Performance Management mit Zwillingen

23.02.2024 07:58:04 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Performance

Performance Management hat ein Problem. Zwillinge verhelfen zum richtigen Design.

- Traditionelles Performance Management braucht ein neues Design.
- Zwillinge schaffen Bewusstsein und die Möglichkeit, Annahmen zu hinterfragen.
- Mit dem Zwillings-Cockpit können Sie alternatives Design testen.

Traditionelles Performance Management hat ein Problem. Das ist zwar nicht neu. Aber es immer wieder erstaunlich, wie lange sich fehlerhafte Systeme in Organisationen halten. Menschen haben ein grosse Leidensbereitschaft.

Performance Management ist ein wichtiger Teil der Unternehmensentwicklung. Es schlägt die Brücke zwischen der Leistung von Organisationen und Menschen. Beim organisationalen Performance Management (OPM) geht es um die Effizienz, die Leistung und Ergebnisse der Organisation. Individuelles Performance Management (IPM) beschäftigt sich mit der Leistung von Menschen.

Traditionelles IPM ist in der Krise. In den meisten Organisationen wird erkannt, was die Wissenschaft schon längst propagiert hat. In der Wissenszeit haben Ziele ihre Wirkung verloren. Zielorientierung funktioniert heute anders. Zielvereinbarungen werden mit Command & Control gleichgesetzt und interliegen der Manipulation. Bei der Leistung geht es mehr um Zielerreichung

statt um Spitzenleistungen. Bonusprogramme sind zum Selbstbedienungsladen geworden. Es ist Zeit, traditionelles IPM grundlegend zu überdenken. Es braucht ein neues Design von Performance Management.

Fokussieren statt zielen. Wir kennen Fokussieren vom Sport. Wenn es um Spitzenleistungen geht, dann gilt es, sich auf die eigenen Fähigkeiten zu fokussieren. Noch nie hat ein Ziel zu besserer Leistung geführt. Ziele können mit einem dynamischen Kontext nicht umgehen. Sie müssen bei verändertem Kontext immer wieder angepasst werden. Ziele motivieren nicht. Selberverantwortung ist für die Motivation verantwortlich. Ziele stören da nur. Fürs Fokussieren muss man niemanden fragen. Zielorientierung ist wie eine Flussüberquerung. Ohne Vorhalten führt der direkte Weg führt ins Abseits. Menschen sind von Natur aus zielorientiert. Es braucht keine zusätzlichen Beschleuniger. Sinn ist unser bester Leitstern. Zudem ist Motivierung immer zu spät.

Bei Zielvereinbarung (MbO) gewinnt Verhandlungsgeschick. Zudem sind Ziele manipulierbar. Was bringt es, wenn ich im späten Herbst 80% erreicht habe? Ich schätze ab, ob ich das Ziel noch erreichen kann oder lasse es sein, d.h. ich gehe an den Strand, um zu verhindern, dass nächstes Jahr 20% dazu kommen. Motivation entspringt der Selbstverantwortung, bedingt Wahlfreiheit und verlangt Sinn. Führungspersonen, auch wenn das Engagement gut gemeint, können nur demotivieren. Jede Intervention bezüglich Ziele führt zu Stress mit Überforderung oder Langeweile.

Leistung verlangt Lernen. Dem wirkt jede Zielvereinbarung diametral entgegen. Es sind Bewusstsein, Vertrauen, Wahlfreiheit und Fokus der Aufmerksamkeit, welche Lernen und Leitung ermöglichen. Hierfür braucht es keine Zielvereinbarung. Sie verhindert Leistung, indem sie Stress erzeugt.

Leistungsbewertungen entstammen einer Zeit, wo man Zeit hatte, sich ein ganzes Jahr auf die Abkanzelung des Vorgesetzten zu warten. Zudem ist das tägliche Feedback von Kunden relevant und nicht, was der Chef am Jahresgespräch zu sagen hat.

Anreizsysteme. Es gibt keine Studie weltweit, die eine dauernde Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hat. Es besteht eine negative Beziehung zwischen extrinsischer

Motivation und intrinsisch motivierter Leistung. Es gibt keine Untersuchung, die eine signifikante Konvergenz zwischen Entgeltsumme im Management und der Performance der Unternehmung nahelegt. Weshalb verschwenden Unternehmen weiterhin das Geld Ihrer Eigentümer?

Zwillinge bieten die Möglichkeit, Annahmen und Prinzipien zu hinterfragen, Potenzial und Störungen zu identifizieren, Lücken und Schlüsselthemen zum Schliessen der Lücken zu bestimmen und Initiativen sowie die Roadmap zur Entwicklung von besserem Performance Management einzuleiten. Gutes Design trägt massgeblich zur Leistung, zu guter Gesundheit und einem Arbeitsumfeld bei, in dem Mitarbeitende Ihr Wissen und Können voll ausschöpfen können. Mit dem Zwillings-Cockpit können Sie alternatives Design testen.

Mehr zu Performance Management siehe folgende Blogs: *Fokussieren statt Zielen*, *Wenn Manager und Mitarbeiter an den Strand gehen*, *Motivierung ist immer zu spät*.

The Performance Triangle bietet die wissenschaftlich fundierte Abhandlung von in der Praxis bewährtem Performance Management.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.