



DGFP-Think Tank „HRM der Zukunft“ – Positive Leistungskultur

Menschen wollen wirksam sein. Unternehmen dürfen Leistung erwarten. Eine positive Leistungskultur verbindet beides – Impulse für Geschäftsführende und Personalleitende.

Daniel Annen, Drägerwerk AG & Co. KGaA | Ralf Stolze, Flughafen München GmbH
Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer IAO | Nicole Herrfurth, Nicole Herrfurth Advisory
Karin Glattes, Organisationsberatung & Change

Januar 2026



„Das Think Tank-Papier basiert auf der Überzeugung, dass Menschen leisten wollen und wirksam zum Gesamterfolg beitragen möchten – und dass Unternehmen Anspruch auf diese Leistungsbereitschaft haben. Eine positive Leistungskultur wird dabei als Chance verstanden, Organisationen als „Winning Team“ erfolgreich zu machen.“

Susanne Blüml

Leiterin der DGFP-Initiative HRM der Zukunft

1. Warum wir uns mit dem Thema beschäftigen

Zeit für Veränderung

Seit mehreren Monaten verfolgen wir eine intensive Debatte über den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit der Deutschen. Arbeitsmodelle wie die 4-Tage-Woche oder das gewachsene Ausmaß an Homeoffice werden als Beleg für eine inflationäre „Wohlfühlorientierung“ herangezogen, die Kernanliegen betriebswirtschaftlicher Profitabilität vernachlässige. Gleichzeitig wird zu Recht der wachsende Bedeutungsverlust der Exportnation Deutschland auf der globalen Bühne beklagt. In den frühen 1990er Jahren lag Deutschlands Anteil am globalen nominalen BIP (Weltbank/WDI, GDP current US\$) zeitweise bei über 8 %. 2024 liegt er bei rund 4,2 % (2023: rund 4,3 %). Untrennbar damit verbunden ist die Diagnose, dass Deutschland als Innovationsmotor (zunehmend) an Bedeutung verliert insbesondere mit Blick auf die asiatischen Märkte. Doch wäre es zu einfach, diesen Phänomenen mit simplen Ursache-Wirkung-Argumentationen zu begegnen. Beide Entwicklungsstränge haben jeweils differenzierte Entstehungsgenesen und Begründungen. Daher gilt es, längerfristige Wirkungsketten und globale Einflussgrößen in angemessener Weise zu berücksichtigen.

Leistung positiv rahmen und ermöglichen

Die Arbeitsgruppe *Positive Leistungskultur* des DGFP HR ThinkTank hat es sich zur Aufgabe gemacht, Rahmenbedingungen und Aktionslinien einer positiven Leistungskultur zu identifizieren und dabei individuelle Motivationen des Einzelnen und übergreifende gesamtorganisatorische Leistungslogiken synergetisch zusammenzuführen. Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass die meisten Menschen einen positiven Leistungswillen inhärent in sich tragen und nicht durch primär transaktionale Ansätze zu diesem getrieben werden müssen.

Wir wollen dazu beitragen, Leistungsorientierung (wieder) grundsätzlich positiv zu rahmen, betonen aber ebenso, dass sie organisatorische Rahmensetzungen braucht, die Interessen und Machtpositionen auf beiden Seiten berücksichtigen. Damit knüpfen wir bewusst an die Gründungserzählung der sozialen

Marktwirtschaft an, die unser Land seit dem Zweiten Weltkrieg zum Erfolg geführt hat. Waren es nicht kompetente und verantwortungsbewusste Menschen, die unseren Standort stark gemacht haben? Unsere soziale Marktwirtschaft basiert auf dem Grundversprechen, dass wirtschaftlicher Erfolg für alle mit der Chance auf individuellen Aufstieg und Teilhabe am Wohlstand verbunden ist – und sie akzeptiert, dass starke Schultern mehr zu tragen haben. Zugleich macht sie jedoch deutlich, dass ihr Solidarprinzip nicht einseitig durch Leistungsverweigerung ausgehöhlt werden darf, wenn seine gesellschaftliche Akzeptanz erhalten bleiben soll.

Unser Zielbild: als gemeinsames Team Unternehmen in Deutschland erfolgreich machen – auf der Basis einer positiven Haltung gegenüber Mitarbeitenden sowie einer klaren und konsequenten Führung.

„Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass die meisten Menschen einen positiven Leistungswillen inhärent in sich tragen.“

1. Warum wir uns mit dem Thema beschäftigen

Was ist das Neue an unseren Gedanken?

Wir haben hier das Rad nicht neu erfunden. Stattdessen beziehen wir uns auf viele bereits vorliegende Erkenntnisse, die allerdings unter der gebotenen Beachtung der gegenseitigen Wirkungsbeziehungen anzuwenden und miteinander zu verschränken sind. Wir haben reflektiert, was mit Blick auf die aktuelle Debatte anders gemacht werden sollte.

Folgende Punkte sind uns dabei wichtig:

- Wir vertreten die Position des Sowohl-als-auch. Eine gesunde Balance aus Unternehmertum und Menschenorientierung, basierend auf einem positiven Menschenbild, bietet unserer Überzeugung nach den wirkungsvollsten Ansatz für eine Rückkehr in die Erfolgsspur.
- Wir empfehlen keine Einzelmaßnahmen, nicht **die eine** Lösung. Vielmehr arbeiten wir heraus, dass es abgestimmte Ansätze geben muss, die auf den unterschiedlichen Ebenen der Gesamtorganisation, des Teams und der individuellen Mitarbeitenden greifen.

- Wir halten es für essenziell, die Wirkungsebenen in ihrer Interdependenz in die Gestaltung mit einzubeziehen und in diesem Zuge Konsequenz ebenso wie Geduld an den Tag zu legen. Dabei muss der grundlegende Maßstab für anzustrebende Veränderungen immer der unternehmensindividuelle Reifegrad sein. Wichtig ist es unserer Auffassung nach insbesondere, nicht lediglich am Verhalten einzelner Personen anzusetzen, sondern zugleich immer auch das Leistungs- und Führungssystem in seiner Gänze zu adressieren.

„Eine gesunde Balance aus Unternehmertum und Menschenorientierung, basierend auf einem positiven Menschenbild, bietet unserer Überzeugung nach den wirkungsvollsten Ansatz für eine Rückkehr in die Erfolgsspur.“

2. Welche Überzeugungen uns leiten

Vor dem Hintergrund umfangreicher praktischer HR-Erfahrung und der Sichtung der wissenschaftlichen Debatte zum Thema formulieren wir die folgenden Leitthesen.

1. Leistung braucht Sichtbarkeit und Resonanz

Menschen wollen erleben, dass ihr Beitrag gesehen wird und von Bedeutung ist.

Eine Kultur, in der man das beobachten kann, trägt diese Merkmale:

- **Leistung ist sichtbar, ohne laut zu sein.**
Gute Arbeit fällt auf, weil sie Wirkung zeigt – nicht, weil sie sich inszeniert.
- **Feedback ist selbstverständlich und ehrlich.**
In Besprechungen wird offen über Erfolge, Lernpunkte und Irrtümer gesprochen – ohne Angst vor Gesichtsverlust.
- **Führungskräfte sprechen über Wirksamkeit, nicht über Aktionismus.**
Es zählt, was bewegt wurde, nicht, wie beschäftigt jemand war.
- **Lob ist konkret und respektvoll.**
Menschen wissen, was sie gut gemacht haben und wie sie wachsen können.
- **Sichtbarkeit ist verteilt.**
Nicht nur die Lauten oder die „Vorderbühne“ erhalten Aufmerksamkeit, auch diejenigen in zweiter Reihe werden wahrgenommen.
- **Kommunikation ist dialogisch.**
Leistung wird gespiegelt, diskutiert, gefeiert – nicht aber beurteilt.
- **Die Haltung:** „Leistung verdient Anerkennung – nicht Vergötterung.“

→ Beobachtbar wäre das in einer Organisation, in der Mitarbeitende über ihre Arbeit sprechen können, ohne sie rechtfertigen zu müssen, und in der Wertschätzung unabhängig von Hierarchie herrscht.

2. Leistung zeigt sich durch Ergebnisse

Leistungsbereitschaft kann erst dann wirksam werden, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Die Grundmerkmale einer Kultur, in der man das beobachten kann:

- **Ziele sind klar, sinnvoll und anschlussfähig.**
Jede und jeder versteht, warum etwas wichtig ist, nicht nur, was zu tun ist.
- **Ergebnisse werden im Zusammenhang gesehen.**
Erfolg heißt nicht, lediglich eine Zahl zu erreichen, sondern vielmehr, Wirkung für das Ganze zu erzeugen.
- **Fehler sind Teil des Lernprozesses.**
Wenn etwas nicht funktioniert, wird gefragt: Was lernen wir daraus? – nicht: Wer war schuld?
- **Verantwortung liegt da, wo die Kompetenz ist.**
Entscheidungsbefugnisse sind dort angesiedelt, wo die entsprechenden Entscheidungen am besten getroffen werden können.
- **Prozesse dienen der Leistung, nicht umgekehrt.**
Bürokratie wird überall da reduziert, wo sie Leistung behindert.
- **Führung schafft Orientierung, nicht Kontrolle.**
Sie formuliert das Zielbild und formt den Raum, in dem Menschen selbst gestalten können.
- **Die Haltung:** „Ergebnisse zählen – aber nicht auf Kosten von Vertrauen, Sinn und Zusammenarbeit.“

→ Beobachtbar wäre das in einer Organisation, in der man das Gefühl hat, dass Ergebnisse von Menschen getragen sind – nicht von Excel-Tabellen.

3. Leistung braucht gemeinsame Erfolge

Erfolg entsteht selten allein.

Eine Kultur, in der man das beobachten kann, sieht so aus:

- **Erfolge werden geteilt, nicht verteilt.**
Wenn etwas gelingt, wird ‚wir‘ gesagt, nicht ‚ich‘.
 - **Teams verstehen sich als ein Verbund verschiedener Stärken.**
Unterschiede werden genutzt, nicht geglättet.
 - **Zusammenarbeit wird bewusst gestaltet.**
Es wird darauf geachtet, dass Energie, Humor und gegenseitige Unterstützung vorhanden sind.
 - **Heldentum ist out.**
Einzelne Talente sind willkommen – aber nie wichtiger als das Zusammenspiel.
 - **Erfolge werden einander gegönnt.**
Konkurrenz findet nach außen statt, nicht nach innen.
 - **Die Führung feiert das Wir.**
Anerkennung gilt dem Zusammenspiel – und wird sichtbar gemacht in Ritualen, Geschichten, Symbolen.
 - **Die Haltung:** „Gemeinsame Erfolge sind der stärkste Treiber individueller Motivation.“
- Beobachtbar wäre das in einer Organisation, in der Menschen stolz darauf sind, Dinge gemeinsam zu schaffen und gegenseitige Unterstützung spürbarer ist als Hierarchie.

„Heldentum ist out. Einzelne Talente sind willkommen – aber nie wichtiger als das Zusammenspiel.“

3. Wie sich diese Überzeugungen in gezielte Handlungen übersetzen lassen

Im Folgenden arbeiten wir entlang der drei Gestaltungsebenen Gesamtorganisation, Team und Individuum heraus, wie die vorgestellten Leitthesen in der Praxis umgesetzt werden können. Dabei gehen wir davon aus, dass in unseren Unternehmen grundsätzlich drei Verantwortungsebenen vorzufinden sind, die ihren jeweils spezifischen Beitrag zur Schaffung einer positiven Leistungskultur leisten müssen: die übergreifende Organisationsebene, die Rahmenbedingungen schafft, die Teamebene als gemeinsam agierende, das tägliche Arbeitserleben prägende Leistungseinheit sowie die Ebene der individuellen Mitarbeitenden, welche ihre persönlichen Haltungen und Verhaltensweisen einbringen.

Wir bedienen uns dabei möglichst anschaulicher Beispiele und Metaphern, die sowohl allgemeine Beschreibungen als auch konkrete Umsetzungen enthalten, um die dahinterliegenden Veränderungen intuitiv begreifbar zu machen.

„Unser Zielbild: als gemeinsames Team Unternehmen in Deutschland erfolgreich machen – auf der Basis einer positiven Haltung gegenüber Mitarbeitenden sowie einer klaren und konsequenten Führung.“

1. Leistung braucht Sichtbarkeit und Resonanz

Menschen wollen erleben, dass ihr Beitrag gesehen wird und von Bedeutung ist.

Organisationsebene

Schafft ein Umfeld, in dem Ergebnisse und Leistungsbereitschaft der Menschen und Teams gesehen werden und etwas bedeuten.

Schafft einen Rahmen für Reflexion, um kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

- **Einführung von Wirkungsformaten:**
z. B. quartalsweise *Impact-Dialoge* zwischen Geschäftsführung und Fachbereichen – nicht nur über Zahlen, sondern auch über Lernerfolge, Kundenerfahrung, interne Beiträge.
- **Systematisches Feedback-Design:**
standardisierte anonyme Feedback-Schleifen (z. B. 2 × jährlich) als Teil der Führungsroutine, kombiniert mit Dialogformaten.
- **Transparente Kommunikationsplattform:**
internes Portal oder Intranetru-brik *Was wir bewegen* – kurze, wertschätzende Storys über Projekte, Verbesserungen, Kundenfeedback.
- **Führungskräfteschulung „Sichtbar machen statt bewerten“:**
Training für eine differenzierte und glaubwürdige Kommunikation von Anerkennung.
- **Erweiterte Erfolgsdefinition:**
Ergänzung der KPI-Logik um qualitative Kriterien wie *Kundenutzen, Innovationsbeitrag* oder *Teambeitrag*.

Teamebene

Sorgt für klare Ziele, Erwartungen und Transparenz über den Fortschritt.

Würdigt Leistung und Ergebnisse sichtbar und konkret.

Seid klar im Feedback, wenn Ziele nicht erreicht wurden.

Klagt nicht an, sondern lernt gemeinsam aus Fehlern.

- **Einbau fester Reflexionsformate:**
z. B. *Wirkung des Monats* oder *Lernmoment der Woche* in Teammeetings.
- **Teaminterne Feedback-Regel:**
Jede und jeder bekommt in jedem Quartal Feedback von mindestens zwei Kolleginnen und Kollegen „Was habe ich von dir gelernt?“
- **„Shadow-Runden“:**
Kolleginnen und Kollegen beobachten sich in Meetings gegenseitig und geben Rückmeldung zu Wirkung und Kommunikation.
- **Erfolge sichtbar machen:**
Wand oder digitale Pinnwand mit kleinen Erfolgsstorys: Was lief gut – und warum?
- **Ergebnisdialog statt Fehlerdiskussion:**
Wenn etwas schiefgeht, wird gefragt: Was wollten wir erreichen und was nehmen wir mit?

Personenebene

Fördert die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden, glaubt an sie und macht sie stark, als Schlüssel zur Verantwortungsübernahme.

Seid klar in euren Erwartungen und eurer Einschätzung. Besprecht diese regelmäßig, ebenso wie Verbesserungs- und Lernmöglichkeiten.

Geht echtes Fehlverhalten konsequent an.

- **Persönliche Reflexionsgespräche:**
fester Bestandteil der Jahres- oder Halbjahresgespräche – „Wo hast du Wirkung entfaltet?“
- **Peer Recognition Tools:**
einfache digitale Anerkennungsformate, niedrigschwellig und sichtbar – „Danke für deinen Beitrag“.
- **Coaching-Angebot zur Selbstwirksamkeit:**
Begleitung von Mitarbeitenden, die ihre Stärken besser einbringen wollen.
- **„Visibility Check-in“:**
Die Führungskraft fragt: Wer sollte deine Arbeit mal sehen oder davon hören? und schafft entsprechende Zugänge.
- **Feedback-Workshops:**
Mitarbeitende lernen, konstruktiv Feedback zu geben und anzunehmen – als Selbstverständlichkeit, nicht als Kritikritual.

2. Leistung zeigt sich durch Ergebnisse.

Leistungsbereitschaft kann erst dann wirksam werden, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Organisationsebene

Sorgt für Fokus aufs Wesentliche. Kultiviert ein gutes Zusammenspiel von Strategien, Strukturen und Teams. Vermeidet Optimierung in Silos.

Gibt den Führungskräften einen klaren Auftrag zur Gestaltung ergebnisorientierter Rahmenbedingungen.

- **Führung über Zielbilder:**
unternehmensweite Kommunikation von „Outcome-Zielen“ (Was soll anders sein, wenn wir erfolgreich sind?), nicht nur von Output-Kennzahlen.
- **Abschaffen von Zielkonflikten:**
Harmonisieren von Bereichszielen, sodass Unternehmensklarheit Vorrang vor der Einzelleistung hat.
- **Review- statt Reporting-Kultur:**
Einführung von *Ergebnisdialogen*, bei denen der Fokus auf Wirkung, Zusammenarbeit und Entscheidungen liegt – nicht auf Rechtfertigung.
- **Ergebnisoffene Experimentierräume:**
Förderung von Pilotprojekten mit klar definiertem Lernziel anstelle lediglich eines Erfolgsziels.
- **Verankerung von Lernzielen im Performance-System:**
Neben Ergebniszielen werden Entwicklungs- und Lernfortschritte messbar gemacht.

Teamebene

Schafft Klarheit über das erwartete Ziel und den Entscheidungsrahmen. Gebt möglichst viel Freiheit bei der Umsetzung, um die Verantwortungsübernahme zu fördern.

Sorgt für Arbeits- und Projektstrukturen, in denen entsprechende Ergebnisse erzielt werden können.

- **Team-KPIs mit Reflexionsteil:**
Jedes Team bewertet seine Ergebnisse anhand von harten und weichen Kriterien (z. B. *Zielerreichung + Zusammenarbeit + Verbesserung*).
- **Verantwortungsorientierte Meetings:**
Teams berichten nicht davon, was sie *getan*, sondern was sie *bewirkt* haben.
- **Definierter Freiheitsrahmen:**
Die Führungskraft gibt klar vor, was erreicht werden soll – und überlässt das *Wie* dem Team.
- **Team-Coachings zur Priorisierung:**
Ziel ist die Unterstützung beim Fokussieren auf das Wesentliche sowie Vermeiden von Aktionismus.
- **Projekt-Post-Mortems:**
Nach jedem Projekt erfolgt eine strukturierte Reflexion zu Erfolgsfaktoren und Hindernissen – und die Veröffentlichung der Erkenntnisse.

Personenebene

Sprecht mit euren Mitarbeitenden, wo sie auf dem Weg zum Ziel stehen und was sie brauchen.

Unterstützt sie dabei, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, ohne ihnen die Verantwortung abzunehmen.

- **„Ziel mit Sinn“-Gespräche:**
Ziele werden gemeinsam so formuliert, dass ihr Beitrag zur Gesamtstrategie erkennbar ist.
- **Eigenverantwortliche Fortschrittsberichte:**
Mitarbeitende zeigen regelmäßig, was sie gelernt und erreicht haben – in ihrem selbst gewählten Format (z. B. Story, Visual, Zahl).
- **Fehlerkompetenz fördern:**
Angebot von Seminaren und Vorbildern dazu, wie man offen über Irrtümer spricht, ohne an Reputation zu verlieren.
- **Gestaltungsspielräume absichern:**
Führungskraft hält sich zurück, solange die Ergebnisse stimmen – Vertrauen als Steuerungsprinzip.
- **Ergebnisorientierte Entwicklungspläne:**
Mitarbeitende definieren, welche Ergebnisse sie künftig ermöglichen wollen, nicht nur, welche Fähigkeiten sie erwerben möchten.

3. Leistung braucht gemeinsame Erfolge.

Erfolg entsteht selten allein.

Organisationsebene

Würdigt Beiträge von Teams und das Zusammenspiel an den Schnittstellen. Schafft Strukturen, in denen Zusammenarbeit ebenso viel zählt wie Ergebnisse.

- **Teamübergreifende Ziele:**
Einführung gemeinsamer Zielgrößen für zwei oder mehr Bereiche (z. B.: HR und Operations teilen KPIs *Produktivität + Zufriedenheit*).
- **Belohnung für Kooperation:**
Bonusanteil oder Auszeichnung für nachgewiesene bereichsübergreifende Zusammenarbeit.
- **Erfolgskultur-Rituale:**
monatliche „Wir haben’s geschafft“-Momente mit Beiträgen verschiedener Teams.
- **Cross-Team-Days:**
regelmäßige Austausch- oder Hospitationstage zwischen Abteilungen, um Silos aufzubrechen.
- **Führungssignal von oben:**
Die Geschäftsführung spricht über Teamerfolge statt über Einzelleistungen – sichtbar, konsistent und wiederholt.

Teamebene

Vermeidet Heldentum um die „Front-Person“. Würdigt auch die Beiträge aus der zweiten Reihe. Feiert Erfolge.

Beobachtet und steuert die Energie im Team.

Achtet auf ein Gleichgewicht zwischen An- und Entspannung.

- **Gemeinsame Erfolgsauswertung:**
Nach jedem Meilenstein kurze Teamrunde zum Thema, Wer hat welchen Beitrag geleistet – und was haben wir zusammen geschafft?
- **Bewusste Teamentlastung:**
Teams dürfen offen über Energie und Belastung sprechen; die Führungskraft achtet auf Balance zwischen Anspannung und Regeneration.
- **Ernst gemeintes Feiern von Erfolgen:**
kleine regelmäßige Feiern oder Danksagungen, nicht nur Jahresabschluss-Events.
- **Team-Kompetenztrainings:**
Schulungen zu Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Rollenverständnis.
- **Rollenbewusstsein fördern:**
Jede und jeder weiß, welchen Wert die eigene Rolle für das Gesamtziel hat – auch ohne Führungsverantwortung.

Personenebene

Setzt die Teams so zusammen, dass jede und jeder die eigenen Stärken optimal für das bestmögliche Teamergebnis einsetzen kann.

Seht auch den Einzelnen. Schafft Möglichkeiten dafür, dass sich die Menschen entwickeln können, ggf. auch über Teamgrenzen hinaus.

- **Peer-to-Peer-Lob:**
Mitarbeitende dürfen einander öffentlich Anerkennung aussprechen (z. B. „Danke-Wand“).
- **Team-Beitragsgespräche:**
Die Führungskraft fragt: Wie trägst du zum Erfolg deines Teams bei – und was brauchst du vom Team?
- **Vermeidung von Heldenmythen:**
Einzelne Erfolge werden immer im Zusammenhang mit dem Team erklärt.
- **Stärkenorientierte Entwicklung:**
Individuelle Förderung wird nicht nach Defiziten, sondern nach dem Mehrwert für das Team ausgerichtet.
- **Verantwortung füreinander:**
Mitarbeitende unterstützen sich aktiv gegenseitig – *Team first* wird gelebt, nicht plakatiert.

4. Fazit

Die zentrale Erkenntnis dieses Impulspapiers ist deshalb: Eine positive Leistungskultur entsteht nicht durch Druck, Appelle oder einzelne HR-Maßnahmen, sondern durch ein abgestimmtes Zusammenspiel aus Haltung, System und Führung – konsequent und zugleich reifegradgerecht. Leistung soll wieder positiv gerahmt werden: als Ausdruck von Wirksamkeit, Beitrag und gemeinsamer Verantwortung im „Winning Team“.

Unsere drei Leitthesen geben dafür eine klare Orientierung: Leistung braucht Sichtbarkeit und Resonanz, sie zeigt sich durch Ergebnisse – und sie braucht gemeinsame Erfolge. Daraus folgt ein ebenso einfaches wie anspruchsvolles Gestaltungsprinzip: Wer Leistung will, muss Leistung ermöglichen. Das heißt: Wirkung statt Aktionismus, Klarheit statt Zielkonflikte, Dialog statt Rechtfertigung – und Zusammenarbeit als gleichwertigen Erfolgsfaktor neben Zahlen verankern. Entscheidend ist dabei die Interdependenz der Ebenen: Die Organisation setzt den Rahmen (Strukturen, Zielbilder, Rituale), Teams prägen das tägliche Erleben (Transparenz, Reflexion, Energie) und jede Person bringt Haltung und Verantwortung ein (Selbstwirksamkeit, Feedbackfähigkeit, Stärkenorientierung).

Eine positive Leistungskultur ist damit kein „Soft-Thema“, sondern ein strategischer Hebel: Sie verbindet Menschenorientierung mit Unternehmertum im Sinne des Sowohl-als-auch – und stärkt die Fähigkeit von Organisationen, in komplexen Umfeldern wirksam zu bleiben. Wenn wir Leistung sichtbar machen, an Ergebnissen ausrichten und Erfolge gemeinsam tragen, entsteht ein Klima, in dem Menschen leisten wollen – nicht weil sie müssen, sondern weil es Sinn ergibt, anerkannt wird und das System sie nicht ausbremst. Genau darin liegt die Chance: Unternehmen in Deutschland als gemeinsames Team erfolgreich zu machen – auf Basis eines positiven Menschenbildes und klarer, konsequenter Führung

„Wenn wir Leistung sichtbar machen, an Ergebnissen ausrichten und Erfolge gemeinsam tragen, entsteht ein Klima, in dem Menschen leisten wollen – nicht weil sie müssen, sondern weil es Sinn ergibt, anerkannt wird und das System sie nicht ausbremst.“

5. Vertiefende Quellen

- **Dullien, Sebastian; Bauermann, Tom; et al. (2025):**
Modell Deutschland neu justieren – nachfrage und Innovationen stärken, IMK Report Nr. 194, Januar 2025
- **Hofmann, Josephine (2025):**
Haben die Deutschen »Bock auf Leistung«?
Fraunhofer IAO Blog, 10. September 2025,
<https://blog.iao.fraunhofer.de/haben-die-deutschen-bock-auf-leistung/>; letzter Abruf: 30.12.2025
- **Hüther, Michael (2025):**
Eine Agenda für die neue Legislaturperiode.
Wettbewerbsfähigkeit und Transformation,
IW-Policy Paper, Nr. 1, Köln 2025
- **Zander, Guido (2025):**
Die faulen Deutschen, Freiburg 2025



Kontakt

Susanne Blüml

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)
Projektleitung HRM der Zukunft

bluemi@dgfp.de
+49 171 900 84 75