

**Erfolg = Leistung?  
Ein Missverständnis mit weit  
reichenden Folgen für Mitarbeiter,  
Unternehmen und Gesellschaft**

**Prof. Dr. Fred Becker  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,  
Universität Bielefeld**

**Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region**

Herausgegeben von Prof. Dr. Joachim Frohn  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)  
Karsten Gebhardt  
(Vorstandsvorsitzender Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

**Diskussionspapier Nr. 25  
Juli 2002**

**Erfolg = Leistung?**  
**Ein Missverständnis mit weit reichenden**  
**Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und**  
**Gesellschaft**

**Prof. Dr. Fred Becker**  
**Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität**  
**Bielefeld**

**Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region**

Herausgegeben von Prof. Dr. Joachim Frohn  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)  
Karsten Gebhardt  
(Vorstandsvorsitzender Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

**Diskussionspapier Nr. 25**  
**Juli 2002**

Adressen: Prof. Dr. Joachim Frohn  
Universität Bielefeld  
Postfach 10 01 31  
33501 Bielefeld  
Tel.: 106 - 48 74  
Fax: 106 - 64 25  
email: jfrohn@wiwi.uni-bielefeld.de

Karsten Gebhardt,  
Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.  
c/o Evangelisches Johanneswerk e.V.  
Schildescher Str. 101  
33611 Bielefeld  
Tel.: 80 12 130  
Fax: 80 12 150

## **VORWORT**

In dieser Reihe sollen in zwangloser Folge Projektberichte publiziert werden, die entweder in einem engen regionalen Bezug zu Bielefeld stehen oder aber regionenübergreifende zukunftsweisende Themen ansprechen.

Diese Veröffentlichungen sind Teil des langfristig angelegten Projektes „Bielefeld 2000plus“, das sich mit den Zukunftsperspektiven der Region beschäftigt und gemeinsam vom Verein „Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.“, von der Universität Bielefeld und von der Stadt Bielefeld getragen wird. Im Herbst 1997 sind hierfür mehrere Arbeitsgruppen für die Bereiche Wirtschaft, Stadtentwicklung, Umwelt, Kultur, Bildung, Wissenschaft und Gesundheit eingerichtet worden, in denen Wissenschaftler der Universität Bielefeld gemeinsam mit Vertretern verschiedener Institutionen und Organisationen der Stadt Bielefeld Fragestellungen bearbeiten, die die Zukunftsfähigkeit der Region betreffen.

Wir danken allen, die das Projekt unterstützt und die Herausgabe dieser Diskussionsarbeitsreihe finanziell gefördert haben.

Bielefeld, Oktober 1997

Prof. Dr. J. Frohn (Universität Bielefeld)

K. Gebhardt (Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

Die vorliegenden Materialien entstammen dem Vortrag von Prof. Dr. Fred Becker zu „Erfolg = Leistung? Ein Missverständnis mit weit reichenden Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft“ der im Rahmen der Kolloquiumsreihe von „Bielefeld 2000Plus“ am 10. Juli 2002 in der Volkshochschule Bielefeld gehalten worden ist.

# **Erfolg = Leistung?**

## **Ein Missverständnis mit weit reichenden Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft**

Vortrag im Rahmen einer Veranstaltungsreihe von Bielefeld 2000plus  
10.7.2002, 18.00 – 19.45 / Ravensberger Spinnerei

**Prof. Dr. Fred G. Becker**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation, Personal und Unternehmungsführung  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld

# Leistung, Erfolg ...?

/// Ulrich **Greiner**:

**DIE ZEIT**

- ▶ “Erfolg und Leistung sind die letzten Maßstäbe dieser Gesellschaft.”
- ▶ “Das letztverbindliche Kriterium alles Sinnens und Trachtens ist der Erfolg.”

/// Heike **Schmoll**:

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

- ▶ Von Leistungsdruck, Leistungsabfall, Leistungsschwäche und Leistungstief, selbst von Leistungswahn ist in der Leistungsgesellschaft unaufhörlich die Rede. Von Leistung, so will es scheinen, hängt alles ab. Spitzenleistungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Sport sind gefragt.”
  - ▶ “... leistungsstarke Schüler [suchen] oft nicht ein Studium aus, das ihren Neigungen und Begabungen entspricht, sondern eines, das gute Berufsaussichten und damit wirtschaftlichen Erfolg verspricht.”
- /// „Verbindet sich persönlich angestrebtes Leistungsglück in erster Linie mit Konkurrenz und dem Übertrumpfen der Mitwettbewerber, so wird es immer als Leistungsdruck erfahren werden.“ (unbekannt)

# Leistung, Erfolg und (deutscher) Fußball

- /// **Platini:** “Heutzutage ist es nur wichtig, zu gewinnen.”
- /// **Hoeness:** “Wenn eine Mannschaft in sechs Spielen nur ein Gegentor kassiert, ist sie verdient im Endspiel.”
- /// **Brand:** “Den Erfolg habe ich eigentlich erwartet. Man muss insgesamt eben so spielen, wie man zum Erfolg kommt und mit den Mitteln, die man zur Verfügung hat, das Größtmögliche erreichen.”
- /// **Hitzfeld:** “Deutschland ist verdient ins Finale eingezogen.”



- /// **Völler zu Ballack:** “Er hat eine gelbe Karte auf dem Buckel, und trotzdem musste er dieses taktische Foul machen.”

# Verwendungsbeliebigkeit, Bedeutungsvielfalt und Unschärfe der Begriffe „Leistung“ und „leisten“

So *leistet* man einer Einladung zu einem Vortrag Folge, man leistet einen Eid, Gesellschaft, Rechenschaft, Hilfe, aber auch Abbitte, Sühne u. a. m.

Geht es einem finanziell gut, dann kann man sich etwas *leisten*.

*Leistung* wird mit Tüchtigkeit, Anstrengung und/oder bewusstem Streben nach einem nützlichen Ergebnis gleichgesetzt.

Das Wort „*Leistung*“ riecht nach Schweiß, schwerer Muskelkraft, nach außergewöhnlichen Bemühungen - manchmal sogar unabhängig vom Ergebnis dieser Bemühungen.

Das Erreichen von relativ guten Ergebnissen im Sport, beim Spiel, bei der Arbeit u. a. wird als Leistung bezeichnet.

Durch die Verwendung des Wortes „*Leistung*“ wird oft etwas scheinbar fraglos Positives, Legitimes und Wertvolles gemeint. Auch der Ausdruck der „*Fehlleistung*“ sowie umgangssprachliche Aussagen wie z. B. „Der X hat sich vielleicht etwas geleistet!“ täuschen darüber nicht hinweg.

Yahoo! Sport - Defense Garant für 17:7 **Erfolg** über Stuttgart ...

... Defense Garant für 17:7 **Erfolg** über Stuttgart Scorpions Kai Rabus, Moritz Ruff und ... der Schwäbisch Hall Unicorns in der GFL-J **war eine exzellente Leistung** ...

## **DORNHÖFER. Erfolg durch Leistung.**



Die Leitung des Unternehmens liegt in den Händen von Geschäftsführer Thomas Abé, dem ein bewährtes Team zur Seite steht

### STELLENANGEBOTE

## **Erfolg durch Kompetenz und Leistung**

Zur Karriere bei FORTEC reicht allein die Lust am Verkaufen nicht aus. Unsere Strategie setzt im starken Maße auf Ingenieurwissen und Designunterstützung vor Ort beim Kunden.

hochschulanzeiger.de - **Leistung** zeigen

... „**Leistung**“ ist eines der zentralen Themen in Mitarbeitergesprächen. ... bei Beschäftigten, die im Hintergrund arbeiten, so daß man ihre **Beiträge zum Erfolg** ...

[www.hochschulanzeiger.de/.../karriere\\_service/mitarbeitergespraeche/leistung\\_zeigen.jsp](http://www.hochschulanzeiger.de/.../karriere_service/mitarbeitergespraeche/leistung_zeigen.jsp) - 33k



# **Erfolg = Leistung?**

**Ein Missverständnis mit weitreichenden Folgen für  
Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft**

## **Vortragsstruktur**

- **Leistung und Erfolg**
- **Leistungs- und Erfolgsprinzip**
- **Leistungs- und Erfolgsgesellschaft**
- **Fazit**

# Leistungsbegriffe in wissenschaftlichen Disziplinen

## Physik

Leistung =  
Arbeit  
(Kraft x  
Weg) pro  
Zeiteinheit

## Soziologie

- statischer Leistungsbegriff
- dynamischer Leistungsbegriff

## Psychologie

sehr unbestimmt

## Pädagogik

sehr unbestimmt

- Leistung als Forderung an die Schüler
- Leistung als Tätigkeit der Schüler
- Leistung als das Ergebnis der Tätigkeit des Einzelnen
- Leistung als Beitrag der Schule für die Gesellschaft

## Jura

sehr unbestimmt

## Arbeitswissenschaft

- sehr am physikalischen Leistungsbegriff orientiert
- REFA-dominiert

## Betriebswirtschaftslehre

- technologisch-orientiertes Leistungsverständnis
- tätigkeits-orientiertes Leistungsverständnis
- ergebnis-orientiertes Leistungsverständnis
- umfassendes Verständnis: Prozess und Ergebnis

## Volkswirtschaftslehre

- Summe aller erzeugten Güter und Dienstleistungen (einer Periode)
- Marktpreis bezogen (Leistungsfähigkeit)

# Leistung und Erfolg: Was ist das? Der Versuch einer Antwort ...

## *Theoretische Aspekte:*

- (1) Leistung / Erfolg: Was ist das? - ein hypothetisches Konstrukt

## *Bestandteile:*

- (2) Leistungsverhalten und -ergebnis
- (3) Aktions- vs. Präsentationsleistung
- (4) Leistung = Erfolg?

## *Bezugsgrößen:*

- (5) Statische vs. dynamische Leistung (Erfolg)
- (6) Individuelle vs. kollektive Leistung (Erfolg)
- (7) Relative vs. absolute Leistung (Erfolg)
- (8) Aufwands-, Ertrags- oder Wettbewerbsperspektive
- (9) Leistung / Erfolg als Norm und Moral

# Leistungsverhalten und Leistungsergebnis: Eine notwendige Differenzierung – oder?

## BWL

### technologisch-orientiertes Leistungsverständnis

Leistung = Arbeit pro Zeiteinheit

### tätigkeitsorientiertes Leistungsverständnis

- ▶ Leistung = Tätigkeit als Verhalten
- ▶ Leistung = Ergebnis eines Kombinationsprozesses

### ergebnisorientiertes Leistungsverständnis

- ▶ Leistung = Ergebnis eines Kombinationsprozesses
- ▶ Leistung = effizienter Kombinationsprozess
- ▶ Leistung = abgesetzte Güter und Dienste
- ▶ Leistung = erzielter Wertschöpfungsbeitrag
- ▶ Leistung = Gegenbegriff zu den Kosten

**umfassendes Leistungsverständnis: Leistung = Tätigkeit + Ergebnis**

### /// Unter Leistung(en) ist ein sehr verschiedenes Handeln oder sind sehr unterschiedliche Ergebnisse dieses Handelns zu verstehen.

- ▶ **Unternehmer:** 16-Studentag - Inspirationen bei Segeltörns - Gespräche beim Golf?
- ▶ **Top-Manager:** 16-Studentag oder Zeit zur Muße?.
- ▶ **Lower Manager:** kaum Möglichkeiten zur Veränderung des Arbeitsprozesses; "Leistung": Genauigkeit, Schnelligkeit und/oder Qualität?

### /// Zusammenhang „Verhalten – Ergebnis“?

### /// Leistung = Leistungsergebnis = Erfolg ?

# Aktions- und Präsentationsleistung

## Aktionsleistung

(Leistungstüchtigkeit)

- /// **sachgerechte Erstellung** von Sachleistungen entsprechend der Positionsaufgaben
- /// z. B.: Anfertigung einer Studie zur Einführung einer neuen EDV-Anlage, Führung von Mitarbeitern)

## Präsentationsleistung

(Erfolgstüchtigkeit)

- /// **Vermarktung** der erstellten Sachleistungen - gleich welcher Güte – mit nachfolgendem Markt- bzw. Unternehmenserfolg
- /// z. B.: durch optisch und formal tollen Projektbericht, durch eloquente Darstellung, durch Reklame
- /// „Das faktische Niveau der Leistungen erhöhen sie in keiner Weise; sehr wohl aber den Schein der Leistung und ihres Niveaus und damit die Erfolgchancen.“ (Ichheiser 1930)

		Aktionsleistung	
		<i>schlecht</i>	<i>gut</i>
Präsentationsleistung	<i>gut</i>	kurzfristig erfolgreich; mittel- bis langfristig konterkariierend	dauerhaftes Erfolgspotential; andauernder Erfolg
	<i>schlecht</i>	Fehlinvestition	ungenutztes Erfolgspotential

# Erfolg = Leistung ?

- /// **Gebauer (1972):** „'Leistung' und 'Erfolg' sind unlöslich miteinander verbunden, sie sind zwei Aspekte des selben Vorganges: Erst im 'Erfolg' wird eine 'Leistung' konstituiert, und nur durch eine 'Leistung' ist ein 'Erfolg' möglich. Aus diesem Grunde ist eine 'Leistungsgesellschaft' notwendig eine 'Erfolgsgesellschaft'.“
- /// **Historische Analyse** der Beziehung „Leistung und Erfolg“:
  - ▶ untrennbare Verbundenheit: zunächst „**Leistung identisch mit Erfolg**“ (Leistungs- bestimmte Erfolgsbegriff; kein Erfolg war ohne Leistung)
  - ▶ 20. Jh. Bedeutungsänderung: inhaltliche Überlagerung des Erfolgs- über den Leistungsbegriff: „**Keine Leistung ohne Erfolg!**“
- /// **Trennung des Erfolgs- vom Leistungsbegriff**
  - ▶ Erfolg bedeutet i. Allg., dass ein Handeln sich im Ergebnis durchsetzt.
  - ▶ unmittelbare Beziehung zwischen Leistungsverhalten und Leistungsergebnis (als Erfolg) nicht generell gegeben
  - ▶ Über Erfolg oder Misserfolg entscheidet letztendlich die Beurteilungsinstanz bzw. das geltende Normensystem.

## Statischer Begriff

### /// Erfolg = Anpassungsleistung

- ▶ Erfüllung formalisierter Verhaltenserwartungen
- ▶ Zielbeitrag
- ▶ Zeitpunktbezogen

### /// Probleme:

- ▶ Fahrrad, Dampfmaschine, Auto etc. waren dies „Leistungen“ zu ihrer Zeit
- ▶ Vergangenheits- und gegenwartsbezogen
- ▶ Vernachlässigung von Innovationen
- ▶ Sanktionieren „guter“ Leistungen

## Dynamischer Begriff

### /// Einbeziehung des Wandels

- ▶ Berücksichtigung zukünftiger Ziele (Systemveränderung)
- ▶ Zeitraumbezogen
- ▶ Veränderungen im Zeitablauf

### /// Probleme:

- ▶ Inhaltliche Bestimmung schwierig bis unmöglich
- ▶ Basis schwammig

**Fazit:** Ausgehend von einem statischen Verständnis (definierte Ziele) auch *dynamische Aspekte* zuzulassen bzw. sie zumindest gründlich zu hinterfragen.

# Individuelle(r) versus kollektive(r) Leistung und Erfolg

## /// komplexe Arbeitswelten:

- ▶ individueller Beitrag eines Mitarbeiters zur Zielerreichung kaum zu erfassen
- ▶ viele Determinanten und deren Wirkungen
- ▶ viele Arbeitstätigkeiten im Verbund erbracht, Kollektivleistungen:
- ▶ individuelle Leistung nicht zuordbar

/// **Folge:** eigentlich nur gemeinsame Leistungen und / oder Erfolge einigermaßen bewertbar

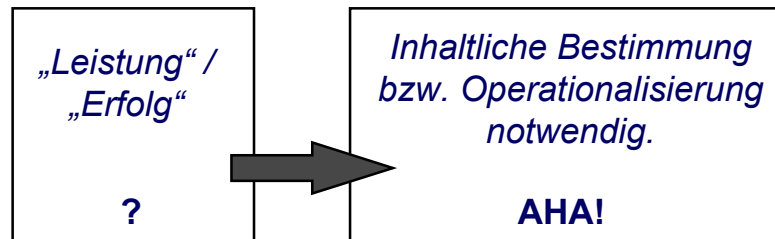
/// **Individuelle Orientierungsgröße zu willkürlich**

/// **Folge:** Leistungsprinzip nicht möglich!



# Leistungen und Erfolge sind relativ, weil ...

- /// ... Individuen bestimmen, was Leistung resp. Erfolg ist.



- /// ... jeweils **spezifische Bedingungen** für den Kombinationsprozess gelten.
- /// ... **individuell** unterschiedliche, raum-/zeitbedingte Leistungs- / Erfolgsvoraussetzungen vorhanden sind.
- /// ... sie in **Beziehung zu anderen** Leistungen resp. Erfolgen gesehen wird.
- /// ... sie zu **unterschiedlichen Zeiten** anders gesehen werden.
- /// ... sie **nicht immer komplementären Charakter** haben.
- /// ... sie **unterschiedlich wichtig** zur betrieblichen Zielerreichung sind.

## Erfolg wie Leistung - immer etwas Relatives und nie etwas Absolutes.

- /// Erfolgsbegriff bezieht sich auf das erreichte Ergebnis
- /// Ergebnis = Erfolg?
- /// Bewertung notwendig

# Leistung & Erfolg: Ausgangspunkte der Antwort?

## Verschiedene Perspektiven

### Aufwand

Leistung als individuelle Anstrengung, als individueller Einsatz oder als individuelle Nutzung von Befähigungen

= *anstrengungs- bzw. fähigkeits-zentrierter Leistungsbegriff*  
(≠ Erfolg)



### Ertrag

Leistung als Markt-“Erfolg“, als Erstellung von Produkten oder als Aufgabenbewältigung

= *ziel- bzw. ergebnis-orientierter Leistungsbegriff*  
(≠ Erfolg)



### Wettbewerb

Leistung als Überbietung anderer

= *siegzentrierter Leistungsbegriff*  
(= Erfolg)



# Leistung / Erfolg als Norm und Moral

- /// „Unsere“ **Vorbilder**: Ex-Bundeskanzler Kohl, Politiker, Unternehmen & Korruption, Tausendsassa Franz Beckenbauer, Radfahrer Jan Ulrich, „Der Zweck heiligt die Mittel!“, Subventionen
- /// **Dreitzel** 1975: “So sind es oft gerade die besonders Erfolgstüchtigen, die der Leistungsgesellschaft das Wort reden. Unternehmer, die ihren Erfolg ihren guten Beziehungen zu Geld- und Lizenzgebern einerseits, der Skrupellosigkeit ihrer Ausbeutungspraktiken und der Rücksichtslosigkeit im Gebrauch ihrer Ellenbogen im Konkurrenzkampf andererseits verdanken, halten sich zumeist besonders viel auf ihre Leistungstüchtigkeit zugute und gehören mit der Verbreitung ihres persönlichen Aufstiegsmythos durch von ihnen abhängige Publikationsorgane zu den besten Ideologien der offenen Leistungsgesellschaft.”
- /// Das **Vergangenheits- und Gegenwartshandeln** bestimmt die vielfach ungenannte, ggf. widersprüchliche Definition von Leistung und Erfolg in einem Unternehmen, in der Gesellschaft.

# Leistungsprinzip und seine Funktionen

## /// mögliches Ordnungsprinzip

### /// Alternativen:

- ▶ feudales, ständisches Ordnungsprinzip (Adel, Klerus etc.)
- ▶ Pluralismusprinzip (z. B. Minderheitenschutz)
- ▶ Demokratieprinzip (Mehrheitsprinzip nach Wahlen)
- ▶ Solidaritätsprinzip (z. B. gesetzliche Rentenversicherung, Sozialhilfe)
- ▶ Rechtsstaatsprinzip (nicht das „Gesetz des Stärkeren“)

### /// Leistungsprinzip: gilt als **konstituierendes Gestaltungsprinzip** der Gesellschaft

### /// Absolut, relativ?

## /// Manifeste Funktionen, v. a.:

- ▶ Allokation (Verteilung von Positionen und Ressourcen),
- ▶ Orientierung (Leitwert für menschliches Verhalten),
- ▶ Leistungsmobilisierung (als Stimuli für vorhandene Motive),
- ▶ Entschädigung (von Vorleistungen wie Bildung etc.),
- ▶ Befriedigung (gem. protestantischer Ethik, gerechte Verteilung),
- ▶ Äquivalenz (Ungleichbehandlung nur aufgrund von Leistung),
- ▶ Entschädigung

## /// Latente Funktionen

- ▶ Disziplinierungsmechanismus
- ▶ Ideologiefunktion

# Mikrogesellschaft „Betrieb“

Ist eine Leistungs- oder gar eine Erfolgsgesellschaft erstrebenswert?

- /// Parabel von Young („The Rise of Meritocracy“ – Es lebe die Ungleichheit“)
- /// Primat des Leistungsprinzips
- /// Andere Ordnungsprinzipien
- /// Wertmonismus?

Leben wir in einer Leistungs- / Erfolgsgesellschaft?

- /// **ideologische Täuschungsformel** (Offe 1977), **Zustandsbeschreibung** moderner Industriegesellschaften (Vontobel 1970), Entwurf einer **erstrebenswerten Gesellschaftsordnung** (McClelland 1966)
- /// Bestechung, Beziehungen, Sozialhilfe, Subventionen, WM
- /// Marktwirtschaft
- /// Chancengleichheit?, gültiger Leistungsmaßstab? – eher Erfolgs- als Leistungsgesellschaft

Ist eine Leistungsgesellschaft (oder Erfolgsgesellschaft) realisierbar?

- /// Voraussetzungen
- /// Merkmale
- /// Alles gegeben?

## /// **Modell Marktwirtschaft:**

- ▶ Konkurrenzmodell: Das beste Ergebnis wird am höchsten bewertet und belohnt.
- ▶ Faktisch: „Erfolgsprinzip“
- ▶ implizit:: soziale Leistungen haben keinen (eigenständigen) Wert

## /// **Realität Marktwirtschaft:**

- ▶ weder vollständige Konkurrenz noch vollkommene Konsumentensouveränität
- ▶ Sanktionen werden durch Marktmechanismus unter Bedingungen unvollständiger Konkurrenz von einigen Zufälligkeiten und gelungenen Präsentationen abhängig.
- ▶ Da gerade in Volkswirtschaften der ökonomische Erfolg von der jeweiligen Knappheit eines Produktes bzw. einer Arbeitskraft abhängt, kann er nicht direkt zur „Leistungs“-Erbringung in Bezug gebracht werden (bspw. Managereinkommen).
- ▶ nicht Aktions-, sondern Präsentationsleistung zählt: Leistungsbegriff wird zum Erfolgsbegriff ohne eigenen Inhalt
- ▶ Chancengleichheit nicht gegeben, traditionelle Allokationsmuster (Beziehungen) wirken immer noch stark, Rangbestimmung nicht (allein) durch Teihabe am Leistungswettbewerb

## /// **Unterhöhlung des Leistungsprinzips**

# Folgen für die Individuen, bspw.

## /// Modell „Leistungsgesellschaft“

### ▶ Diskrepanz zw. Postulat und sozialer Realität

- ▶ Diskrepanz ergibt **Leistungskonflikt**: Die Menschen glauben an Leistung als Wert. Sie leben aber in einer Umwelt, die sich faktisch kaum nach diesem Wert richtet.

## /// Leistungsprinzip impliziert, dass Erfolg individuell verursacht wird.

- ▶ **Versagen** wird - zumindest unbewusst - v. a. eigener Unfähigkeit zugeschrieben (nicht ungleichen Lebenschancen und nicht anderen „Leistungs“-Faktoren)
- ▶ **Folge**: „Leistungsgesellschaft“ bürdet Individuen **psychologischen Druck** auf

## /// ungesunder Leistungsdruck:

- ▶ ungleiche individuelle Startchancen (wird bestritten)
- ▶ Versagen wird individualisiert
- ▶ Immer wieder wird angetrieben und Hoffnung geweckt

# Zu weiteren Folgen, bspw.:

## Folgen für die Betriebe

- /// “Möhre”, Fata Morgana?
- /// Psychologischer Vertrag ggf. unredlich
- /// Modell-Lernen mit Gefahren
- /// Gefahr: “Zweck heiligt die Mittel!” ⇒  
Misstrauensorganisation  
(gerade nach innen)

## Folgen für die Gesellschaft

- /// “ungesund”,  
Ellenbogengesellschaft - keine  
offene Gesellschaft
- /// Primat des Leistungs- oder gar  
des Erfolgsprinzips ⇒ Gefährdung  
humaner, kultureller und sozialer  
Anliegen
- /// “Reduktion” auf wirtschaftlichen  
Erfolgsdimension (materielle  
Ebene) ⇒ Eindimensionalität  
(“Zwangsjacke”) gefährdet  
Entwicklung
- /// Schüler studieren nicht nach  
Neigung, sondern nach  
vermitteltem Bedarf ⇒  
Effizienzverlust
- /// falsche Ressourcensteuerung



# Ist eine Leistungsgesellschaft realisierbar?

## Voraussetzungen für ein Leistungsprinzip

- /// Vorhandensein von Sanktionsmöglichkeiten
- /// Erfassbarkeit und Vergleichbarkeit von Leistungen
- /// Transparenz der Entscheidungsprozesse
- /// (Start-)Chancengleichheit
- /// individuelle Zurechenbarkeit
- /// Akzeptanz
- /// Beurteilerkompetenz
- /// Beeinflussbarkeit der Leistungen

## Merkmale von Leistungsgesellschaften

- /// Akzeptanz des Leistungsprinzips durch die Gesellschaft
- /// tendenzieller Wertmonismus
- /// relativ hohe Produktivität
- /// individuelle Leistungsorientierung
- /// Leistung als Sanktionskriterium
- /// Funktionieren des Leistungs- / Sanktionsschemas
- /// positive Sanktionierung von Individualleistungen

**Folgende Diskussionspapiere können Sie bei Bielefeld 2000plus gegen Erstattung der Druck- und Portokosten anfordern oder als pdf-Datei auf der Webseite von Bielefeld 2000plus unter [www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/veroeffentlichungen.html](http://www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/veroeffentlichungen.html) beziehen:**

Nr. 1:

**Prof. Dr. Thorsten Spitta**, 1997, Universität Bielefeld:  
IV-Controlling im Mittelstand Ostwestfalens - Ergebnisse einer Befragung

Nr. 2:

**Prof. Dr. Herwig Birg**, 1998, Universität Bielefeld:  
Nationale und internationale Rahmenbedingungen der Bevölkerungsentwicklung Bielefelds im 21. Jahrhundert

Nr. 3:

**Dr. Bernd Adamaschek**, 1998, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh:  
Zwischenbehördliche Leistungsvergleiche - Leistung und Innovation durch Wettbewerb

Nr. 4:

**Prof. Dr. Hermann Glaser**, 1998, Technische Universität Berlin, ehem. Kulturdezernent der Stadt Nürnberg:  
Der ästhetische Staat - Arbeit und Arbeitslosigkeit, Tätigkeitsgesellschaft

Nr. 5:

**Dipl.-Kfm. Ralf Wagner, Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, cand. rer. pol. Stephan Kerkojus**, 1999, Universität Bielefeld:  
Imageanalyse des Bielefelder Einzelhandels

Nr. 6:

**Prof. Dr. Helge Majer**, 1999, Universität Stuttgart:  
Die Ulmer Lokale Agenda 21 und der Beitrag der Wirtschaft

Nr. 7:

**Prof. Dr. Franz Lehner**, 1999, Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen:  
Zukunft der Arbeit

Nr. 8:

**Prof. Dr. U. Schulz, Dr. H. Kerwin**, 1999, Universität Bielefeld:  
Fahrradpotential in Bielefeld

Nr. 9:

**Dr. Werner Müller**, 1999, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie:  
Politische und administrative Rahmenbedingungen zur Stützung und Förderung der Biotechnologielandschaft in der Bundesrepublik Deutschland

Nr. 10:

**Dipl.-Soz. Katrin Golsch**, 2000, Universität Bielefeld:  
Im Netz der Sozialhilfe - (auf-)gefangen?

Nr. 11:

**Prof. Dr. Franz-Xaver Kaufmann**, 2000, Universität Bielefeld:  
Der deutsche Sozialstaat in international vergleichender Perspektive

Nr. 12:

**Prof. Dr. Helmut Skowronek**, 2000, Universität Bielefeld:  
Universitäten heute

Nr. 13:

**Prof. Dr. Werner Hennings**, 2000, Oberstufen-Kolleg der Universität Bielefeld:  
Nachhaltige Stadtentwicklung in Bielefeld?

Nr. 14:

**Prof. Dr. Joachim Frohn**, 2000, Universität Bielefeld:  
Umweltpolitik und Beschäftigungswirkungen

Nr. 15:

Einige Beiträge zur Stadtentwicklung. 2000, Universität Bielefeld

Nr. 16:

**Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2001, Universität Bielefeld:  
Empirische Studie zu Einfluß- und Maßgrößen des Stadtmarketingerfolgs, Zwischenbericht

Nr. 17:

**Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2001, Universität Bielefeld:  
Erfolgskontrolle im Stadtmarketing – Ergebnisse und Implikationen einer bundesweiten Studie

Nr. 18:

**Carl Peter Kleidat**, 2001, Universität Bielefeld:  
Kontraktmanagement und Zieldefinitionen. Eine Untersuchung in der Kulturverwaltung der Stadt Bielefeld

Nr. 19:

**Prof. Dr. Mathias Albert**, 2001, Universität Bielefeld:  
Globalität und Lokalität - Auswirkungen globalen Strukturwandels auf lokale Politik

Nr. 20:

**Dr. Barbara Moschner**, 2002, Universität Bielefeld:  
Altruismus oder Egoismus - Was motiviert zum Ehrenamt?

Nr. 21:

**Dr. Heinz Messmer**, 2002, Universität Bielefeld:  
Opferschutz in der Polizeiarbeit

Nr. 22:

**Dr. Johann Fuchs**, 2002, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Nürnberg:  
Demografischer Wandel und Arbeitsmarkt

Nr. 23:

**Dr. Markus C. Kerber**, 2002, Fakultät für Wirtschaft und Management, TU Berlin:  
Städte und Gemeinden: Motor der Investitionen - Randfiguren in der Finanzverfassung

Nr. 24:

**Dr. Dieter Herbarth**, Carl-Severing-Berufskolleg, Bielefeld, **Thorsten Echterhof**, AVA AG, Bielefeld, 2002: Basiskompetenzen für Berufsanfänger aus schulischer und unternehmerischer Perspektive

Nr. 25:

**Prof. Dr. Fred Becker**, 2002, Universität Bielefeld:  
Erfolg = Leistung? Ein Missverständnis mit weit reichenden Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft