

Performance Culture organisieren

Was Kultur und Leistung
wirklich miteinander verbindet

Metaplan®
brandeins



Inhalt

Performance Culture organisieren
Was Kultur und Leistung wirklich miteinander verbindet

1. DAS IST KEINE LEISTUNGSVERWEIGERUNG – DAS IST LOKAL RATIONAL

2. WAS IST ORGANISATIONSKULTUR?

Die Schauseite
Die formale Seite
Die informale Seite

3. KPIs: EINE LÖSUNG UND IHRE PROBLEME

3.1 *Man bekommt, was man misst*
3.2 *Messwerte motivieren, bis sie erreicht sind*
3.3 *Kooperation ist optional*

4. GENAU ORGANISIEREN UND LIEBLINGSPROBLEME AUSWÄHLEN

4.1 *Arenen aufbauen, um Konflikte zu verhandeln*
4.2 *Erwünschtes Verhalten formal absichern*
4.3 *Kollegialitätsnormen erkennen und besprechen*

5. EIN BEISPIEL: PERFORMANCEPROBLEME NACH EINER FUSION

5.1 *Compliance- oder Kundenorientierung?*
5.2 *Ressourcenengpässe führen zu Zeitnot*
5.3 *Von der Leistung zur Kultur – und zurück*

6. FRAGEN STELLEN, BESCHIEDEN BLEIBEN

7. SUCHSCHEINWERFER-FRAGEN

Mit welchen Fragen sich produktiv über Performance Culture nachdenken und sprechen lässt

Literatur

Wieso eine Leistungskultur so schwer zu fassen ist – und welche Folgen es hat, wenn man sie verwirklicht


In vielen Organisationen sind Top-Managerinnen und -Manager gerade auf der Suche nach Möglichkeiten, um ihre Mitglieder zu mehr Leistung zu motivieren. Das Thema Performance Culture ist in aller Munde: „Performance- statt Happy-Kultur“, „So motivieren Sie Low-Performer“, „Die Leidenschaft fürs Arbeiten wieder erwecken“ sind nur ein paar Überschriften, die man zuletzt in Wirtschaftsmagazinen lesen konnte. In Zeiten volatiler Märkte, verschärften Wettbewerbs und knapper werdender Ressourcen komme man mit Nine-to-five-Mentalitäten nicht weiter, so die Problembeschreibung. Performance Culture soll die Lösung sein.

Der Ruf danach lenkt den Blick unmittelbar auf die Mitglieder der Organisation. Ihr eigentlicher Hebel, die Organisation selbst, gerät dadurch aus dem Blick. In diesem Whitepaper wollen wir deshalb zeigen, woher das Verlangen nach einer neuen Leistungskultur kommt, was dahintersteckt – und wo man hinschauen muss, wenn man die Performance einer Organisation und ihre Kultur wirklich verändern will.

Wir tun das aus einer dezidiert soziologischen Perspektive. Und ganz nach Art der Soziologie fragen wir daher zunächst: Für welches Problem ist Performance Culture eigentlich die Lösung? Auf diese und weitere Fragen bietet unser Whitepaper Antworten, untermauert von Beispielen aus der Praxis – eine Handreichung zur Umsetzung in der eigenen Organisation.

Wir wünschen eine anregende und hoffentlich motivierende Lektüre!

Dr. Judith Muster, Dr. Kai Matthiesen und Dr. Sebastian Barnutz
für das Metaplan-Team



Die formalen
Bedingungen müssen
stimmen, damit
Mitarbeitende die
Chance haben,
Leistungswünsche
zu erfüllen.

1. Das ist keine Leistungsverweigerung – das ist lokal rational

Dank Arbeitsteilung machen Organisationen das Unmögliche möglich: Menschen heilen Krankheiten oder fliegen zum Mond. Doch der Preis ist nicht selten ein verändertes Zusammenleben. Denn organisationale Vorgaben können die Sichtweisen von Arbeitenden deutlich verengen. In der Folge ignorieren sie in ihrem Vorgehen plötzlich einfachste Logik und geben sich ignorant gegenüber Kolleginnen und Kollegen. Von außen betrachtet wirkt ihr Verhalten völlig irrational. In solchen Fällen weiß die Organisationssoziologie: Diese Menschen sind keinesfalls verrückt. Sie verhalten sich lediglich lokal rational (vgl. Barnard 1938: 47).

Das heißt: Sie haben gute Gründe für ihr Vorgehen. Sie agieren, zumindest zu einem großen Teil, entlang der Rationale ihrer arbeitsteiligen Einheit. Wenn in einem Unternehmen etwa nur Pedantismus zählt und auch sinnvolle Ausnahmen von Regeln kritisiert werden, dann breitet sich Dienst nach Vorschrift aus. Und wenn Mitarbeitende einander der Inkompetenz bezichtigen und jede Zusammenarbeit in Konflikten endet, dann haben sie von ihrer Organisation höchstwahrscheinlich unterschiedliche, sich widersprechende Zielsetzungen bekommen.

Je nach Art der Organisation gibt es andere lokale Rationalitäten, die scheinbar unsinniges Verhalten erklären. In genau dieser Gemengelage finden sich auch die Gründe, die zu „Engagementdosierung“ (Kette 2025) führen: Arbeitsleistung wird zurückgehalten, wenn die Verhältnisse dazu Anlass geben. Wer also mehr Arbeitsleistung will, muss die Verhältnisse verändern.

2. Was ist Organisationskultur?

Zu diesen Verhältnissen gehört selbstverständlich die Kultur von Organisationen. Und genau dort wird die Diagnose „Leistungsmangel“ häufig auch verortet. Mit der Initiative zur Performance Culture können Verantwortliche ein Gegenangebot machen. Doch vermutlich wissen sie aus leidvoller Erfahrung auch: Es ist mühsam, geeignete Maßnahmen umzusetzen, die eine Kultur tatsächlich nachhaltig beeinflussen.

Wieso das so ist, verdeutlicht ein soziologisches Modell, das drei Seiten einer Organisation unterscheidet:

Die Schauseite beschreibt, wie eine Organisation gerne gesehen werden möchte und wie sie sich selbst sehen will. Vom Mission Statement bis zu Unternehmenswerten sammeln sich hier die Erzählungen vom eigenen Selbstverständnis. Die Performance-Erzählung fokussiert sich dabei auf Begriffe wie „Eigeninitiative“, „Unternehmertum“ und „Ownership“, bleibt aber auf einer abstrakten Werteebene. Man darf nicht zu konkret werden, denn das Erzählte muss für alle Mitglieder der Organisation gleichermaßen anschlussfähig bleiben.

Doch in dieser allgemeinen Anschlussfähigkeit steckt auch die Gefahr des Beliebigen. Sollen Führungskräfte mit Hilfe der Unternehmenserzählungen Orientierung stiften, sind ihre Fähigkeiten als Übersetzer gefragt: Sie müssen sich der Kernbegriffe annehmen und aus den abgedroschenen Phrasen die Körnchen des Operationalisierbaren herauspicken. Tun sie das nicht, haben diese

Erzählungen im besten Fall keine Wirkung. Wahrscheinlicher ist, dass sie für Gelächter sorgen, weil Mitarbeitende vor allem die Diskrepanz zwischen den großen Worten und ihrer alltäglichen Arbeit sehen (vgl. Kühl 2010: 136).

Die formale Seite beschreibt die offiziellen Strukturen einer Organisation. Formale Strukturelemente sind etwa Hierarchie, Weisungsbefugnisse oder Berichtswege (vgl. Luhmann 1964: 38). Der Ruf nach Performance Culture manifestiert sich hier zumeist in Maßnahmen des Performance Managements. Maßnahmen sind etwa ein offenes Ranking von Leistungen oder 360-Grad-Feedbacks. Ein übliches Mittel ist dabei auch das Nutzen von Key Performance Indicators (KPIs). Die Organisation setzt Ziele. Ihr Erreichen wird oft mit Incentives belohnt.

Eine Hoffnung hinter den formalen Maßnahmen und der begleitenden Wertekommunikation ist das Entstehen eben von Performance Culture. Mitarbeitende sollen zumindest durch formale Anreize, aber auch durch Kollegialität und hoffentlich in Teilen aus intrinsischer Motivation eine höhere Leistungsbereitschaft zeigen. Bestenfalls geschieht dies im Wettbewerb miteinander – aber selbstverständlich nur, solange es fair bleibt.

Die informale Seite, das heißt die Kultur einer Organisation, entzieht sich einer direkten Steuerung. Kulturelle Strukturen entstehen als Reaktion auf die formalen Strukturen. Das heißt auch: Kultur ist nicht immer nur rücksichtsvolles Teamwork. Auch Mobbing gegenüber Kolleginnen und Kollegen kann dazu gehören. Überhaupt alles, was es scheinbar erträglicher macht, in einem Alltag widersprüchlicher Erwartungen und Vorgaben zurechtzukommen, kann Kultur werden. Stellt man sich eine Organisation als Parklandschaft vor, sind die geteerten Wege ihre formale Struktur und die Trampelpfade, die quer über den Rasen führen, ihre Kultur. Niemand hat über diese Trampelpfade entschieden. Aber wenn man sie einmal genutzt hat, fühlt es sich unlogisch an, auf den geteerten Wegen zu bleiben (vgl. Kühl 2018: 43).

Auf Grundlage dieses Organisationsmodells lassen sich bemerkenswerte Wechselwirkungen zwischen Formalstruktur und Kultur beschreiben. Wollen Managerinnen und Manager beispielsweise konkrete formale Maßnahmen wie KPIs einführen, ist es interessant zu beobachten, welche individuelle lokal rationale Form des Umgangs Mitarbeitende mit ihnen finden. Schnell wird deutlich: KPIs können zwar eine Lösung sein, die viele Funktionen erfüllt. Sie bringen gleichzeitig aber auch viele neue Lösungsprobleme mit sich.

3. KPIs: Eine Lösung und ihre Probleme

3.1 Man bekommt, was man misst

Je nachdem wie stark KPIs incentiviert werden, kann es für Mitglieder sinnvoll sein, das Erreichen zu priorisieren. Diese Priorisierung hat einen Preis: Es ist dann beispielsweise nicht mehr sinnvoll für den Vertrieb, die Logik der Produktion mitzudenken, wenn dieses Mitdenken das Erreichen der eigenen Ziele gefährdet. Je mehr also jeder den eigenen Zielen hinterherläuft, desto weniger Zeit bleibt für ein Verhalten, das auch durchaus richtig sein kann – aber nicht gemessen wird.

3.2 Messwerte motivieren, bis sie erreicht sind

So stark der Antrieb auch ist, den eine zu erreichende Kennzahl auslösen kann, so plausibel ist es für Mitarbeitende, ihr Engagement Richtung null herunterzufahren, sobald das Ziel erreicht ist. Warum sollte man sich in Quartal 1 noch um den Abschluss bemühen, wenn das Übererfüllen der KPIs zwar Anerkennung, aber sonst nichts mit sich bringt? Da ist es doch viel sinnvoller, die Arbeit ruhen zu lassen – bis Quartal 2 und damit das Spiel von vorne beginnt.

Natürlich könnte man sagen: Wer so erfolgreich ist, der hat sich auch eine Pause verdient. Allerdings gibt es keine Flexibilität in dieser Logik, jedenfalls dann nicht, wenn KPIs die Orientierung darstellen. Dann haben Führungskräfte keine formalen Mittel mehr, um zu anderen Handlungen zu motivieren. Sie müssen informale Wege suchen und werden im Zweifel zu Bittstellenden gegenüber den High Performern: Könnten die Kolleginnen und Kollegen aus dem Vertrieb doch bitte noch mehr Kapazität in die Akquise stecken, auch wenn sie ihr Soll schon erfüllt haben? Was wäre nötig, damit es so weit nicht kommen muss?

3.3 Kooperation ist optional

KPIs laden zum Wettbewerb ein. Sie machen Leistungen vergleichbar, was für sozialen Sprengstoff sorgen kann. Denn auf diese Konkurrenzsituation reagieren Mitarbeitende ganz unterschiedlich. Die einen nehmen den Wettbewerb auf sportliche Weise an und suchen nach bestem Wissen und Gewissen nach Möglichkeiten, sich zu beweisen. Andere finden Wege jenseits kollegialen Verhaltens, die sie an die Spitze bringen sollen. Die Organisation kann nur appellieren, kollegialen Wettbewerb zu leben, und Fehlverhalten ahnden, wenn es auffällt. Wie die Konkurrenzsituation aber faktisch ausgelebt wird, entzieht sich ihrem Zugriff.

4. Genau organisieren und Lieblingsprobleme auswählen

Was für KPIs gilt, gilt für alle Herangehensweisen, Performance Culture zu etablieren: Nur durch genaues Organisieren lässt sich die gewünschte Kultur entwickeln. Die formalen Bedingungen müssen stimmen, damit Mitarbeitende die Chance haben, Leistungswünsche zu erfüllen.

Drei Maßnahmen haben sich dabei als grundsätzlich hilfreich erwiesen:

4.1 Arenen aufbauen, um Konflikte zu verhandeln

Für viele Mitarbeitende ist es rational, sich bei Konflikten mit möglicherweise mächtigeren Mitgliedern zurückzuhalten und in der Folge lieber weniger zu schaffen. Indem man solche Mitarbeitende nicht allein lässt, sondern formale Strukturen vorsieht, in denen Zweckwidersprüche verhandelt werden, macht man es ihnen leichter, Konflikte auszutragen – solche, die es braucht, um Leistung zeigen zu können.

4.2 Erwünschtes Verhalten formal absichern

Viele Vorgaben im Arbeitsalltag sind auf das naheliegende, individuelle Ziel einer Rolle ausgerichtet. Gerade KPIs zielen auf das, was unmittelbar vor einem liegt. Hier braucht es Korrektive. Wenn etwa Marketing und Produktion mehr kooperieren sollen, brauchen sie gemeinsame Ziele. Auch gemeinsame Prozesse helfen, wenn sie dafür angelegt sind, Erwartungen zu verhandeln und sie zudem Eskalationsschritte vorsehen, falls keine Einigung erzielt wird. Des Weiteren sind viele Performance-Management-Maßnahmen auf kurzfristigen Erfolg angelegt. Auch dafür braucht es Gegengewichte: Formal festgelegte Zeitslots für Neugeschäfte oder auch ungerichtete Kreativsein helfen dabei, nicht nur den nächsten Schritt zu sehen.

4.3 Kollegialitätsnormen erkennen und besprechen

Das ist eine der größten Herausforderungen, da sich um die besonders delikaten Regeln der Organisationskultur eine besonders ausgeprägte Verschwiegenheitsnorm entwickelt hat. Aber wer Performance Culture ermöglichen will, muss verstehen, wie in der Kultur Performance interpretiert und teilweise verhindert wird. So kann sich etwa die Kollegialitätsnorm durchsetzen, dass Routine alles und Innovation nichts ist. Es kann zur Norm werden, dass Betriebsamkeit geheuchelt wird – und soziale Sanktionen diejenigen treffen, die freie Kapazitäten anzeigen.

Versuche, so ein problematisches Verhalten zu besprechen, scheitern nicht selten, weil man es einerseits mit individuell „falsch“ handelnden Mitarbeitenden zu tun hat (diejenigen, die die Sanktion durchsetzen) und gleichzeitig das Kollektiv beteiligt ist (indem sie die Sanktionierung dulden, unterstützen sie die Norm). Um solche informellen Kollegialitätsnormen besprechbar zu machen, braucht es ein Diskursformat, bei dem klar ist, dass das Gesagte keine Sanktionen nach sich zieht. Zudem ist eine suchende statt einer urteilenden Haltung angebracht: Wenn dieses Verhalten die Lösung ist, was ist das dahinter liegende Problem?

5. Ein Beispiel: Performanceprobleme nach einer Fusion

Metaplan wurde von einem mittelständischen Versicherungsunternehmen beauftragt, die Entwicklung einer Performance Culture nach einer Fusion zu begleiten. Das Unternehmen mit etwa 7.000 Mitarbeitenden hatte einen regional starken Direktversicherer mit etwa 1.200 Mitarbeitenden übernommen. Der größere Partner wollte seine Marktposition stärken und neue Kundengruppen erschließen. Der Direktversicherer brachte eine beeindruckende Vertriebsperformance und hohe Kundenzufriedenheit mit – genau das, was man suchte.

Die technische Fusion verlief geräuschlos, das gemeinsame Arbeiten begann. Doch schon nach kurzer Zeit wurden Probleme sichtbar. Das neu vereinte Unternehmen hatte nicht bessere, sondern schlechtere Abschlussquoten, höhere Bearbeitungszeiten, eine sinkende Kundenzufriedenheit. Im Management war man sich sicher: Das muss ein Kulturproblem sein, es mangelt an Performance-Mentalität. Also wurden kurzerhand neue KPIs eingeführt, individuelle Leistungsbewertungen verschärft, Bonussysteme an Verkaufszahlen gekoppelt. Ein „Performance Dashboard“ sollte zei-

gen, wer Ziele erreicht und wer nicht. Führungskräfte erhielten den Auftrag, „Low Performer“ zu identifizieren und sie „zu entwickeln“ – oder sich von ihnen zu trennen.

Doch an den Zahlen bewegte sich weiter nichts, nur das Betriebsklima verschlechterte sich. Auf der Suche nach den Gründen wurde deutlich, dass beide Häuser immer noch mit ihrer jeweils eigenen Kultur zu arbeiten versuchten.

Das größere Unternehmen funktionierte struktur-orientiert: Für jeden Fall gab es klare Zuständigkeiten, die Verantwortlichen hatten genaue Prozesse einzuhalten. Das klappte bestens in einem stabilen Umfeld, wurde allerdings zur Bremse, wenn schnelle Kundenreaktionen gefragt waren. Der kleinere Partner arbeitete dagegen personen-orientiert: Auf kurzen Dienstwegen wurden pragmatische Lösungen entwickelt, orientiert am Bedarf des Kunden. Das war hocheffektiv bei überschaubarer Größe, skalierte aber in keiner Weise für das neue, größere Unternehmen.

5.1 Compliance- oder Kundenorientierung?

Das war eine Kollision der Kulturen – auf die nun auch noch die Maßnahmen der Performance Culture trafen. Für die Mitarbeitenden, die Strukturlösungen gewohnt waren, waren die Kennzahlen ein Dilemma: Sollten sie jetzt die neu gesetzten Ziele oder den Prozess vernachlässigen? Beide Vorgaben zugleich waren für sie nicht zu erfüllen. Da ihre Kultur immer noch auf Compliance orientiert war, entschieden sich die meisten für ein Verfehlen der Ziele. Die Mitarbeitenden des kleineren Unternehmens hätten keine Probleme gehabt, einige der Regeln „versehentlich“ zu vergessen. Nur gab man ihnen keine Chance dazu.


„Früher haben wir dem Kunden direkt am Telefon zugesagt, heute muss ich erst mal drei Systeme checken und zwei Kollegen fragen“, klagte ein Berater. „Bis ich die Freigabe habe, hat der Kunde längst woanders abgeschlossen.“ Und in der Tat passiert genau das: Ein Mitarbeiter, der eine innovative Lösung für einen Großkunden entwickelte, verbrachte drei Wochen mit Freigabeprozessen – und verlor den Auftrag an einen Konkurrenten.

Daneben war ein Quell für Frust im Management, dass die neuen KPIs zu Abschlüssen mit Neukunden nicht den gewünschten Effekt erzielten. Zwar wurden sie erfüllt. Aber unter den Mitarbeitenden verfestigte sich die Routine, in einem Quartal bis kurz vor Ende die Abschlusszahlen klein zu halten, Krise zu simulieren – um dann in kürzester Zeit das verlangte Soll „überraschend“ zu erfüllen.

Auf den ersten Blick schien dieses Verhalten völlig sinnlos – bis man feststellte, welche Rolle die Logik der Incentivierung dabei spielte. Für das Bestandskundengeschäft wurden wesentlich höhere Boni gezahlt als für die Arbeit an Neukunden. Dadurch wurde es sinnvoll für die Mitarbeitenden, die KPIs immer nur knapp zu erfüllen, um eine Erhöhung des Solls zu verhindern und so Zeit für die Pflege der bestehenden Kundschaft vorzuhalten. „Die Wahrheit zeigt sich im Kalender“, beschrieb ein Vertriebsleiter diese Taktik treffend.

5.2 Ressourcenengpässe führen zu Zeitnot

Da man sich bei der technischen Fusion für eine „schlanke“ Variante entschieden hatte, bei der vorerst beide Häuser in ihrer gewohnten IT-Umgebung weiterarbeiten sollten, man aber gleichzeitig die Fusion für einen Abbau von IT und Verwaltung genutzt hatte, war ein Ressourcenengpass an der Technikchnittstelle entstanden. In der Folge verbrachten IT-Führungskräfte mehr Zeit in Abstimmungsrunden als mit ihren Teams.



Mitarbeitende wurden zwischen Projekten hin- und hergeschoben, verloren dabei vollkommen den Fokus und damit auch ihre Performance. „Montags gehöre ich dem CRM-Projekt, mittwochs der Prozessoptimierung und freitags soll ich dann wieder Kunden betreuen“, seufzte ein Teamleiter. „Meine Leute fragen mich regelmäßig: ‚Was ist denn jetzt eigentlich unser Job?‘ Ich weiß es auch nicht mehr.“

Es hat einige Zeit gebraucht, um diesen Clash der Kulturen zu durchdringen und detailliert beschreiben zu können. Doch waren die unterschiedlichen Herangehensweisen der Partnerunternehmen erst einmal entdeckt und benannt, konnte Metaplan mit den Verantwortlichen dazu übergehen, Lösungen zu entwickeln. Statt fester KPIs wurden verhandelbare Richtwerte eingeführt. Sie gaben den Führungskräften und Mitarbeitenden Spielraum zum Argumentieren. Wo möglich, wurden die Prozess-Paradoxien aufgelöst: Für häufige Widersprüche zwischen Kunden- und Compliance-Orientierung wurden Ausnahmen definiert, um die Mitarbeitenden aus ihrem Dilemma zu befreien.

Und schließlich wurden Gremien als formale Konflikt-Arenen geschaffen, die die endlosen Abstimmungsschleifen in kurze Runden der Eskalation überführten. Beim Abschluss des Projekts war man im Diskurs von dem Reden übereinander zum Reden miteinander übergegangen. Gemeinsam mit dem Management entwickelte Metaplan zudem eine Reihe von Formatideen, in denen die Unterschiede zwischen den Häusern produktiv besprechbar gemacht werden konnten.

5.3 Von der Leistung zur Kultur – und zurück


Dieses Beispiel ließe sich durch weitere, ganz ähnlich gelagerte ergänzen. Vor allem aber zeigt es stellvertretend: Arbeit an der eigenen Performance Culture erfordert mehr als nur State-of-the-art-Zielsysteme, transparentes Monitoring und genaue Leistungszurechnung. Organisationen sind und bleiben komplexe soziale Systeme und entziehen sich daher immer der Berechenbarkeit. Das gilt umso mehr, wenn nicht bloß Abhängigkeiten zwischen formalen Strukturen im Fokus stehen, sondern auf eine Veränderung der bestehenden Kultur abgezielt wird.

Und trotzdem: Mit klug geführten Diskursen im Kreise der richtigen Akteure, mit einem echten Interesse an den lokalen Rationalitäten und nicht zuletzt einem guten Verständnis davon, wie die aktuelle Kultur mit den bestehenden Verhältnissen zusammenhängt, lassen sich die Gründe für Leistungsbereitschaft und -zurückhaltung ausmachen. Kennt man diese Gründe erst einmal, kann man auch die formalen Hebel der Organisation in Gang setzen, sodass die gewünschte Leistungssteigerung tatsächlich wahrscheinlicher wird.

6. Fragen stellen, bescheiden bleiben

Am Ende zurück zum Anfang: Eine jede Veränderung beginnt mit den richtigen Fragen (siehe auch Punkt 7). Welche ungeschriebenen Regeln behindern Performance in unserer Kultur? Wo zeigt sich „Engagementdosierung“ in unserer Organisation? Welche widersprüchlichen Ziele setzen wir Mitarbeitenden? Was sind unsere strukturellen Performance-Killer? Antworten finden Sie nicht auf den geteerten Wegen, sondern auf den Trampelpfaden Ihrer Organisation.

Auf der Suche ist Bescheidenheit ein hilfreicher Begleiter. Im Prozess der Kulturveränderung können Sie nur formal die Richtung vorgeben und die Folgen beobachten. Sie können nur klug organisieren. Kluges Organisieren heißt, um die neuen Probleme neuer Lösungen zu wissen – und sich dann bewusst für die besten Probleme zu entscheiden. So wird die Arbeit an Performance Culture zur Detailarbeit an der Organisation – aber auch zum lohnenswerteren Prozess.

The background is a solid orange color. On the left side, there are several overlapping, semi-transparent shapes in shades of yellow and orange, creating a layered, sun-like effect. A large, solid white circle is positioned in the lower-left quadrant of the image. To the right of this circle, the following text is written in a white, serif font:

Organisationen
sind und bleiben
komplexe soziale
Systeme und
entziehen sich
daher immer der
Berechenbarkeit.

7. Suchscheinwerfer-Fragen

Mit welchen Fragen sich produktiv über Performance Culture nachdenken und sprechen lässt

Schauseite

➔ Wer kommuniziert wie und wann zum Thema Performance – nach innen und nach außen?

➔ Welche offiziellen Werte und Leitbilder zielen auf das Thema Leistung ab?

➔ Welche Diskrepanzen bestehen zwischen Performance-Erzählung und Arbeitsrealität?

➔ Wo entsteht Zynismus durch Widersprüche zwischen Anspruch und Wirklichkeit?

➔ Gibt es produktive Diskursräume, um Spannungen und Konflikte zu adressieren?

Formale Seite

➔ Welche Verhaltensweisen werden durch unsere Leistungsbewertungssysteme wie Rankings, Feedback oder Boni gefördert – und welche gehemmt?

➔ Welche unbeabsichtigten Anreize setzen unsere Systeme, zum Beispiel für die Dosierung von Engagement nach Zielerreichung?

➔ Welche Leistungen bleiben unsichtbar, weil sie nicht gemessen werden?

➔ Welche widersprüchlichen Ziele setzen wir Mitarbeitenden – etwa zwischen Compliance, Kundenorientierung und Performance-Vorgaben?

Informale Seite

➔ Wo entstehen Leistungsverluste durch Ressourcenengpässe – und wie ließen sie sich verhindern?

➔ Wo fehlen formale Arenen, um Zweckwidersprüche und Ressourcenzuteilungen produktiv zu verhandeln?

➔ Wie stellen wir gemeinsame Ziele und Prozesse an Schnittstellen sicher?

➔ Welche Rollen, Regeln, Kommunikationswege und Prozesse wirken als Performance-Killer und welche als -Booster?

➔ Wo brauchen wir leistungsfördernde Schutzräume, zum Beispiel Projektstrukturen für Innovationsarbeit?

➔ Welche informalen Regeln bestimmen faktisch, was als gute Performance gilt?

➔ Wo zeigt sich „Engagementdosierung“ in unserer Organisation?

➔ Welche ungeschriebenen Regeln behindern Performance in unserer Kultur?

➔ Wie und wo machen wir informale Leistungsnormen sanktionsfrei besprechbar?

➔ Welche Subkulturen prägen unterschiedliche Leistungslogiken – und wie machen wir das produktiv?

➔ Welche Formen von brauchbarer Illegalität, etwa Regelbrüche oder kreatives Umgehen von Regeln, fördern oder hemmen Leistung?

➔ Wo fördern oder verhindern Kollegialitätsnormen, Cliquenbildungen, informale Hierarchien und Netzwerke die Performance?

Literaturverzeichnis

Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kette, Sven (2025): Organisationale Ambivalenzen individueller Engagementdosierungen. Von High-Performern und Störenfriedern. In: Verspielte Freiheit in Organisationen – In Autonomie und Verantwortung Zukunft gestalten. Wiesbaden: Springer VS.

Kühl, Stefan (2011). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Kühl, Stefan (2018). Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Kühl, Stefan (2020). Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt a. M.: Campus.

Luhmann, Niklas (1964). Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Matthiesen, Kai; Muster, Judith; Laudenbach, Peter (2022): Die Humanisierung der Organisation. München: Verlag Franz Vahlen.

Mehr lesen, mit uns sprechen

Sie wollen mehr darüber wissen, wie unterschiedliche Kulturphänomene entstehen und wie man sie entdecken kann? Dann ist unser Whitepaper über Organisationskultur „Nagelt den Pudding an die Wand!“ das Richtige für Sie. Zum kostenlosen Download:



[metaplan.com](https://www.metaplan.com)

Sie wollen selbst die Performance Culture Ihrer Organisation verbessern, vielleicht neue KPIs einführen oder alte überarbeiten? Dann melden Sie sich gerne, um Ihre Fragen mit uns zu besprechen: judithmuster@metaplan.com

Für Metaplan, die Autorinnen und Autoren

Sebastian Barnutz, Finn-Rasmus Bull, Lukas Fütterer, Lars Gaede, Wiebke Gronemeyer, Andreas Hermwille, Jens Kapitzky, Kai Matthiesen, Judith Muster, Andreas Stammnitz

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

www.metaplan.com

www.brandeins.de

Konzept: brandeins Medien AG / Redaktion Corporate Services

© brandeins Medien AG, Hamburg 2025

The logo features the word "Metaplan" in a red, sans-serif font with a registered trademark symbol, positioned above the word "brandeins" in a black, sans-serif font. The text is centered within a large white circle that is set against a background of overlapping orange and yellow geometric shapes.

Metaplan®
brandeins