


A close-up photograph of a hand holding several small, light-colored seeds. The hand is positioned on the left side of the frame, with the fingers slightly curled. The seeds are being held over a small, green seedling that is growing out of a layer of soil. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting a natural, outdoor setting. The lighting is warm and natural, highlighting the textures of the skin, the seeds, and the leaves of the plant.

Abschied vom „Gerade-noch-Genügen“

Ownership als Basis für Performance-Management



Die Leistungsfrage ist zurück: Arbeitszeitmodelle, Produktivitätsdefizite und Wettbewerbsfähigkeit werden kontrovers diskutiert und neu verhandelt. Während Performance-Management-Systeme zuletzt neu geschärft wurden, zeigen empirische Befunde ein gegenteiliges Bild. Trotz besserer Prozesse sinkt das Engagement oder verharrt auf niedrigem Niveau, wächst die Verantwortungsdistanz und „regiert“ stabile Durchschnittlichkeit. Warum greifen modernisierte Systeme und Steuerungsinstrumente oft nicht durch und bleibt Wirkung aus? Michael Christ, Professor an der Hochschule Mainz und Autor des Buchs „Ownership-Kultur am Arbeitsplatz“, ordnet die aktuellen Verschiebungen hin zu mehr „Härte“ und Kontrolle ein und zeigt, warum nachhaltige Performance nicht ohne Ownership entstehen kann. Die aktuelle Teilzeitdebatte treffe jedenfalls das Problem nicht.

Nicht wenige Unternehmen haben sich von individuellen Zielbewertungen verabschiedet. In der Praxis blieb die Leistungswirkung solcher Reformen häufig hinter den Erwartungen zurück.

Performance-Management hat in den vergangenen Jahren einen deutlichen Wandel durchlaufen. Viele Organisationen haben ihre Systeme zunächst modernisiert: weg von starren Jahresbewertungen hin zu kontinuierlichem Feedback; weg von Rankings hin zu Dialogformaten; weg von isolierten Individualzielen hin zu stärkerer Teamorientierung. Diese Neuausrichtung entsprach damit einer Arbeitswelt, die dynamischer, vernetzter und wissensintensiver geworden ist.

Mit dieser Neuausrichtung waren hohe Erwartungen verbunden: Mehr Entwicklungsorientierung, agileres Vorgehen, administrative „Entschlackung“ und weniger konflikt- und dialogintensiver „Bonus-Poker“ sollten Motivation und Wirksamkeit stärken. Zielbewertung und variable Vergütung galten als zu stark verhandlungs- und taktikorientiert. Vor diesem Hintergrund griffen viele Unternehmen auch tief in ihre bisherige Ziel- und Vergütungslogik ein. Individuelle Zielsysteme wurden zurückgebaut oder ganz abgeschafft und variable Vergütung stärker an kollektive Zielerreichung geknüpft.

Ein wesentlicher Grund für diesen Boom der Kollektivziele: Regelmäßig wurden auf individueller Ebene hohe Zielerreichungsgrade bestätigt, während die Organisation insgesamt ihre Ziele verfehlen konnte. So

entstand zwischen attestierter Einzelleistung und realer Unternehmensperformance eine paradox wirkende Lücke. Dort, wo individuelle Zielerreichungen systematisch überdurchschnittlich ausfallen, verschiebt sich der Leistungsmaßstab: Überdurchschnitt wird zum Erwartungswert – selbst durchschnittliche Leistungen wirken aus Sicht der Führungskräfte plötzlich als überdurchschnittlich. Die Folge: Mittelmaß etabliert sich als „New Normal“ im Bewertungssystem.

Die Gegenbewegung

Die Abkehr von individuellen Zielbewertungen erschien daher als naheliegende Korrektur, erwies sich jedoch nicht selten als Fehlsteuerung. In der Praxis blieb die tatsächliche Leistungswirkung der Reformen häufig hinter den Erwartungen zurück. Prozesse wurden zwar besser, die tatsächlich gezeigte Performance jedoch nicht automatisch auch. Vieles spricht dafür, dass es sich hier weniger um ein methodisch-instrumentelles als um ein motivationales und kulturelles Problem handelt. Mit dem Rückbau individueller Zielverantwortung ging nämlich auch die Sichtbarkeit des persönlichen Beitrags verloren. Wo primär kollektive Ergebnisse zählen, sinkt die individuelle Zuschreibbarkeit von Wirkung. Das erhöht strukturell die Gefahr von Verantwortungsdiffusion und Trittbretverhalten.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich aktuell eine neue Gegenbewegung. Zahlreiche Unternehmen schärfen ihre Performance-Systeme wieder nach, erhöhen die Erwartungsklarheit hinsichtlich Leistung und rücken individuelle Ergebnisbeiträge wieder stärker in den Mittelpunkt. Diese Neujustierung folgt steigendem Wettbewerbs-, Produktivitäts- und damit auch Leistungsdruck.

Erfolgsvoraussetzungen von Nachschärfungen

An dieser Stelle stellt sich jedoch eine grundlegende Frage: Warum sollten diese Nachschärfung und die „neue Härte“ im Performance-Management erfolgreich sein? Ob es mit Leistungsanforderung und Konsequenz im Performance-Management wieder ernst wird, entscheidet sich weniger an der Rhetorik als an drei sehr konkreten Verschiebungen, die sich derzeit in vielen Organisationen beobachten lassen:

- \ Logik der Konsequenz kehrt zurück.
- \ Differenzierung wird wieder ein legitimes Ziel.
- \ Führung wird stärker in die Verantwortung genommen.

Konsequenzlogik (statt Gesprächsritual): In der „weichgespülten“ Phase der letzten Jahre (s. oben) setzten viele Organisationen auf mehr Entwicklungsdialoge und Feedbackformate, klare Konsequenzen bei Leistungsschwäche traten dagegen in den Hintergrund. Das Ergebnis war nicht selten ein Performance-Management, das kommuniziert, begleitet und dokumentiert, aber zu selten klare Entscheidungen trifft. Aktuell verschiebt sich der Fokus vom reinen „Performance Enablement“ hin zu „Enable-



Prof. Dr. Michael Christ
Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Human Resource Management und Soziale Interaktion, Hochschule Mainz
michael.christ@hs-mainz.de



Führung wird wieder zur Performance-Instanz – und damit zum Träger einer neu zu interpretierenden Leistungskultur.

ment plus Konsequenz“: Wer dauerhaft deutlich unter der Erwartung bleibt, muss mit Folgen rechnen, etwa Performance-Improvement-Vereinbarungen, Entwicklungsaufgaben oder Rollen Anpassungen. Diese dienen als Schutzmechanismus für Teamleistung, Fairness und den verantwortungsvollen Einsatz organisationaler Ressourcen.

Differenzierung soll als Fairness verstanden werden und nicht als Härte. Lange galt Differenzierung als kulturell riskant: Sie könne Motivation beschädigen, Zusammenarbeit gefährden oder psychologische Sicherheit untergraben. Nun dreht sich die Perspektive: „Nicht-Differenzierung“ wird zum Fairnessproblem, weil sie nicht unterschiedliche Leistungsbeiträge sichtbar macht, Mittelmaß stabilisiert und Leistungsträger zur Anpassung einlädt. Entscheidend ist dabei nicht die Rückkehr zu alten Rankings, sondern die Rückkehr zu klaren Leistungsstandards und zu einer begründbaren und nachvollziehbaren Unterscheidung zwischen „erfüllt“, „übertrifft“ und „verfehlt“.

Führung wird wieder zur Performance-Instanz – und damit zum Träger einer neu zu interpretierenden Leistungskultur. Viele

Systeme sind formal modern, scheitern aber an der täglichen Umsetzung: Erwartungsgespräche werden vermieden, schwierige Leistungsrückmeldungen vertagt, Low Performance wird „mitgeschleppt“ und jahrelang „weitergereicht“. In der jetzigen Neujustierung zeigt sich eine stärkere Betonung von Manager-Accountability: Führungskräfte werden daran gemessen, ob sie Leistung klar einfordern, Entwicklung konsequent begleiten und – wo nötig – auch trennen.

Abkehr vom Leitnarrativ „Wellbeing“

Damit ist jedoch keine simple Abkehr von Wellbeing gemeint, also von organisationalen Bemühungen um Gesundheit, Work-Life-Balance, psychologische Sicherheit und Mitarbeiterzufriedenheit. Viele Organisationen erkennen vielmehr, dass das vermeintliche Entweder-oder („Wellbeing oder Leistung“) eine falsche Polarisierung darstellt. Was sich derzeit verändert, ist der Status von Wellbeing: weg vom dominanten Leitnarrativ hin zum Hygienefaktor. Wellbeing bleibt eine notwendige Voraussetzung dafür, dass Menschen leistungsfähig arbeiten können. Fehlt es, entstehen

Belastung, Demotivation und Leistungsabfall. Ist es jedoch gegeben, erzeugt seine weitere Steigerung noch keine zusätzliche Leistungsdynamik. Im Zentrum steht deshalb die Frage: Welche Leistung wird konkret erwartet – und wie schaffen wir die Voraussetzungen, dass sie tatsächlich entstehen kann?

In dieser Verschiebung gewinnt auch Compensation wieder an Bedeutung – nicht als primärer Motivator, sondern als Signal- und Differenzierungsmechanismus. Unternehmen suchen nach Vergütungslogiken, die Differenzierung ermöglichen, ohne taktisches Verhandeln zu belohnen. Typisch sind dabei drei Stellhebel: (1) stärkere Trennung von Markt- / Funktionswert und Performance-Anteil, (2) mehr Transparenz in der Leistungslogik und (3) Kalibrierung als Governance-Kern, um die alte Überbewertungsdynamik zu vermeiden.

Am sichtbarsten zeigt sich die neue Ernsthaftigkeit im Umgang mit dauerhafter Low Performance. Dabei geht es nun nicht um Härte an sich, sondern um professionelle Fairness: Erstens braucht es dafür frühe Klarheit (Was genau fehlt?), zweitens echte

Vorgesetzte büßen Bindung und Energie ein und können ihrer Vorbildfunktion kaum nachkommen. Viele Mitarbeitende arbeiten im Modus funktionaler Pflichterfüllung, die als „Quiet Quitting“ bezeichnet wird.

Unterstützung (Ressourcen, Performance-Improvement-Vereinbarungen, Rollen Anpassung) und drittens eine definierte Entscheidungsschleife (Bis wann muss welche Verbesserung eintreten?). Wo trotz Support keine Stabilisierung gelingt, ist eine Versetzung oder Trennung nicht kulturelles Scheitern, sondern Teil einer funktionierenden „Verantwortungsarchitektur“ – auch im Sinne derjenigen, die Leistung tragen. Solidarität mit Leistungsschwächeren bleibt dabei selbstverständlich – insbesondere, wenn gesundheitliche, persönliche oder strukturelle Gründe vorliegen. Sie entbindet Organisationen jedoch nicht von der Verantwortung, Leistungsanforderungen transparent zu klären und dauerhaft tragfähige Lösungen zu finden.

Performance lässt sich nicht durch Systeme „herstellen“

Diese Neujustierung kann kurzfristig Wirkung erzeugen: durch Klarheit, Standards und Konsequenzen. Sie löst aber das Grundproblem nicht automatisch: Performance lässt sich formalisieren und einfordern, aber nicht „herstellen“, wenn innere Beteiligung, Wirksamkeitserleben und Verantwortungsbereitschaft fehlen. Performance-Systeme können unterstützen, um Ziele zu klären, Erwartungen zu strukturieren, Beiträge sichtbar zu machen oder Anreize zu setzen. Was sie jedoch nicht selbst erzeugen können, ist echtes und nachhaltiges Engagement. Ihre Wirksamkeit hängt deshalb entscheidend von einem Faktor ab, der außerhalb der Instrumente liegt: der tatsächlichen inneren Beteiligung und vorhandenen Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

Genau deshalb bleibt die zentrale Frage bestehen, ob Organisationen nicht nur Systeme einfach nachschärfen, sondern die motivational-kulturelle Grundlage stärken, auf der Performance überhaupt nachhaltig entsteht. Ob eine Leistungs- und Produktivitätssteigerung stattfindet, entscheidet sich nicht im Template, sondern in der täglichen Energie der Organisation: in Bindung, Sinn, Wirksamkeit und der Bereitschaft, Verantwortung wirklich zu übernehmen. Genau hier liegt der Härtestest – und genau hier liefern die großen Studien zu Engagement seit Jahren ein ernüchternd stabiles Bild: ein kritisch ausgeprägter Zustand des Mitarbeiterengagements und die Erosion gelebter Leistungskultur.

Fehlendes Engagement, emotionale Distanz

Nur eine Minderheit der Beschäftigten arbeitet hochengagiert, während die überwiegende Mehrheit als gering oder nicht engagiert gilt. Emotionale Distanz nimmt zu. Gerade Führungskräfte verlieren überdurchschnittlich an Bindung und Energie und können so ihrer Vorbildfunktion kaum nachkommen. Viele Mitarbeitende arbeiten im Modus funktionaler Pflichterfüllung, oft als „Quiet Quitting“ beschrieben: Man erfüllt Anforderungen, übernimmt aber keine wirkliche oder gar zusätzliche Verantwortung. So entsteht ein Muster stabiler Anwesenheit bei sinkender innerer Beteiligung.

Ein vertiefender Blick auf die Arbeitssituation verschärft das Bild zusätzlich. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten gilt als chronisch unterfordert; Bore-out tritt in ähnlicher Größenordnung auf wie Burn-out.

In Belastungsstudien wird fehlende Herausforderung inzwischen häufiger genannt als mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Auch Passung und Sinnerleben zeigen deutliche Brüche: Viele würden rückblickend ihren Ausbildungs- oder Berufsweg anders wählen, ein erheblicher Teil sieht keine kulturelle Übereinstimmung mit dem eigenen Unternehmen. Gleichzeitig berichten Bewerbende von geschönten Versprechen im Recruiting. Und wie soll Engagement entstehen, wenn fast die Hälfte der Mitarbeitenden keinen Sinn in ihrer Arbeit erkennt?

Die Vergütungssysteme werden zudem mehrheitlich als ungerecht erlebt, etwa wenn Leistungsunterschiede kaum sichtbar werden, vergleichbare Beiträge unterschiedlich vergütet werden oder Bonusentscheidungen intransparent erscheinen; ein bekannter Treiber sinkender Leistungsbereitschaft, denn Ungerechtigkeitserlebnisse gehören zu den größten Motivationskillern. Da, wo Passung, Sinn und Fairness fehlen, entsteht kaum tragfähiges Engagement.

Wir haben es also nicht primär mit einem instrumentellen Problem im Performance-Management zu tun, sondern mit einem Disengagement-Problem oder – genauer gesagt – mit massiven Fehlentwicklungen auf der darunterliegenden „Treiber-Ebene“. Es ist höchste Zeit, mit Fokus an diesen Fehlentwicklungen zu arbeiten. Denn deren wirtschaftliche Folgekosten sind erheblich und in Studien regelmäßig im Milliardenbereich verortet. Organisationen verlieren damit nicht in erster Linie Arbeitszeit, sondern Verantwortungsenergie und individuelle Leistungskraft. Unter steigendem Pro-

Modelle wie die Viertagewoche oder ausgeweitete Teilzeit – auch unter dem Schlagwort „Lifestyle-Teilzeit“ diskutiert – werfen eine Grundsatzfrage auf: Wie viel mehr an individueller Leistung braucht Wettbewerbsfähigkeit?

Wo Ergebnisse nicht eindeutig vertreten werden müssen und wo Zuständigkeit genügt, ohne Ownership zu erfordern, etabliert sich das „Gerade-noch-Genügende“ als Normalzustand.

duktivitätsdruck und enger werdenden Margen rückt die Frage nach tatsächlicher individueller Leistung in den Mittelpunkt des unternehmerischen Erfolgs.

Es gibt kein (Voll-)Zeitdefizit

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die öffentliche Arbeitsdebatte einordnen. Was vor wenigen Jahren unter den Leitbegriffen Wellbeing, Work-Life-Balance und Flexibilisierung konstruktiv diskutiert wurde, wird heute differenzierter bewertet. Modelle wie die Viertagewoche oder ausgeweitete Teilzeit – auch kontrovers unter dem Schlagwort „Lifestyle-Teilzeit“ diskutiert – stehen symbolisch für eine Grundsatzfrage: Wie viel mehr an individueller Leistung braucht Wettbewerbsfähigkeit?

Die öffentliche Diskussion greift damit auf, was die großen Engagementstudien seit Jahren zeigen – allerdings mit verkürzter Schlussfolgerung. Die aktuelle Zuspitzung der Debatte auf längere Arbeitszeiten, weniger Teilzeit und stärkere Präsenz setzt am falschen Punkt an. Sie verwechselt Arbeitszeit mit Leistungsfähigkeit. Mehr Stunden bedeuten nicht automatisch mehr Wertschöpfung. Wer innerlich nicht beteiligt ist, bleibt auch bei längerer Präsenz wirkungsschwach. Gerade in wissensintensiver Arbeit ist Leistung keine lineare Funktion von Zeit, sondern abhängig von Fokus, Verantwortungsübernahme und Engagement.

Unter steigendem Druck reagieren viele Organisationen reflexartig mit strengerer Performance-Steuerung und mehr Kontrolle. Ein sichtbarer Ausdruck dafür ist die „Back-to-Office-Bewegung“. Doch genau

hier liegt eine strukturelle Grenze: Weitergegebener Druck und steigende Kontrolle können verändertes Verhalten erzwingen, aber keine verantwortete Leistung. In Umfeldern schwachen Engagements führt mehr Druck häufig zu besserer Anpassung oder überzeugenderer Aktivitätssimulation. Sichtbare Betriebsamkeit ersetzt dann nicht selten tatsächliche Wirkung – und vorge-täuschte Betriebsamkeit erst recht nicht.

Leiden am Mittelmaß

Damit rückt ein Thema in den Fokus, das selten offen benannt wird: strukturell verfestigtes organisationales Mittelmaß. Viele Unternehmen leiden nicht an spektakulärem Scheitern, sondern an stabiler Durchschnittlichkeit. Mittelmaß entsteht oft nicht aus mangelnder Kompetenz, sondern aus fehlender Verantwortungszuordnung. Wo Ergebnisse nicht eindeutig vertreten werden müssen, wo Wirksamkeit nicht transparent gespiegelt wird und wo Zuständigkeit genügt, ohne Ownership zu erfordern, etabliert sich das „Gerade-noch-Genügende“ als Normalzustand.

Solche Muster stabilisieren sich nicht zufällig, sondern sozial, und sie wachsen von „innen heraus“. Teams orientieren sich an gelebten Leistungsnormen. Wird überdurchschnittlicher Einsatz weder sichtbar noch unterscheidbar honoriert, sinkt die Bereitschaft zur Mehrleistung. Leistungsstarke Mitarbeitende passen sich an, statt dauerhaft gegen den impliziten Gruppennormschnitt zu arbeiten. Mit der Zeit entsteht eine informelle Erwartungsökonomie des Ausreichenden: Man liefert, was nötig ist, aber selten mehr.

Genau hier stoßen viele Performance-Instrumente an ihre Grenze: Sie optimieren Mechanik, nicht die motivationale Basis. Ihre Steuerungskraft setzt psychologische Voraussetzungen voraus, die sie selbst nicht herstellen können. Sie entfalten ihre Wirkung vielmehr vor allem dort, wo tragfähige motivational-kulturelle Voraussetzungen schon vorhanden sind: wo Ziele innerlich angenommen werden, Arbeit als herausfordernd und entwicklungsfördernd erlebt wird, Passung und Sinn erkennbar sind und Steuerungssysteme als fair gelten.

Neue Leistungskultur durch Ownership

Der wirkliche Produktivitätszuwachs entsteht demnach nicht durch bessere Instrumente allein, sondern durch eine tragfähige Leistungskultur. Leistungskultur ist keine Parole, sondern eine Verantwortungsarchitektur: klare Erwartungen, wahrgenommene Verantwortungsräume, sichtbare Beiträge und ehrliches Feedback. Gute Leistungskultur formuliert individuellen Anspruch, ohne „Ego-Shooter“ zu fördern. Individueller Beitrag und gegenseitige Unterstützung wirken zusammen. So entsteht Leistung in guter Gemeinschaft – gemeinsam getragen und individuell verantwortet.

Wie aber lässt sich der Weg aus dem Mittelmaß hin zu mehr Leistungskultur tatsächlich gestalten? Genau hier wird Ownership zum entscheidenden Bindeglied. Ownership bedeutet, sich Aufgaben und Ergebnisse wirklich zu eigen zu machen – nicht nur zuständig, sondern verantwortlich zu sein. Menschen mit Ownership arbeiten nicht nur an Aufgaben, sondern für Resul-

Organisationen fördern Ownership, indem sie Verantwortungsräume klar definieren, Entscheidungen tatsächlich delegieren, Wirkung transparent rückmelden lassen und Selbstwirksamkeit erlebbar machen.

tate. Sie übernehmen Verantwortung für ihr Aufgabengebiet und wollen, „dass es gut wird“. Sie orientieren sich nicht primär am Auftrag, sondern an der Wirkung. Ownership entsteht nicht durch Appell oder Erwartungsdruck. Die zuvor skizzierten Fehlentwicklungen bei Engagement, Passung, Fairnesswahrnehmung, Sinnstiftung und Verantwortungsdiffusion machen deutlich: Wo innere Bindung, erlebte Wirksamkeit und persönliche Zuschreibbarkeit fehlen, greifen selbst gut konzipierte Steuerungsinstrumente nur oberflächlich.

Ownership ist kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern das Ergebnis gestaltbarer Rahmenbedingungen. Organisationen fördern Ownership dort, wo Verantwortungsräume klar definiert sind, Entscheidungen tatsächlich delegiert werden, Wirkung transparent rückgemeldet wird und Beiträge eindeutig zurechenbar bleiben und Selbstwirksamkeit erlebbar ist. Wo hingegen Ziele unklar, Entscheidungsbefugnisse begrenzt und Ergebnisfolgen entkoppelt sind, wird Verantwortungsübernahme systematisch entmutigt. Ownership ist nicht nur Kulturfrage, sondern auch Führungs- und Strukturfrage.

Treiber von Ownership

Genau an diesen strukturellen und kulturellen Bedingungen setzt das Ownership-Konzept an und adressiert diese Fehlentwicklungen gezielt. Es beschreibt nicht zusätzliche Motivationsinstrumente, sondern schafft die Voraussetzungen, unter denen Menschen sich mit ihrer Arbeit identifizieren, Verantwortung tatsächlich übernehmen und aus eigenem Antrieb engagiert handeln.

Fünf Ownership-Treiber erweisen sich dabei als besonders wirksam:

- \ ganzheitliche Passung,
- \ Challenge & Grow,
- \ Purpose,
- \ Justice und
- \ affektives Commitment.

Hinter diesen Begriffen stehen zentrale motivational-kulturelle Voraussetzungen für Ownership. Ganzheitliche Passung beschreibt die mehrdimensionale Übereinstimmung zwischen Person und Arbeitskontext – von der Passung zum Beruf und zur konkreten Aufgabe über die Passung zum Team und zur Führungskraft bis hin zur kulturellen Passung zur Organisation. Wo Menschen erleben, dass sie am richtigen Platz sind, wächst ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Challenge & Grow steht für Arbeit, die fordert und Entwicklung ermöglicht. Menschen wollen ihre Fähigkeiten einsetzen, erweitern und Fortschritt erleben – nicht dauerhaft unterfordert oder in Routinen gefangen sein. Purpose beschreibt die erlebte Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit und den Beitrag zum größeren Ganzen.

Justice zielt weniger auf ein abstraktes Ideal von Fairness als auf die Vermeidung wahrgenommener Ungerechtigkeit. Besonders sensibel reagieren Menschen auf Leistungs- und Vergütungsungerechtigkeit. Entsteht Ungerechtigkeit, bricht Engagement schnell ein – unabhängig davon, wie sinnvoll oder herausfordernd die Arbeit ist. Das Zusammenspiel dieser Faktoren führt zu affektivem Commitment: einer emotionalen Verbundenheit mit Aufgabe und

Organisation, aus der Menschen Verantwortung freiwillig übernehmen.

Ownership entsteht aus einem Arbeitskontext, der Verantwortungsbereitschaft ermöglicht. Wo diese Faktoren zusammenwirken, entsteht Ownership als innerer Verantwortungszustand – und damit die zentrale Voraussetzung wirksamen Performance-Managements. Vor diesem Hintergrund ordnet sich auch die aktuelle Arbeitszeitdebatte neu. Die entscheidende Trennlinie verläuft nicht zwischen Vollzeit oder Teilzeit, sie verläuft zwischen hoher und niedriger Ownership. Organisationen mit starker Ownership-Kultur können flexible Arbeitsmodelle produktiv nutzen. Organisationen ohne Ownership verlieren Wirkung, auch bei hoher physischer Präsenz.

Schlussfolgerung

Das zentrale Problem, um Leistung und Produktivität zu fördern, sind nicht Systeme und Prozesse und auch nicht Arbeitszeit, sondern Engagement und Verantwortungsqualität. Mehr Arbeitsstunden der Beschäftigten ersetzen nicht deren Commitment. Und mehr Kontrolle ersetzt keine Ownership. Vermeintlich bessere Prozesse und Instrumente im Performance-Management verbürgen noch keine entwickelte Leistungskultur. Performance-Management hat eine Zukunft, aber nur auf dem Fundament von Ownership. Die nächste Entwicklungsstufe liegt nicht in noch ausgefeilteren Systemen oder schärferen Instrumenten, sondern in stärkerer kultureller und von Führung flankierter Verankerung von Verantwortung. Nicht länger arbeiten, sondern verantwortlicher und wirkungsorientierter, darum geht es.