

# So fördern Sie Höchstleistung

HR-MANAGEMENT FÜR ÜBERFLIEGER

Foto: getty images



Es gibt sie: die ewigen Gewinner. Obwohl der Markt schrumpft und die Branchen leiden, erwirtschaften sie Spitzengewinne. Was machen sie anders? Gibt es ein Erfolgsrezept? Ja, sagen neue Untersuchungen. Doch zur Spitzenleistung führt nur ein radikal anderes Modell der Personalentwicklung.

**Preview:** ► Führung statt Steuerung: Was Hochleistungsunternehmen anders machen als das Mittelmaß ► Absage an die starre Jahresprognose: Warum es einer kontinuierlichen Planung bedarf ► Talent statt Wissensmanagement: Wie HR-Management für Höchstleister funktioniert ► Umdenken bei der Rekrutierung: Warum sich Talente nur gegenseitig finden können ► Meister-Schüler-Verhältnisse: Wie Talente zu Höchstleistungen provoziert werden ► No Babysitting: Wie viel Freiraum ein Höchstleister braucht ► Vergütung: Warum Geld Spitzenperformer kaum motiviert

■ „Wir sind ein Stall voller Rennpferde, und die wollen gehegt werden, damit sie immer als Erste am Ziel sind“, beschreibt Jean-Claude Parent seine Werbeagentur. Damit die Zweibeiner kreative Spitzenleistungen erbringen, stehen bei Schindler, Parent & Compaigne unter anderem Masseur und Fruchteteller bereit. Zuckerbrot statt Peitsche: Was wie ein Überbleibsel aus der erfolglosen New Economy anmutet, führt hier zu großem Erfolg.

„Schindler, Parent & Compaigne ist ein Beispiel für einen Höchstleister“, bestätigt Gerhard Wohland, Berater bei der Information Management Group, St. Gallen. Und damit ist die Meersburger Ideenschmiede ein begehrtes Studienobjekt. Denn auf die Suche nach Bestleistung begeben sich Wirtschaftswissenschaftler, Management-Vordenker und Praktiker schon seit Jahrzehnten. Was machen Höchstleistungsunternehmen besser als ihre Konkurrenten? Warum wachsen sie, während andere eingehen? Und vor allem: Was kann man von ihnen lernen?

Antworten auf diese Fragen zu finden ist schwer: In der Vielfalt der Faktoren ist nicht auf einen Blick ersichtlich, welche erfolgskritisch sind. Und die Spitzenleister selbst helfen den Forschern schon gar nicht weiter: „Höchstleister haben keine Ahnung, warum sie besser sind als andere“, erklärt Wohland die Problematik. „Sie selbst würden sich auch niemals als Höchstleister bezeichnen.“

### Höchstleistungsunternehmen reagieren besonders schnell auf Veränderungen

Um dennoch von den Spitzenunternehmen lernen zu können, hat der Berater für seinen damaligen Arbeitgeber, die Eschborner Beratungsfirma Detecon International, neben der Werbeagentur elf weitere erfolgreiche Organisationen unter die Lupe

genommen. In seiner Studie „Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung“ hat Wohland untersucht, worin sich Spitzenperformer von ihren mittelmäßigen Konkurrenten unterscheiden und Faktoren gefunden, die die schwarzen Zahlen erklären (vgl. Kasten, S. 74).

Besonders wichtig für den Erfolg ist, so die Studie, die schnelle Reaktion auf Veränderungen und überraschend auftauchende Probleme. Denn erst im Umgang mit der unbestimmten Zukunft trennt sich die Spreu vom Weizen, hat die Untersuchung ergeben. „Als Höchstleister beschreiben wir Unternehmen, die ihre eigene Dynamik der ihrer Umgebung anpassen. Die Dynamik der Märkte wächst, also steigern sie auch ihre eigene“, definiert Studienautor Wohland. Organisationen, die ihre Entscheidungen überwiegend regelbasiert treffen und statisch agieren, sind seiner Meinung nach im Nachteil.

Entscheidungen, die ausschließlich vom Management ausgehen, sind für Höchstleistungsunternehmen damit passé. Erfolg verspricht vielmehr eine dezentrale Aufstellung, die auf eine funktionale Hierarchie und Bürokratie weitgehend verzichtet. „Bei hoher Dynamik brauchen wir eine radikal andere Organisation“, erklärt Wohland. Das bedeutet konkret: Führung statt Steuerung. Den Unterschied beschreibt der Studienautor so: „Steuerung basiert aus einem Wissensvorsprung, der Grundlage für Anweisungen ist. Wenn die Umgebung träge ist, kann dieser Wissensvorsprung aufrechterhalten werden und die Steuerung funktioniert bestens. Bei wachsender Dynamik sind die Gesteuerten gezwungen, eigenes Wissen zu erzeugen – es entsteht peripheres Gegenwissen. Der Wissensvorsprung wird kleiner und kehrt sich schließlich um. Wenn jetzt die alte Steuerung nicht durch Führung ergänzt wird, verblödet die Organisation.“

### Höchstleister par excellence: Die Svenska Handelsbanken

Wie dieses theoretische Modell in der Praxis aussieht, haben die Svenska Handelsbanken vorgemacht. 1970 geriet das traditionsreiche schwedische Bankhaus in eine schwere Krise: Wegen der Beteiligung an umstrittenen Transaktionsgeschäften war das Image angekratzt, die Rentabilität der Bank war gering. Den Wendepunkt sollte ein neuer Chef markieren: Jan Wallander. Er ging einen radikalen Weg, um das Geldhaus in

die schwarzen Zahlen zu bringen. Um die Arbeit effizienter zu machen, wurde die Bank konsequent dezentralisiert, ja geradezu entkernt.

Wallander stellte die Entscheidungspyramide der Bank auf den Kopf: Nicht mehr die Zentrale in Stockholm sollte über Margen, Mitarbeiter und Marketing der heute elf Regionalbanken und 560 Zweigstellen entscheiden, sondern das jeweilige Team vor Ort. Wallanders Annahme: Alle 9.000 Angestellten sind kompetente, verantwortungsbewusste Menschen, die man nicht misstrauisch überwachen muss. Denn sie haben von sich aus das Bedürfnis, ihre Arbeit gut zu machen. Das Vertrauen ihrer Vorgesetzten würden sie mit besonderer Leistung belohnen, so Wallanders Ansatz.

Darüber hinaus erkannte der damalige Bank-Boss: Ein dezentrales Unternehmen ist flexibler und anpassungsfähiger und kann damit schneller auf die Anforderungen des Marktes reagieren. Folgerichtig verkleinerte er das Management in der Zentrale um ein Drittel, löste die zentrale Marketingabteilung auf und schaffte Langzeitplanungen ab, die den Regionalstellen zuvor als Leistungsziel dienten. Produkte und Marketingmaßnahmen durften den Zweigstellen seitens der

## Service

### Literatur-Tipps

► **Detecon International: Vom Wissen zum Können. Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis.** Eschborn, 2004. Kostenloser Download unter [www.detecon.com/de/publikationen/bestellen\\_stud.php?pub\\_id=1000](http://www.detecon.com/de/publikationen/bestellen_stud.php?pub_id=1000)

► **Universität St. Gallen: Alinghi 2005 – The Freedom to Act.** Case Study verfasst von Dr. Wolfgang Jenewein, Prof. Dr. Heike Bruch, Marcus Heidbrink, St. Gallen, 2005. Kostenlos zu bestellen unter [wolfgang.jenewein@unisg.ch](mailto:wolfgang.jenewein@unisg.ch).

► **Niels Pfläging: Gehaltet euch fest! Ideen für gerechtere Löhne und Gehälter.** Aus: ChangeX vom 19.01.2004. Kostenloser Download über Testzugang unter <http://changex.de/test.html>.

► **Tom Peters: Re-Imagine! Spitzenleistung in chaotischen Zeiten.** Dorling Kindersley, Starnberg 2004, ISBN 3-8310-0579-6, 29,90 Euro.

Zentrale nur noch unverbindlich angeboten oder auf deren Nachfrage hin entworfen werden. Die Entscheidung aber, was dann tatsächlich auf den Markt gebracht wird, wurde nur noch vor Ort getroffen. Die einzelnen Zweigstellen wurden als eigenständige Profit Center eingerichtet, deren Manager nicht mehr nach fixen Umsatzzahlen aus der Zentrale hecheln mussten.

### **Kontinuierliche Planung statt starrer Jahresprognosen**

Ein solches Vorgehen wie das von Wallander bei den Svenska Handelsbanken ist typisch für Höchstleistungsunternehmen, verdeutlicht Niels Pfläging von der Meta Management Group, Sao Paulo. Der Autor des Buches „Beyond Budgeting, Better Budgeting“ sagt dem stärksten Druckmittel der Unternehmen, den Budgets, seit Jahren den Kampf an. „Jahrespläne beruhen auf Wunschvorstellungen und Prognosen über die Zukunft. Aber man kann die Zukunft immer weniger voraussagen“, ist Pfläging überzeugt. Ein Budget stelle immer einen „fixierten Leistungsvertrag“ dar, und solche Leistungsverträge wirkten sich immer gegen das Unternehmen aus. „Ein verhandeltes Ziel ist immer auch ein mittelmäßiges Ziel und es macht gar keinen Sinn, dass dem dann alle hinterherlaufen“, so Pfläging. Höchstleister verschwenden ihre Zeit nicht mit starren Strategien im Jahres- oder Quartalsrhythmus, sondern praktizieren eine kontinuierliche Planung mit wenigen Schlüsselskennziffern, ist Pflägings Beobachtung.

Die schwedische Handelsbank setzte diese Höchstleisterdoktrin, derzufolge ein fixiertes Ziel durch ein relatives zu ersetzen ist, u.a. so in die Praxis um: Der Return on Equity löste die Umsatzzahlen ab. Das heißt: Die Eigenkapitalrendite der Svenska Handelsbanken sollte jetzt stets besser sein als der Durchschnitt der Konkurrenz – ein Ziel, das keiner Verhandlung bedurfte. Wenn das erreicht wird, werden alle Bankmitarbeiter belohnt – alle gemeinsam. Die Überschüsse werden in den Pensionsfonds der Bank eingezahlt, von dem alle zu gleichen Teilen und unabhängig von ihrem Status profitieren. Um die Leistung der eigenen Zweigstelle einordnen zu können, treten die Filialen vor Ort in einer Art Fußballtabelle gegeneinander an: Ihre Leistung wird monatlich erfasst und in Relation zu den anderen gesetzt. Neben dem Ranking aller Filialen nach deren Kosten-Umsatz-Ratio, werden alle Regionen unter Gesichtspunkten wie Kundenzufriedenheit verglichen. Auf diese internen, relativen Leistungsvergleiche folgt der externe Vergleich mit anderen Bankhäusern auf der Grundlage der so genannten Return-on-Equity-Rate.

Das Geldhaus zählt heute zu den effizientesten Banken der Welt und hat sich zu einem der beliebtesten Arbeitgeber in Schweden gemausert. Und sein Beispiel dürfte klarmachen: Ein solch radikaler Wandel im Management ist ohne einen damit einhergehenden durchgreifenden Wandel im Personalmanagement nicht möglich. Die Mitarbeiter müssen mitziehen. Schließlich erbringen Höchstleistungsunternehmen ihre Spitzenleistung durch die Hände und Köpfe ihrer Mitarbeiter.

## Höchstleistung der Mitarbeiter: Talent ist wichtiger als Fleiß

Diese Spitzenperformer auf der Lohnliste können allerdings nicht via HR-Management im Stil der Old Economy gefunden, gebunden und gefördert werden. Das betont auch der Höchstleistungs-Experte Gerhard Wohland. Er ist überzeugt: Personalmanagement und Personalentwicklung müssen bei der Suche nach Höchstleistung völlig neue Wege gehen. „Die Verwaltung von Wissensprofilen erbringt Mittelmaß. HR-Management muss vielmehr jedem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit geben, seine persönliche Höchstleistung zu erreichen.“

Was vielleicht erstaunen mag: Höchstleistung entsteht nicht durch preußische Tugenden wie Disziplin und Fleiß. Davon zumindest ist Wohland überzeugt. Die Quelle für Höchstleistung ist seiner Meinung nach Talent. „Höchstleistung beruht auf Können, auf der Fähigkeit, auch dann problemlösungsorientiert zu handeln, wenn es keine Regel gibt und man niemanden fragen kann“, konkretisiert Wohland, worauf es ankommt.



**„Teams sind bei komplexen Aufgaben nur dann zur Höchstleistung fähig, wenn man ihnen Freiräume gibt.“**

Dr. Wolfgang Jenewein, Lehrbeauftragter für Leadership und Entrepreneurship an der Universität St. Gallen.  
Kontakt: wolfgang.jenewein@unisg.ch

Die HR-Ressorts sind damit vor eine echte Herausforderung gestellt. Es reicht eben nicht, Mitarbeiter durch klassische Tools und Methoden wie herkömmliche Zielvereinbarungsgespräche und variable Vergütungssysteme zu mehr Leistung zu bewegen. Gefragt ist stattdessen systematisches Talentmanagement. Und dies erfordert von den Persona-

lern einen gewissen Mut, denn diese können, wie Wohland hervorhebt, „Talente nicht durch einen Fragebogen entdecken“. Vielmehr müssen die Personaler das Risiko eingehen, Mitarbeiter ins kalte Wasser zu werfen und sie mit ungewohnten Aufgaben betrauen. Nur in der Praxis wird laut Wohland deutlich, ob die Mitarbeiter Talent besitzen oder nicht. Der Berater zieht zur Illustration einen Vergleich aus dem Sport heran: „Dem Kugelstoßer muss man die Kugel immer wieder in die Hand geben, damit man sieht, ob er Talent für diese Sportart hat. Auch wenn dabei vielleicht etwas zu Bruch geht.“ ▶

# Personalmanagement für Spitzenleistungen

Zur Spitzenleistung kommt jedes Unternehmen nur durch seine Mitarbeiter. Dem Personalmanagement kommt deshalb eine entscheidende Rolle zu: Es muss die Leistungsträger finden und an das Unternehmen binden. Den Weg nach oben ebnen sechs Faktoren:

## 1. Können statt Wissen:

Wo sich das Umfeld eines Unternehmens ständig ändert, basiert Höchstleistung nicht auf Wissen, sondern auf Können. Als Können wird die Fähigkeit verstanden, auch ohne Vorgaben und Regeln problemlösungsorientiert zu handeln. Wissen entsteht durch Lernen, Können durch Üben. Unternehmen müssen in Mitarbeiter investieren, die etwas können, und seltener in externe Berater, denn sie beschaffen meist nur Wissen. Die Lösung von Dynamik-Problemen erfordert das Können der Belegschaft.

## 2. Motivation statt Motivierung:

Motivation ist Handlungsanlass von innen. Motivierung ist eine Handlungsveranlassung von außen. Bei niedriger Dynamik des Marktumfeldes reicht Motivierung (durch Strafe, Belohnung, Argumente, ...), bei hoher Dynamik nur Motivation.

## 3. Offenheit statt Geheimhaltung:

Nur Wissen kann entwendet werden und muss deshalb durch Geheimhaltung oder Patent geschützt werden. Mit Können ist dies nicht möglich. Deswegen haben gerade dynamikrobuste Unternehmen weniger Geheimnisse.

## 4. Prinzipien statt Regeln:

Regeln stellen Wissen zur Verfügung. Sie legen Handlungen fest und entlasten von Verantwortung. Prinzipien hingegen sind Basis für kontextbezogene Entscheidungen. Das erzeugt Verantwortung und erfordert deshalb Mut.

## 5. Interessenmanagement statt Belohnungssysteme:

Belohnungssysteme ersetzen die Orientierung an den Anforderungen des Marktes durch Verhaltensanweisungen („Zielvereinbarungen“) des Managements. Sie behindern die notwendige Emanzipation der Mitarbeiter. Die Orientierung an den Anforderungen des Marktes wird erschwert.

## 6. Talentförderung statt Skill-Management:

Was einem Menschen leichter fällt als anderen, ist sein Talent. Talent ist die Basis für Können und damit für Höchstleistung. Wer Talente nutzen will, muss sich auf Individuen und ihre Unterschiede einlassen. Skill-Management ist zwar einfacher, weil es bestehenden Aufgaben Menschen zuordnet. Das gelingt jedoch nur dann, wenn die Anforderung der Stellenbeschreibung nicht zu hoch sind und dadurch wird wiederum Mittelmaß gefördert. Marktdruck erzeugen Unternehmen jedoch nicht durch das, was Menschen im Durchschnitt können, sondern durch das, was seine Talente als Ausnahme vollbringen können.

Quelle: Detecon International: Vom Wissen zum Können. Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis, Eschborn, 2004.



**„Höchstleistung beruht auf der Fähigkeit, auch dann problem-lösungsorientiert zu handeln, wenn es keine Regel gibt.“**

Dr. Gerhard Wohland, Consulting Manager Information Management Group, Frankfurt/Main. Kontakt: gerhard.wohland@img.com

## Können zählt mehr als Wissen

Das Umdenken der Personaler muss schon bei der Rekrutierung anfangen. Das bestätigt Gebhard Borck, ein auf Spitzenperformer spezialisierter Berater aus Pforzheim: „Personalabteilungen achten bei der Auswahl von Mitarbeitern bislang leider viel zu stark auf Fachkenntnisse.“ Wichtiger sei es für ein Unternehmen, die Menschen zu finden, die sich von Problemen herausgefordert fühlen und zu ihrer Lösung beitragen können – „und dafür ist Können wichtiger als Wissen.“ (siehe auch Kasten links)

Wie eine moderne Form des Recruitings aussehen könnte, beschreibt Gerhard Wohland: „Schicken Sie Ihre Mitarbeiter auf Kongresse, auf Tagungen, zu Gesprächskreisen. Lassen Sie sie dort offen über die Probleme des Unternehmens berichten“, rät der Höchstleister-Experte. „Vielleicht sitzt im Auditorium jemand, der genau dieses Problem besonders spannend findet, und dem es ein Bedürfnis ist, genau dieses Problem zu lösen. Das ist dann Ihr Mitarbeiter.“

Mitarbeiter rekrutieren Mitarbeiter – für Wohland sind derartige Modelle, nach denen talentierte Angestellte das Heft selbst in die Hand nehmen, die Zukunft. Der Berater ist überzeugt: „Talente erkennen sich nur gegenseitig. Um Talente zu finden, benötigt man Talente.“ Die Universalisten aus der Personalabteilung können eine Begabung seiner Meinung nach nicht entdecken. Sie haben vor allem die Aufgabe, kommunikative Räume zu schaffen, in denen die Spitzen-Performer des Hauses auf Gleichgesinnte von außerhalb treffen können.

## Meister provozieren ihre Schüler zur Leistung

Nicht nur beim Recruiting, auch bei der Personalentwicklung von Talenten sollten sich die HR-Experten Wohlands Ansicht nach zurückhalten: „Talentbasierte Höchstleister erreichen schnell ein Niveau, das andere ausschließt, und auf diesem hohen Niveau kann die HR-Abteilung inhaltlich nicht mehr steuern.“ Wollte man diesen Genies mit Trainingsmaßnahmen zu Leibe rücken, sei das in etwa so, als „würde man Einstein einen physikalischen Experimentierkasten schenken“, verdeutlicht der Studienautor.

Aus seiner Erfahrung empfiehlt Wohland so genannte Meister-Schüler-Verhältnisse. Idee dieses Konzepts: Die Führungsriege eines Unternehmens ernannt so genannte Meister, denen Schüler zugeordnet werden.

Die Schüler beobachten ihre Meister, und werden durch deren Können zu eigener Leistung provoziert. Das Personalmanagement hat nur die Qualität des Verhältnisses im Blick, erklärt Wohland sein Konzept. „Wenn sich der Meister nur um zwei von fünf Schülern kümmert, dann brauchen die drei restlichen natürlich ein neues Vorbild“, so der Berater.

Dass sich die Personaler um das, was die Teams inhaltlich entwickeln, keinen Kopf machen müssen, liegt für Wohland auf der Hand: Persönliche Entwicklung und Begabung kann man schließlich nicht vorhersehen oder planen. „Die Hauptsache ist, dass sich die Schüler nicht langweilen. Sie sollen agil sein und wach. Dann entsteht immer etwas, was dem Unternehmen nutzt“, erklärt Wohland. Dass dabei Talente gefördert werden, die Schüler nicht ins Unternehmen einbringen können, glaubt er nicht: „Ein Höchstleister sucht sich immer ein vorhandenes Betätigungsfeld aus, denn er möchte Anerkennung bekommen.“

Strenge Anweisungen zwischen Meistern und Schülern gibt es nicht, denn das widerspräche dem Prinzip von Höchstleistung. Damit alle das Beste leisten können, vertrauen Höchstleistungsunternehmen auf das Engagement und Können aller Mitarbeiter – und gängeln diese nicht mit Bevormundungen. „Einem Höchstleister können Sie nur sagen, was er machen soll. Wie und wann er das erledigt, wird er selbst entscheiden“, erklärt Berater Gebhard Borck aus Pforzheim.

### **Ein Segelteam beweist: Vertrauen und Freiraum führen zum Erfolg**

„The Freedom to Act“, nennt Dr. Wolfgang Jenewein dieses Prinzip. Der Lehrbeauftragte für Leadership und Entrepreneurship an der Universität St. Gallen hat einen sportlichen Höchstleister unter die Lupe genommen: das Schweizer Segelteam Alinghi, das 2003 haushoch die prestigeträchtigste Auszeichnung im Segelsport, den America's Cup, gewonnen hat. Fünf von fünf Rennen konnte das Team für sich entscheiden – und das obwohl die Schweizer als einzige Mannschaft keinen eigenen Meereszugang, ein nur mittelmäßiges Budget und wenig Zeit für die Vorbereitung hatten. Jenewein war schon vor dem Rennen klar: „Wenn die bei diesen Voraussetzungen trotzdem gewinnen, müssen sie High-Performer sein.“

An Bord des Schweizer Segelteams ließen sich dieselben Erfolgsfaktoren ausmachen, wie sie Wohland in den Büros der Höchstleistungsunternehmen ausfindig gemacht hat: Freiheit und Vertrauen. Der Präsident des Alinghi-Teams, Ernesto Borelli, beschreibt seine Philosophie so: „Wir haben darauf geachtet, dass wir gut zusammenarbeiten und Freiraum für die Entwicklung der Fähigkeiten jedes Einzelnen geben. Wir haben nach dem Motto geführt: Hol die besten Leute ins Boot und lass sie ihren Job tun. Voraussetzung dafür ist ein Vertrauensverhältnis.“

„Teams sind bei komplexen Aufgaben nur dann zur Höchstleistung fähig, wenn man ihnen Freiräume gibt“, fasst Jenewein zusammen. Damit das funktioniert, müs-

## Leserbefragung: Höchstleister finden und binden

### Spitzen-Performer zeichnen sich aus durch...

Leistungsbereitschaft	75%
Talent	67%
Suche nach neuen Reizen	67%
Stressresistenz	50%
Fantasie und Intuition	50%
Durchsetzungskraft	46%
Mut und Risikobereitschaft	46%

### Höchstleister erbringen dauerhaft Spitzenleistungen dank...

leistungsbezogener Vergütung	96%
Spielraum für eigene Entscheidungen	79%
persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten	58%
hoher Bezahlung	54%
Übernahme von Verantwortung	50%

### Spitzenleister werden am besten gefördert durch...

Trainings, Workshops, Seminare	83%
Coaching	54%
Projektarbeit	42%
Mentoring	42%
Hospitation	38%
Kollegiale Beratung	25%

Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt haben sich 24 Leser an der Umfrage beteiligt.

sen die Teammitglieder eine große Portion Selbstverantwortung mitbringen. „No Baby-sitting“, hieß deshalb eine weitere Devise der Wellenreiter. Das bedeutete: Jedes Mitglied musste seine Expertise zur Erreichung des gemeinsamen Ziels selbstverantwortlich einbringen. So war beispielsweise auch jeder für seine Arbeitszufriedenheit selbst verantwortlich. Die Führungskräfte ermöglichten jedem, Missstände sofort selbst zu ändern, und sorgten für eine offene und transparente Kommunikationskultur. Doch gemekert wurde im Zweifelsfall nicht lange, denn das Prinzip war einfach: „Love it, change it or leave it.“

### Klassische Bonussysteme bremsen Höchstleistung

Dass Spitzensportler nicht vom „leave it“ Gebrauch machen, sondern bis zuletzt auch rauem Wind standhalten, für den Erfolg kämpfen und sich selbst unter Beweis stellen wollen, ist typisch für sie. Dasselbe Prinzip zeichnet alle Höchstleister aus – auch die in den Büroetagen: „Talente brauchen keine Motivierung von außen. Wenn sie ihr Talent entdecken, kann sie niemand daran hindern, es in Leistung umzusetzen. Motivierung von außen würde diese Motivation von innen nur behindern“, berichtet Wohland über den enormen Selbstantrieb

der Höchstleister. Für Unternehmen bedeutet das: In puncto Leistungsanreize müssen sie umdenken.

Bislang versuchen die meisten Unternehmen, ihre Mitarbeitern durch Straf- oder Belohnungssysteme zur Höchstleistung anzutreiben. Dass das nicht gelingt, und sogar kontraproduktiv sein kann, meint Niels Pfläging, der Experte für Strategie ohne Budgets. „Steuerungs- und Bonussysteme gehen zunächst einmal davon aus, dass Mitarbeiter dazu neigen, ihren Organisationen einen Teil ihrer tatsächlichen Arbeitsleistung auf Grund fehlender Anreize und Motivation vorzuenthalten“, erklärt der Berater aus Sao Paulo. Dieses Misstrauen durchsetzt offenbar ganze Firmen: Nach einer aktuellen Studie der Beratungsfirma Hewitt Associates zweifeln 84 Prozent der befragten Personalmanager daran, dass die jeweiligen Ziele der Mitarbeiter auf die Geschäftsziele des Unternehmens ausgerichtet sind.

Das Dilemma: Die klassischen Zielvereinbarungs- und Entlohnungssysteme selbst sind es, die überhaupt Grund für eine Atmosphäre des Misstrauens schaffen. „Solche Systeme sind prädestiniert dafür, unterlaufen zu werden. Denn sie zwingen Mitarbeiter dazu, sich taktisch geschickt zu verhalten. Und zwar nicht findig im Gemeinschaftsinteresse, sondern schlau im Eigeninteresse“, meint Pfläging.

## Zielvereinbarungen sind kontraproduktiv

Doch nicht nur, dass individuelle Vereinbarungen mit numerischen Zielen die langfristige Wertschöpfung des Unternehmens behindern, sie verhindern auch die Höchstleistung des Einzelnen. „Spitzenleister brauchen relative Herausforderungen“, ist Gebhard Borck überzeugt. „Wenn Sie von einem guten Vertriebler fordern, dass er im nächsten Jahr den Umsatz um 150.000 Euro steigert, dann reizt ihn das. Er legt sich ins Zeug, klotzt ran – und hat sein Ziel bereits nach sechs Monaten erreicht. Und dann langweilt er sich den Rest des Jahres“, berichtet der Pforzheimer Berater über ein Phänomen, das er in den Unternehmen beobachtet. Besser ist es, so Borck, eine Herausforderung zu formulieren, die variabel ist. „Wir sind in unserem Marktsegment das viertstärkste Unternehmen und wollen auf Platz zwei kommen und dort bleiben“, könnte laut Borck eine bessere Zielformulierung lauten.

Eine Meinung, die Niels Pfläging teilt: Auch in seinem Konzept einer besseren Vergütung findet sich die Belohnung ganzer Teams oder Gruppen wieder, die Individualtantieme hat ausgedient. Denn: „Leistung von Individuen zu belohnen und sie an einzelnen kleinen Aktivitäten auszurichten, verstärkt eine Kultur von Weisung und Kontrolle, die sowohl die Individualleistung als auch die Gesamtleistung der Organisation beeinträchtigt“, ist Pfläging überzeugt. Dass das System der Kollektiv-Belohnung mehr Erfolg verspricht, haben die Svenska Handelsbanken vorgemacht.

## Bestätigung und Erfolg motivieren mehr als das Gehalt

Allzuviel Gedanken sollte man sich um den Lohn als Motivationsfaktor aber nicht machen, so der Tenor der Forschung. Mehr als am schnöden Mammon sind Spitzenleister daran interessiert, dass sie ihr Talent entwickeln und einbringen können, dass sie sich persönlich weiterentwickeln und ihre Ziele erreichen. „Das Gehalt gibt die nötige Sicherheit, und es ist sicher schöner, mehr zu haben“, ist Borck überzeugt. „Aber seien wir doch mal ehrlich: Für eine abstrakte Zahl auf dem Kontoauszug reißt sich niemand ein Bein aus – auch kein High-Performer.“

Ob mit oder ohne finanzielle Anreize – eines ist klar: High-Performer werden nicht nur in den Führungsetagen benötigt. „Auch am Fließband sind Spitzenleister gefragt“, stellt Borck klar. Denn egal um welche Aufgabe im Unternehmen es sich handele: Jede Position verlange ein eigenes besonderes Talent, das erforderlich ist, um diese Position besonders gut auszufüllen. Die Herausforderung für Unternehmen ist es, Talente dort einzusetzen, wo sie sich entfalten können – so dass möglichst jeder Mitarbeiter seine Bestleistung einbringen kann. Wie Tom Peters, einer der bekanntesten Management-Vordenker, sagt: „Die Suche nach Spitzenleistung ist nichts anderes als die Suche nach Talent ... in jedem Winkel und in jeder Ecke des Unternehmens.“