERP-Systems (Enterprise Resource Planning) wie zum Beispiel Oracle® oder

SAP®. Vertrauten mehr auf das Vermögen einer umfangreichen Anwendersoftware, um die Kern-Geschäftsprozesse des Unternehmens zu optimieren, als auf die eigenen Markt- und Prozesskenntnisse. Standardisierung oder Customization bleibt hier immer noch Kern der Kostenfrage. Nun gelten die gleichen Versprechen durch die Welt des Web 2.0 und höher. Die Technologie wird es schon richten? Aber gerade diese „neue Welt" bietet eine unglaubliche Bandbreite, Flexibilität, Offenheit – die eher als Jahrzehnte zuvor zur Verunsicherung führen kann, wenn man nicht selbstbewusst und selbstverantwortlich damit umzugehen lernt. Übersicht, Weitsicht und Konzentration auf das Wesentliche bleiben hier immer noch die kritischen Erfolgsfaktoren.

3. **Glaube an stetiges Wirtschaftswachstum**
   Wir haben seit dem Zweiten Weltkrieg eine relativ lange Zeit eines teils mehr, teils weniger, jedoch stetigen Wachstums in den westlichen Industrienationen erleben dürfen.
   Erst die Wirtschaftskrisen seit 2008 zeigten uns, dass wir weltweit eben nicht in einer stabilen Wirtschaft zuhause sind. Dass Krisen in einem Land auch sehr schnell andere Länder mitziehen können und sich bis auf die Kaufkraft wie Lebensfähigkeit jedes Einzelnen auswirken.
4. **Gewinnmaximierung als übergeordnetes Ziel**
   Grundsätzlich ist und bleibt Sinn und Zweck eines Unternehmens, **Gewinne zu erzielen**. Nur mit einer gesunden wirtschaftlichen Basis können die Kosten für Human- und Kapitalressourcen wie Anlagen getragen und in notwendige Innovationen investiert werden, um zukünftige Produktionsziele zu erreichen. Wie Managementguru Peter F. Drucker und auch Professor Dr. Fredmund Malik anführen, bedeutet Management „Aktion, es heißt Tun, es heißt Vollbringen,… um Resultate zu erzielen". Wirtschaftsunternehmen müssen eine positive Leistung erbringen, um auch zukünftigen Herausforderungen und der Inflation standhalten zu können. Ob allerdings die Gewinnmaximierung und der Shareholder Value allein ausschlaggebend sein sollen, bezweifle ich ebenso wie Drucker und Malik (Malik 2006, S. 12, 26, 360, 386).
   Gerade mittelständische Familienunternehmen beweisen, dass sie sich nicht allein nach der Höhe des Jahresgewinns ausrichten, sondern vielmehr die wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens im Ganzen und damit auch die Unabhängigkeit im globalen Wirtschaftssystem so gut als möglich absichern wollen für die nächsten Generationen. Der „Geist" dieser Unternehmen geht über den Gewinn hinaus, wie Ulrich Hemel als Ethik-Leitfaden für Manager darlegt (Hemel 2007).

Das Operative Ergebnis (EBIT), die Kapitalflussrechnung, der Kapitalertrag, die Marktposition im nationalen wie internationalen Wettbewerb, die Personalrendite, der Produktivitäts- wie Qualitätsindex, die prozentuale Investition in Forschung und Entwicklung – alle sind aussagekräftige Messgrößen, die bei Bilanzanalysen auch möglichen Shareholdern den Wert des Unternehmens belegen. Wobei auf dem deutschen Markt erst in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten die Aktienpositionierung (Dax, Top 50) und der Aktienwert relevant geworden sind, nach dem mehr und mehr deutsche Firmen auf den Börsen notiert wurden. Dies zwingt zu einer sehr kurzfristigen und kurzsichtigen Geschäftsplanung nach Quartalszielen, die akribisch von Finanzanalysten nach Wachstumsraten beobachtet werden und zu oft überschnellen Reaktionen der Anleger führen. Langfristigere Strategien und Innovationen lassen sich so schwerer in die Finanzplanung integrieren, weil dadurch der Shareholder Value gefährdet werden kann.

2.1.3 Kernfaktor des „alten" Leistungsdenken – Sicherheit

Unser „altes" Leistungsdenken bietet Sicherheit und so wird unsere „alte" Leistungskultur meist nicht hinterfragt. Sie ist geprägt durch die harten Konsequenzen der Weltwirtschaftskrise der 20er und 30er Jahre des letzten Jahrhunderts und die Folgen des Zweiten Weltkrieges. Die Welt der europäischen Industrienationen lag danieder. Deutschland war zerbombt und zerstört. Es musste wieder aufgebaut, produziert werden. Auch die Menschen waren innerlich zerstört, hatten das Schwerste durchgestanden. Diese Menschen wollten wieder Sicherheit und Ordnung, strebten nach Wohlergehen und Wohlstand. Was sie zu bieten hatten, waren allein ihre Arbeitskraft, ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Sie wollten Leistung erbringen und sich selbst wie ihrer Familie diesen Wohlstand sichern, Schritt für Schritt mit harter und sehr guter Arbeit Erfolg haben.

Das war das Versprechen der Unternehmen in den 50er- bis 70er Jahren des letzten Jahrhunderts: Wer hart arbeitet, gute Leistungen erbringt, erhält einen sicheren, oft lebenslangen Arbeitsplatz. Er kann sich in der Gesellschaft eine respektable Position erarbeiten und seiner Familie als Erfolg ein Leben im gesicherten Wohlstand bieten. Wer hart arbeitet, Leistung erbringt, kann sich auch etwas leisten – eine interessante Doppeldeutigkeit des deutschen Wortes leisten.

Während man kurz nach dem Krieg noch jede Arbeit, heute würde man sagen, jeden Job annahm, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen, konnte der Arbeiter, der Angestellte, der Vorgesetzte als Führungskraft in den 60er Jahren davon ausgehen, dass er nach einer soliden Ausbildung einen geradlinigen Karriereweg vor sich hatte. Nicht allein in ein und demselben Beruf, sondern meist auch in ein und

demselben Unternehmen. Wenn man Leistung erbrachte, hatte man eine Lebensanstellung und in einigen Betrieben wurden sogar wiederum die Kinder oder Enkel der ehemaligen Mitarbeiter angestellt. Die notwendigen Schulungen und Weiterbildungen wurden durch die Unternehmen angeboten, um die Leistungsfähigkeit den aktuellen Technologie- und Methodenstandards anzupassen. Oftmals gab der Mitarbeiter das eigene Denken bei der Unternehmenspforte ab. Allein die Order des Vorgesetzten galt, seine Vorgaben wurden umgesetzt. Befehlshierarchie wie in der Armee – das war man gewohnt und hat es gebilligt.

Beispiel

Ein klassisches Beispiel ist auch heute noch die Firma **Trigema**: Wolfgang Grupp beschäftigt viele Mitarbeiter noch „lebenslang" und betont dies auch gerne in verschiedenen TV-Beiträgen. Grupp garantiert seinen Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz und bietet dies auch den Kindern seiner Mitarbeiter an. Seine Arbeiter und Angestellten rekrutiert er, wie er selbst betont, aus der „Volkschule". Als Textilunternehmer ist er einer der wenigen, der ausschließlich in Deutschland produziert und nicht in Asien. Er leistet damit einen wesentlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Beitrag für die dortige Region. Für ihn ist unsere Gesellschaft eine „Gerechtigkeitsgesellschaft". Wohlstand ist gerecht, denn Leistung muss honoriert werden. Nicht-Leistung darf nicht belohnt werden. Er sieht sich als „Patriarch alter Schule", der die Verantwortung für das Wohl seiner Mitarbeiter übernimmt, als Beschützer seiner 1200 Mitarbeiter, der darauf bedacht ist, dass es seinen Mitarbeitern gut geht. Viele sind über 20 Jahre im Unternehmen, sie „kennen es nicht anders", wenn Grupp schnell mal vom Privathaus in die Firma schaut, in der in drei Schichten gearbeitet wird. Als Kontrolle sieht er dies nicht, jedoch sei es jedem Mitarbeiter klar, was von ihm erwartet wird. Er sieht die wesentliche Aufgabe des Managers darin, klare Leistungsvorgaben zu geben, Schwierigkeiten bei der Erfüllung aus dem Weg zu räumen und Ergebnisse zu kontrollieren. Langgediente, verdiente Mitarbeiter, die nach seinen Prinzipien arbeiten, werden geehrt. Sehr gerne werden auch deren Kinder oder Enkel bei ihm beschäftigt. Leistungsbereitschaft und Verantwortung stehen für Grupp im Mittelpunkt. Die Trigema GmbH & Co. KG, gegründet 1919 in Burladingen ist somit der größte und damit auch alleinige Arbeitgeber mit diesem Volumen der Schwäbischen Alb. Nach der Übernahme durch Wolfgang Grupp in der 3. Generation wurden kleinere, dort ansässige Unternehmen aufgekauft und eingegliedert. Mitarbeiter, die einen sicheren Arbeitsplatz suchen und nicht mobil sind, sondern in ihrer Heimatregion weiterhin leben wollen, sind somit abhängig von einer Arbeit bei Trigema. Es gibt ja kaum Arbeitsalternativen. Der Leistungsdruck wächst somit auch in den Generationen. Wer will schon

ein „schlechter Arbeiter" sein, wenn sich dies in der Familie und im Freundeskreis unweigerlich auswirkt. Grupp ist jedoch authentisch. Dieses Leistungs- und Verantwortungs-Bewusstsein lebt er selbst auch vor wie seine Familie. Diese ist ebenso perfekt durchorganisiert und lebt, arbeitet und studiert nach den vorgegebenen Leistungskriterien. Alle müssen nach den gleichen hohen Ansprüchen des Patriarchen Resultate erbringen. Seine beiden Kinder werden in Fernsehsendungen straff vor der Kamera nach ihren Leistungen an der Universität und ihren Werten und Sichtweisen bzgl. des Unternehmens befragt.

Ein klares, messbares Raster – Leben in und um Trigema, lebenslang nach klar vorgegebenen Zielen und Werten.[6] Dargelegt in unterschiedlichen Image-Videos und Mitschnitten von TV-Talkshow-Beiträgen von Grupp: Loyalität, Sicherheit und Kontinuität für Leistung und Einhaltung vorgegebener Richtlinien.

Hier ist die „alte" Leistungswelt eines produktiven Unternehmens auch 2012 noch in Ordnung.

Ulrich Hemel (Hemel 2007, S. 143) findet in vielen mittelständischen Unternehmen dieses Menschenbild von „Führung und Gefolgschaft" wieder. Es geht hier nicht um eine leere Status- und Machtorientierung des Firmeninhabers, sondern um eine Führungspersönlichkeit, die eine persönliche Orientierung ermöglicht und ein grundlegendes Sicherheitsgefühl vermittelt. Die Mitarbeiter fühlen sich in solchen Unternehmen geborgen, sie arbeiten für den Chef und wissen, dass ihre Arbeitsplätze sicher sind. Sie vertrauen der Glaubwürdigkeit des Unternehmensleiters, dessen starke persönliche Autorität auf der Basis seiner unternehmerischen Ausstrahlung einfach akzeptiert wird. Die Schwäche dieses Modells ist auf der Stärke des Inhabers begründet.

Problematisch ist die Anfälligkeit im Fall eines Führungswechsels, denn Mitarbeiter wie Führungskräfte „unter dem Chef" sind im Denken wie Handeln zu wenig eigenständig, dynamisch und flexibel.

Trotz der Globalisierung unserer Unternehmen, der weitgehenden Möglichkeiten durch Technologie im alltäglichen Berufsleben bis hin zur Arbeitslosenquote hat sich in den Köpfen in Bezug auf Flexibilität und Mobilität noch nicht viel gewandelt. Immerhin 75 % der Befragten zur „Perspektive Deutschland" sahen im Arbeitsmarkt einen besonders hohen Handlungsbedarf und jeder zweite Deutsche hatte 2006 bereits Angst um seinen Arbeitsplatz. Dennoch führte dies nicht dazu, flexibler oder mobiler zu werden: „Um ihren Arbeitsplatz zu sichern, würde jedoch nur etwa ein Drittel der Berufstätigen unbezahlt mehr arbeiten oder Urlaubstage opfern. Gerade einmal ein Viertel würde mehr als 100 Kilometer dafür

[6] Unterschiedliche Image-Videos auf der Webpage von Trigema, datiert 30. Januar 2012.

umziehen. Lediglich 23 % würden auf 10 % des Gehalts verzichten. Arbeitslose sind, wie die Befragung ergab, noch weniger flexibel."[7] Wir leben im 21. Jahrhundert, arbeiten jedoch immer noch nach den Prinzipien des 20., wenn nicht gar 19. Jahrhunderts.

Als ich Mitte der 80er Jahre im IT-Bereich von **Siemens** anfing, betrachtete man dies „als Lebensanstellung". Eine Anstellung bei Siemens war sicher, mit einem guten Status versehen und vergleichbar mit einem „Beamten-Job". Wer keine „goldenen Löffel" klaute, wurde nicht gekündigt. Selbst bei Mergern wie Siemens Nixdorf 1990 wurden äußerst humane Vorgehensweisen gewählt: frühzeitiger Ruhestand, Verlagerung in einen anderen Siemensbereich zum Beispiel. Man war sicher nicht „immer zufrieden" mit Siemens, man meckerte, jammerte, aber kaum einer hatte im Sinn, zu kündigen und zu einem anderen Arbeitgeber zu gehen, um seine persönlich-professionelle Entwicklung voranzutreiben. Auch die Führungsmannschaft war „aus dem eigenen Unternehmen, der eigenen Mannschaft " erwachsen. Man war „Siemensianer", sah dies als Gütezeichen und war letztendlich diesem Unternehmen loyal und integer ergeben. Man erhielt eine sehr gute Aus- und Weiterbildung. Es wurde viel in die Mitarbeiter investiert, vor allem Ingenieure konnten davon profitieren.

Die Personalentwicklung bot sowohl Fach- wie Führungskarrieren an, jedoch war man eindeutig auf seinen Kernbereich limitiert. „Einmal Kaufmann – immer Kaufmann", wenn auch in unterschiedlichsten Hierarchiestufen oder Bereichen. Wobei der Siemens-Kaufmann nach dem Vier-Augen-Prinzip einen hohen Stellenwert im Unternehmen hatte. Letztlich hing jede „Genehmigung eines Projekts, eines Auftrags" von der Finanzfreigabe des Kaufmanns ab.

Für High Performer bot Siemens ab dem unteren und mittleren Management kaum wirklich starke Entwicklungspotenziale. Zwar gab es ausgefeilte Zielvereinbarungen, Führungskräfte-Assessments (1994 die ersten weiblichen Kandidatinnen) und Personalentwicklungspläne, aber immer in klarer Leistung nach Step-by-Step-Vorgehensweise mit Hilfe eines guten Mentors innerhalb seines angestammten Bereichs. Richtlinien und Prozesse mussten eingehalten werden. Änderungen gegenüber verhielt man sich äußerst skeptisch, wenn sie nicht technischer Natur waren. Hier wurden mit „alten" vertrauten, immer sicheren Methoden neue Technologien entwickelt.

Erst mit einem Manager mit stark US-amerikanisch geprägtem Wirtschaftsdenken änderte sich das System, zumindest für den Bereich **Siemens Nixdorf**. Ein Aufschrei ging durch das Unternehmen und allgemeines Unbehagen herrschte 1994

[7] Spiegel Online 26.04.2006: Staatsverständnis: Der Traum von der sozialen Leistungsgesellschaft.

beim Auftreten des neuen Vorstandsvorsitzenden (CEO), Gerhard Schulmeyer, und seinem Culture Change Programm. Nicht ohne Grund wurde Gerhard Schulmeyer in einem Artikel der Zeit, Nr. 43 im Oktober 1997 von Nina Grunenberg als der **Macher der Moderne** bezeichnet.

Gerhard Schulmeyer formulierte als Erster die Erwartung an die Mitarbeiter, jeder müsse sich um seine **Employability** (Beschäftigungsfähigkeit) selbst kümmern. Das Unternehmen könne keine langfristige Sicherung des Arbeitsplatzes bieten, sondern nur die Basis für Weiterbildung und Weiterentwicklung liefern. Wer nicht mehr gebraucht würde, müsse damit rechnen, gekündigt zu werden und in anderen Unternehmen eine Stellung zu finden. Was bisher ein sicherer Arbeitshafen war, wurde aufgebrochen. Durch das darauffolgende Culture Change Programm wurden radikale Änderungen durchgeführt und damit die Belegschaft in allen Bereichen stark verunsichert. Am Verständnis von Kunden wie Prozessen und Vorgehensweisen, „die immer schon so waren", wurde tiefgehend und radikal gerüttelt. Ein recht behäbiger, auf Großcomputer fokussierter Konzern musste sich auf die bereits vorhandene globale Personal Computer und Networking Economy einstellen.

Auch vier Jahre nach dem Merger von Siemens und Nixdorf agierten die Mitarbeiter in der jeweiligen Kultur und teils zum Nachteil der anderen.

Eine gemeinsame Vision, Mission und auch Value Proposition mussten erst gefunden werden. Eine radikale Forderung mit absolut neuen Formulierungen und Methoden aus der amerikanischen State-of-the-art-Wirtschaft. Erstmalig mit Gerhard Schulmeyer wurden auch die Management-Positionen mit Führungskräften aus anderen globalen Unternehmen besetzt und somit „moderne", vor allem aber andere als bisher gewohnte Sichtweisen und Erwartungen integriert.

Zu den harten Fakten kamen „Soft Facts". Recht schwer für ein Technologieunternehmen, als Ingenieure und Kaufleute nun den Fokus auf Kundenbedürfnisse und Kundenzufriedenheit zu legen, wie auch im Rahmen neuer Messkriterien bereichs- wie unternehmensweiter **Balanced Scorecards** (Kaplan et al. 1996) die Ebene der Mitarbeiterzufriedenheit und den Bereich Lernen und Entwicklung zu steuern. Neue Werte wurden definiert, eine neue Führungskultur sollte geschaffen werden:

- Kundenorientierung,
- Business Process Reengineering, Total Quality Management, EFQM-Ratings,
- Balanced Scorecards,
- Globalisierung, Englische Business-Präsentationen und Meetings,
- Einführung des Webs und E-Mail.

In weniger als vier Jahren wurden große Umwälzungen im Unternehmen vollzogen, denen nicht alle folgen konnten oder wollten. Als einer der High Potentials und Change Agents konnte ich an vorderster Front mitwirken, als Führungskraft Resultate in neuen Geschäftsbereichen erzielen, in globalen Teams arbeiten und mit Erfolg ein Executive MBA Programm in Boston an der Harvard Universität in Kooperation mit dem MIT, Sloan School of Management, absolvieren, was zu den besten der Welt zählte.

Change Management habe ich somit von der Pike auf gelernt, von inside-out und mit den besten Benchmarks von outside-in. Im Mittelpunkt stand immer das Verständnis für den Menschen, den Mitarbeiter und Kollegen, geprägt von der bisherigen Unternehmenskultur mit seinen Ängsten wie Erwartungen. Dies Verständnis aufzubauen, Empathie und Respekt zu entwickeln, war eine wesentliche Erkenntnis der Gruppe der Change Agents. Blockaden zu erkennen und mit Offenheit und Wertschätzung zu überzeugen, hat uns alle in unserer Management-Entwicklung geholfen. Es waren meine lehrreichsten Jahre mit Kontakten zu allen internen Ebenen wie vielen externen Unternehmen und mit den aktuellsten Management-Methoden der besten Universitäten: Von Balanced Scorecards, Business Reengineering, Total Quality Management – Lean Thinking bis Business Strategy (Hope und Hope 1996; Womack et al. 1996) – ich durfte alles in der Praxis umsetzen, Resultate erzielen und validieren.

Dies war genau ein Umfeld, wie es High Performer wünschen:

- Intrinsische Motivation aufgrund höchst komplexer, intellektueller Herausforderungen,
- Zusammenarbeit mit „Best-in-Class"-Persönlichkeiten in global virtuellen Teams,
- Erlernen, Anwenden und Umsetzen von State-of-the-art-Methoden,
- Zielvereinbarungen, die wir selbst definieren und gestalten konnten, und somit
- die Erkenntnis, als Manager tatsächlich etwas umsetzen und bewirken zu können, was zu weiteren Höchstleistungen antreibt.

Als ich jedoch den nächsten ambitionierten Schritt in die oberste Führungsetage nehmen wollte, traf mich der „Glass ceiling", die Inflexibilität hart. Siemens Nixdorf war 1998 noch nicht reif für eine weibliche Top-Führungskraft. Ich kündigte, was zu Gesprächen mit mehreren Top-Managern und dem Personalvorstand führte, die meinen Schritt nicht nachvollziehen konnten, mir sogar noch ein hervorragendes Seminar im Babson College, Boston spendierten – und dies genau zwei Monate vor meinem endgültigen Austritt. Man meinte, ein „Zuckerchen" würde meinen Wunsch nach weiterer Verantwortung und Karriere befriedigen.

Bei Andersen Consulting, jetzt firmierend als Accenture, übernahm ich dagegen sogleich als Partner volle Verantwortung für den Bereich Change Management und Human Performance für ASG (Austria, Switzerland, Germany). Wenige Monate später leitete ich ein wesentliches Performance Programm für Siemens. Siemens musste nun meine Leistung, die auf meinem Know-how-Erwerb in ihrem Hause aufbaute, sehr teuer bezahlen.

Nicht nur Siemens Nixdorf, sondern auch andere Siemens-Bereiche traf die „neue Welt" der 90erJahre des letzten Jahrhunderts hart, mit Kündigungen, Management-Buy-Outs, Offshoring und Outsourcing.

Heute ist das Prinzip der Employability, der Selbstverantwortung für die eigenen berufliche Entwicklung überall präsent und zwingend für eine Karriere. Viele der High Performer, die mit mir Change Agents waren, haben das Unternehmen Siemens wenige Jahre nach diesem hervorragenden Entwicklungsprogramm verlassen und herausfordernde Positionen bei anderen Unternehmen angenommen. Nur rund 20 % sind in der weltweiten Siemens-Familie verblieben. Wir alle haben großen Nutzen für unsere persönliche wie berufliche Entwicklung aus diesem Change Agent Programm gezogen. Daraus entstand ein internationales Alumni-Netzwerk mit hervorragendem Wissen.

Im Oktober 2012 treffen sich die Change Agents aller Jahrgänge wieder mit Gerhard Schulmeyer, der nicht nur Macher der Moderne, sondern Basis für viele erstaunliche Karrieren war. Er hat immer immens viel von uns gefordert und uns damit am meisten gefördert. Wenn sich das Investment auch nicht immer für Siemens selbst „gelohnt" hat. Es entstand meines Erachtens ein beeindruckendes Lebenswerk eines ambitionierten Managers, das auf einer klaren Leistungsbereitschaft und auch der glasklaren Forderung nach Leistung aufbaute. Es entstand ferner ein exzellentes Business-Network von High Performern, die über die ganze Welt agieren.

Auch dies hat Siemens in dieser Dimension eines „Alumni"-Netzwerks von Experten mit loyalem, positiven Verhältnis zur Ex-Firma nicht rechtzeitig verstanden. Viel Produktivität einer „Wissens-Kultur" ist dem Unternehmen dadurch entgangen. Architekt des Siemens Nixdorf Culture Change Programms war Professor Dr. Mark Maletz, dem wir unser exzellentes Wissen und vor allem unsere praktische Erfahrung in organisatorischen Veränderungsprozessen verdanken.

Zusammenfassung

Es geht uns um Sicherheit: Arbeitsplatzsicherheit, Sicherheit und Stabilität der Marktpositionierung eines Unternehmens, Sicherheit im Denken und Handeln durch Methoden, Tools und Analysen, Sicherheit durch klare Ziele, durch vertraute feste Rahmenbedingungen.

Daten und Fakten, klassische Messkriterien gaukeln uns hier eine vermeintliche Sicherheit und Stabilität vor. Wir vertrauen den Zahlen, den erprobten Methoden, dem System, der Technologie mehr als uns selbst und unseren Mitmenschen. Für die Moderne wird uns dieses Denken nicht weiterbringen.

2.2 Messbare Leistungskriterien

- Kontrolle, Macht, Führungsspanne, Budgetverantwortung und Profit Margin als Erfolgskriterien eines Managers.

2.2.1 Die Führungskraft der „alten" Leistungskultur

Was zeichnet die Führungskraft der „alten" Leistungskultur aus? Welche Kriterien sind ausschlaggebend für den Erfolg eines Managers?

Der klassische Unternehmer ist selbst Gründer und Firmeninhaber. Aber auch für angestellte Geschäftsführer wie Manager waren über Jahre und Jahrzehnte Loyalität und Integrität wesentliche Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmen in der westlichen Industriegesellschaft. Erst seit den 80er Jahren sind kurzzeitige Management-Verträge en vogue geworden, und damit meine ich nicht die Interims-Manager-Verträge, die generell auf Kurzzeit ausgerichtet sind. Im besten Falle fühlt er sich als **Dienstleister der Organisation**, vergleichbar mit dem Arbeitsethos von Wolfgang Grupp von Trigema, als Patriarch in Sinne der Kundenerwartungen für das Wohl der Unternehmung und damit auch für das Wohl der Mitarbeiter verantwortlich zu sein. Und dies nachhaltend und wertschöpfend über seinen eigenen Auftrag hinaus.

Sein Ziel als Unternehmer ist es, für das Unternehmen **Marktführerschaft** zu erringen und diese lange Jahre zu halten. Verantwortung, Sorge, Umsicht und klare wirtschaftliche Resultate sichern diesen Erfolg des Unternehmens und gelten seit Drucker wie auch bei Malik zu den Kernqualitäten eines erfolgreichen Managers (Malik 2006, vor allem S. 84 f., S. 84–166):

- **Resultatorientierung** – eindeutig auf dem ersten Rang: „die Erreichung von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben". „Was zählt ist der Output". Dabei fokussiert sich der Manager auf den Zweck seines Unternehmens, der Mission im Sinne seines Kunden.
- Einen **nachhaltig-wertschöpfenden Beitrag** für das Unternehmen selbst, für die Kunden, die Mitarbeiter wie für die Gesellschaft zu leisten.

http://www.springer.com/978-3-8349-4473-3

Das Ich-will-mehr-Prinzip
Auf dem Weg zu einer neuen Leistungskultur
van der Markt, R.A.
2012, XIV, 270 S. 14 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8349-4473-3