

---

## Vorwort

---

### Ära beendet: Es braucht etwas Neues, um Spitzenleistung zu initiieren

In der Vorbereitungsphase für dieses Buch stolperte ich über eine Meldung im Sportteil einer Tageszeitung. Dabei war sie denkbar unspektakulär: „Magath kündigt Spieler per E-Mail“.<sup>1</sup> Felix Magath hatte Ende Februar 2014 als Trainer beim FC Fulham in England unterschrieben. Ein paar Monate später machte er das, was seit Urzeiten offensichtlich zu den Einstiegsritten einer neuen Führungskraft gehört: Mit seiner kaltschnäuzigen Abrechnung per E-Mail ließ er demonstrativ Köpfe rollen – „Management by Fear“.

Doch warum hatte es diese Meldung aus der zweiten englischen Liga überhaupt in die deutschen Medien geschafft? Sinn macht das nur, wenn man sich die Gesamtdramaturgie vor Augen hält. Und die heißt: Götterdämmerung.

2012 war Magath beim VFL Wolfsburg entlassen worden. Für viele war dies das Ende eines der letzten großen „Schleifer“. Der letzte „harte Hund“, der erwachsene Männer mit Medizinball-Training, Bergauf-Sprints und Wassererntzug dazu zu bringen versuchte, immer mehr Leistung abzurufen. Die mediale Inszenierung dieser Nachricht wirkte ein wenig wie die Schlusssequenz eines Film-Showdowns: Ein letztes Mal bäumt sich das „Prinzip Magath“ auf, bevor es dann wirklich zu Ende ist.

Dabei ist völlig unstrittig: Wer sich heute im Wettbewerb behaupten möchte, muss Wege finden, um seine Performance über vermeintliche Grenzen hinaus zu steigern. Das gilt für den internationalen Fußball genauso wie für Unternehmen in globalisierten Märkten – die Methode muss stimmen und dem Zeitgeist angepasst werden.

Sehen wir uns dazu das klassische Verständnis von *Performance Management* an. Recht schnell fällt auf: Das Feld der Effizienz- und Leistungssteigerung wird dominiert durch Messmethoden und Zahlen. Balanced Scorecards, das EVA-Prinzip (Economic Value Added) oder Budgetary-Control-Systeme bestimmen das Bild. Die Modelle werden mit Key Performance Indicators (KPI) gefüttert, wobei der Wust an Daten nutzbar aufbereitet und nachhaltige Konsequenzen abgeleitet und umgesetzt werden müssen.

---

<sup>1</sup> „Magath kündigt Spieler per E-Mail“. [sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de/sport/fc-fulham-magath-kuendigt-spieler-per-e-mail-1.1987415), 5. Juni 2014. <http://www.sueddeutsche.de/sport/fc-fulham-magath-kuendigt-spieler-per-e-mail-1.1987415>. Zugegriffen: 8. März 2015.

Tatsächlich sind wir hier schon weit gekommen. Wir definieren unsere Unternehmensziele und die Strategien, um diese Ziele zu erreichen. Wir etablieren auf mächtige softwaregestützte Organisationsstrukturen und Prozesse, um unsere Strategien umzusetzen. Und mit hoch modernen Business-Intelligence-Methoden nutzen wir Unmengen von Daten und Kennzahlen, um die Resultate unserer Anstrengungen zu erfassen, zu kontrollieren und zu optimieren. Big Data lässt grüßen.

Das Milliarden-Business Profifußball ist uns hier mindestens ebenbürtig. Längst hat die Bedeutung von Strategien, Systemen und Kennzahlen die romantische Vorstellung von „elf Freunden“ abgelöst. Pass-Statistiken, Laufweganalysen, Laktatwerte usw. dienen dazu, Potenziale maximal auszuschöpfen. Selbst an Topstars interessieren nicht mehr so sehr ihre Ballkünste als vielmehr die Fähigkeit, sich in ein bestimmtes System einzufügen.

Und genau in diesem Moment scheint dort eine Führungstechnik nicht mehr zu funktionieren, die doch genau darauf abzielt: Menschen mit Druck in solche Strukturen hineinzuformen.

Blicken wir kurz auf die Trainergeneration, die zunehmend das Bild des erfolgreichen Fußballs prägt: An die Stelle der „Feldmaresciallos“ (so der Spitzname einer anderen „Schleifer“-Legende, des Italieners Fabio Capello) treten vermehrt charismatische Moderatoren und Motivatoren wie Pep Guardiola, Carlo Ancelotti oder Jürgen Klopp.

Joachim Löw etwa beschrieb seine Aufgabe als Bundestrainer kurz vor der WM 2014 so: „Die heutige Spielergeneration will verstehen, warum etwas funktioniert – und wie. Sie können nicht einfach sagen: Mach das so! (...) Die Spieler fordern Transparenz in der Argumentation und gewisse Einflussmöglichkeiten. Ich muss sie einbeziehen in die Turnierstrategie, in meine Idee vom Spiel, es muss ihre Idee werden.“<sup>2</sup>

Damit wären wir am springenden Punkt angelangt: Mechanistische Methoden zur Performance-Steigerung tendieren dazu, den Mitarbeitern Jahr für Jahr ein rein quantitatives Mehr an Leistung abzuverlangen. Doch genau diese Mitarbeiter finden allzu oft ein Umfeld vor, das Leistungsfähigkeit eher hemmt als fördert: Wie soll ich das alles schaffen? Wie stelle ich meinen Chef zufrieden? Ist der Kunde glücklich? Was muss ich tun, damit er es bleibt? Was halten die Kollegen von mir? Auf welche internen, „politischen“ Gemengelagen muss ich achten? Kann ich das, was wir im Unternehmen machen, mit meinen eigenen Werten vereinbaren?

All das bindet Potenziale, statt sie freizusetzen. Und im schlimmsten Fall führt dieser Komplex aus Druck, Ängsten und Unsicherheiten zu „inneren Kündigungen“ oder gar in den Burn-out.

Tatsächlich konnten Führungskräfte lange Zeit mit Mitarbeitern rechnen, die bereit waren, klaglos über ihre Grenzen hinauszugehen. Hohe Arbeitslosigkeit, der Konkurrenzdruck unter den Baby-Boomern, laufend neue Krisen ... Diese permanenten Drohkulissen genügten, um immer mehr zu geben.

---

<sup>2</sup> „Man darf keine Lieblinge haben“. ZEIT ONLINE, 22.5.2014. <http://www.zeit.de/2014/22/joachim-loew-hans-dieter-hermann-bundestrainer-wm/seite-2>. Zugriffen: 8. März 2015.

Doch diese Zeiten sind nicht nur im Profifußball vorbei: Die nach 1980 Geborenen sind so angstfrei und selbstbewusst wie keine Generation vor ihnen. Die „Generation Y“ versteht Karriere nicht mehr als Mittel zum Zweck, um sich Prestige- und Statuswünsche zu erfüllen. Ihre Vertreter wollen bereits während der Arbeit glücklich sein – durch Jobs und Aufgaben, die ihnen Sinn bieten.

Genauso wie ihre Altersgenossen Philipp Lahm, Mario Götze oder André Schürrle wollen sie wissen, warum sie etwas tun. Finden sie darin keinen Sinn, droht gar die Balance aus Arbeit und Leben ins Wanken zu geraten, dann orientieren sie sich neu. Die Personalabteilungen der Konkurrenz haben die roten Teppiche bereits ausgerollt.

Das ist die Hauptintention dieses Buches: Natürlich brauchen Mitarbeiter klare Vorgaben, wo es lang geht. Und ebenso selbstverständlich benötigen wir Controlling-Instrumente, um Potenziale so effektiv wie möglich auszuschöpfen. Doch im Umgang mit den Menschen im Unternehmen droht dieser rein quantitative Ansatz den Motor zu überhitzen. Wir müssen (wieder) lernen, wie entscheidend die vermeintlich „weichen“ Faktoren für die Freisetzung von Leistung sind: Emotion, Kommunikation und innere Motivation.

*Performance Management* kann also viel mehr sein als ein Instrumentarium zur Steigerung von Leistung im Sinne von „Arbeit pro Zeit“. Verstehen wir den Begriff endlich auch qualitativ, dann wird daraus *eine unternehmensweite Kultur der Freisetzung von Potenzialen*. Aus dieser Perspektive wird klar:

*Die beste Strategie ist nichts wert, wenn die Mitarbeiter sie nicht kennen, sie nicht verstehen und sie nicht mittragen.*

Wie aber transportieren wir eine Strategie vom Top-Management über die Führungsebene in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter? Mehr Zuckerbrot statt Peitsche? Häufigere Dienstwagen-Upgrades? Mehr Wellness-Wochenenden mit Teambuilding-Events?

In vielen Gesprächen stellte ich fest, dass diese Art von „extrinsischen“ Belohnungssystemen gerade bei den Jüngeren nicht mehr „zieht“. Auf den Dienstwagen jedenfalls verzichten viele gerne, wenn sie sich stattdessen in sinnvolle Projekte einbringen können. Oder, wie mir eine engagierte Nachwuchsführungskraft vor Kurzem schrieb: „Vorgesetzte müssen sich jeden einzelnen ihrer Mitarbeiter ansehen, lernen, was ihn bewegt und was ihn antreibt.“

Dieses Buch besteht konzeptionell aus zwei Strängen: Zum einen möchten wir durchaus zeigen, wie sich klassisches Performance Management kontinuierlich weiterentwickelt – und auf welche Weise die Industrie Leistung in turbulenten, sich stetig verändernden und wettbewerbsintensiven Zeiten immer wieder neu erfindet, optimiert und steuert.

Zum anderen ziehen wir bewusst auch Best-Practice-Beispiele aus eher industriefernen Bereichen heran. In diesem Zusammenhang präsentieren wir Ansätze, die zum Teil mit ganz anderen Mitteln arbeiten – und dadurch den Blick auf die wirklich relevanten Erfolgsstellhebel lenken.

Können wir etwa von Sportvereinen oder sozialen Projekten etwas über ein neues Leistungsbewusstsein lernen? Und wie ließe sich das auf die spezifischen Bedingungen der Industrie adaptieren? Welche Erfahrungen machen Management-Experten z. B. mit der zunehmend digitalisierten Welt, in der sich Führung über Social Media gestalten lässt?

Oder was passiert, wenn ein Unternehmen ernsthaft den Faktor „Glück“ in seine Strategie integriert – und sich zum Ziel setzt, „glückliche“ Mitarbeiter zu beschäftigen?

Ein besonders spannendes Beispiel für ungewöhnliche Wege zur Leistungsoptimierung liefert etwa SAP. Wir begleiten Manager beim Besuch einer Behindertenwerkstatt – und erfahren, wie diese Begegnung ihren Blick für die wesentlichen Stellschrauben des Performance Managements schärfen konnte.

Andere Unternehmen nutzen die Chance und schicken ihre Mitarbeiter zu sozialen Projekteinsätzen nach Afrika. Dabei wird uns gezeigt, was passiert, wenn Leistung in einer kulturell völlig anderen Umgebung angepasst werden muss – und welche Vorteile sich daraus sowohl für die individuelle Weiterentwicklung des Mitarbeiters als auch für die Performance des Unternehmens ergeben.

Auch Kundenzufriedenheit – bzw. die Zufriedenheit von Lieferanten oder Mitarbeitern – kann zu höheren Leistungsergebnissen führen. Im Vordergrund steht hier das Involvement aller Beteiligten. Das „Sehenlernen“ von Interessen und Bedürfnissen weist hier oftmals den kürzesten Weg zum Erfolg, ausgerechnet am Beispiel von Self-Service-Kassen lässt sich darstellen, wie Leistung mit technischen Innovationen gewinnbringend gesteigert werden kann – und das, ohne den Faktor Mensch wegzurationalisieren.

Ein entscheidendes Hemmnis bei solchen leistungsorientierten Umstrukturierungsprozessen sind komplex gewachsene – und damit fast automatisch träge – Systeme. Der Flughafen Stuttgart demonstriert, wie sich auch solche Strukturen durch intelligente, IT-gestützte Lösungen im Sinne des Performance Managements effektiv optimieren lassen. Der Schlüssel zum Erfolg sind hier messbare Konzepte und die langfristige Einbindung aller relevanten Stakeholder.

Besonders herausfordernd wird es dann, wenn vormalige eigenständige Organisationsgruppen oder gleich ganze Unternehmen in bestehende komplexe Systeme integriert werden sollen. Das Beispiel Mercedes-AMG belegt, wie auch unter diesen Umständen Leistung effizient gesteigert und homogenisiert werden kann. Im Fokus stehen dabei: gelungenes Change Management und Teambuilding.

Und hier kämen wir wieder zurück zum modernen Profifußball. Denn offenbar können wir von ihm nicht nur theoretisch, sondern auch ganz praktisch lernen: Der SV Werder Bremen wollte seine Marktstrategien intelligent mit der beruflichen Förderung seiner Mitarbeiter verknüpfen – und setzte dabei gezielt auf Corporate Social Responsibility (CSR). Ein Beitrag in diesem Buch dokumentiert eindrucksvoll, wie die Verbindung einer Strategie mit gesellschaftlicher Verantwortung und der daraus resultierenden Corporate Proudness einen neuen Teamgeist und neue Leistungspotenziale freisetzen kann.

All diese Fallbeispiele und Erfolgsgeschichten haben eines gemeinsam: Sie laden das Konzept von Performance Management qualitativ auf und eröffnen uns zahlreiche neue Perspektiven, um Leistungspotenziale für das Unternehmen freizusetzen und zu nutzen. Dabei ist jeder dieser Ansätze aus der Praxis heraus entstanden und orientiert sich ganz nah am Menschen. Zugleich zielen sie nicht auf kurzfristige „Strohfeuer“ ab, sondern auf wirklich nachhaltige Ergebnisse. Beide Aspekte – Mensch und Nachhaltigkeit – sollten

gerade angesichts des übergroßen Leistungsdrucks in einer globalisierten Welt wieder in den Mittelpunkt unseres Planens und Handelns rücken.

Wie weit wir mit dieser Einstellung kommen können, ließ sich im Sommer 2014 verfolgen. Das seit Jahren gezielt aufgebaute und von Joachim Löw in den „WGs“ von Campo Bahia zusammengeschweißte deutsche National-Team holte sich in Brasilien den Weltmeistertitel.

Ich freue mich sehr, dass die Autoren dieses Bandes viele der hier aufgeführten Ansichten teilen. Sie alle kommen aus der Praxis und orientieren sich in ihren Beiträgen konsequent an der praktischen Machbarkeit. Der Verdienst von jedem einzelnen von ihnen ist es, die doch eher engen Grenzen des Begriffs Performance Management nun deutlich erweitert zu haben. Schon heute tragen sie dieses neue Verständnis in die Unternehmen und helfen dabei, es umzusetzen. Herzlichen Dank für die großartige Zusammenarbeit und die vielen neuen Erkenntnisse!

Von Herzen danke ich Claudia Drews, die die Redaktion dieses Buches verantwortet hat. Ihre nie versiegende Begeisterung für dieses Thema hat dem Buchprojekt täglich neue Kraft gegeben und unseren Diskussionen große Inspiration.

München, im Oktober 2015

Hansjörg Künzel

Erfolgsfaktor Performance Management

Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation

Künzel, H. (Hrsg.)

2016, XIII, 416 S. 98 Abb., 4 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-662-47101-2