



Matthias Mölloney

ist Leiter des Centers for Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Er doziert und referiert an verschiedenen Hochschulen und Business Schools. Zudem betreibt er die Beratungsfirma peopleXpert und hat mehrere Fachbücher verfasst.

Kolumne

Good Work: Warum wir Leistung neu denken müssen

In der Arbeitswelt schwingt das Pendel zurzeit wieder heftig zurück. Nach Jahren, in denen New Work, Purpose, Wohlbefinden und Selbstverwirklichung im Zentrum standen, heisst es jetzt wieder wie früher: Nur Leistung zählt. Höhere Ziele, mehr Kontrolle, mehr Ärmel hochkrepeln, als wäre die Phase davor ein Irrweg gewesen.

Die eigentliche Frage lautet aber gar nicht, ob Leistung zählt, sondern, was wir unter Leistung verstehen. Noch immer wird Leistung häufig mit quantitativer Anstrengung verwechselt. Mehr Stunden, mehr Druck, mehr Aktivität. Dabei müsste jedem klar sein, dass mehr Arbeit nicht automatisch zu mehr Wertschöpfung führt. Der eigentliche Engpass moderner Organisationen ist nicht Arbeit und oft auch nicht der Mangel an Fachkräften, sondern zu wenig Wirksamkeit.

Wirksamkeit entsteht dort, wo Klarheit herrscht über Ziele, Rollen, Entscheidungskompetenzen und Prioritäten. Sie geht verloren durch Fragmentierung, Koordinationsaufwand und Entscheidungsstau, die stillen, aber mächtigen Produktivitätskiller. Leistung im Sinne von Wirksamkeit ist nicht primär eine Frage von Anstrengung, sondern von Qualität in Zusammenarbeit und Führung.

Aktuelle Analysen zeigen, dass Organisationen, die Leistung ganzheitlich definieren und transparent machen, über Ergebnisse, Verhalten und Potenzial, nach innen und aussen Orientierung geben und Vertrauen schaffen. Führungskräfte agieren weniger als Kontrolleure, sondern stärker als Coaches. Wo Kriterien klar sind, wird Leistung sichtbar. Wo sie fehlen oder willkürlich wirken, droht Gleichmacherei, gute Leistung bleibt unsichtbar, und Engagement schwindet.

Diese Diskussion gewinnt zusätzlich an Schärfe mit Blick auf Künstliche Intelligenz und People Analytics. Dort eröffnen sich neue Möglichkeiten, Leistung differenzierter und vielleicht auch fairer zu beurteilen. Doch Technologie ersetzt keine Haltung, und Wirksamkeit entsteht nicht durch Programme, sondern durch Führung im Alltag.

Besonders kritisch ist dabei ein traditionell blinder Fleck vieler Organisationen. Good Work, also eine Arbeit, die ebenso produktiv wie menschengerecht ist, darf kein White-Collar-Privileg bleiben. Arbeitszeitmodelle und Mitgestaltung wurden bisher primär für Wissensarbeit gedacht. Wenn Unternehmen jedoch wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen sie die Arbeitswelt auch im Blue-Collar-Bereich weiterentwickeln (mehr zu diesem Thema im Dossier in Penso 3/26). Dort, wo Wertschöpfung konkret entsteht,

entscheidet sich Wirksamkeit besonders unmittelbar.

Good Work verbindet hohe Anforderungen mit echter Verantwortung. Sie anerkennt, dass Erwartungen steigen, und zwar technologisch, sozial und ökonomisch. Gleichzeitig behandelt sie Menschen erwachsen, mit Vertrauen, klaren Erwartungen und Gestaltungsspielräumen. Weniger Paternalismus, weniger Mikromanagement bedeuten aber auch mehr Verantwortung auf beiden Seiten.

Ich möchte zum Nachdenken darüber anregen, wofür Leistung in unseren Organisationen wirklich steht. Was wollen wir ermöglichen und was verhindern? Wenn wir Leistung auf Zahlen reduzieren, verlieren wir Wirksamkeit. Good Work bedeutet, Leistung neu zu denken. Nicht als Druck, sondern als Fähigkeit, gemeinsam Wirkung zu erzielen.

«Der eigentliche Engpass moderner Organisationen ist nicht Arbeit und oft auch nicht der Mangel an Fachkräften, sondern zu wenig Wirksamkeit.»