

## Performance Management mit Zwillingen

**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. Selbsterantwortung 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.

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.

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.

# Zwillinge von Organisationen

## ZWILLINGE VON ORGANISATIONEN

### für KI-basierte Management Innovationen

Seit 2000 erschaffen wir Zwillinge von Organisation für KI-basierte Management Innovationen.



Zwillinge bringen Licht in die unsichtbaren Faktoren, welche den Erfolg bestimmen. Organisationen bestehen aus immateriellen Werten—man kann sie nicht sehen und entsprechend nicht gestalten. Deshalb bauen wir Zwillinge: Sichtbare dynamische Kopien von Organisationen der realen Welt.

Drei Zwillinge, der Zwilling für die **Führungskraft**, das **Team** und die **Organisation**, schaffen die evidenzbasierte Grundlage für das Design und die Entwicklung von Management und Organisation.

#### KI-BASIERTE BETRIEBSSYSTEME VON ORGANISATIONEN

Innovationen im Management sind einer der wenigen verbleibenden Wettbewerbsvorteile in der digitalen Wirtschaft. Organisationen bestehen aus immateriellen Vermögenswerten - man kann sie nicht sehen und daher auch nicht weiterentwickeln. Um Führungskräften zur Meisterschaft zu verhelfen, haben wir Zwillinge von Organisationen geschaffen: Sichtbare dynamische Kopien von realen Organisationen. Mit ihnen können

Führungskräfte ihr Betriebssystem sichtbar machen und verändern.

Der Zweck eines **Betriebssystems** ist es, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Arbeit zu erledigen, und einen nahtlosen Betrieb in der gesamten Organisation zu gewährleisten. Führung in der digitalen Wirtschaft erfordert ein hybrides Betriebssystem, das gleichzeitig Effizienz und Innovation unterstützt.

**Management Innovation** füllt die Lücke zwischen dem traditionellen, tayloristisch geprägten Management, das auf einen stabilen, einfachen und lokalen Kontext ausgerichtet ist, und der aktuellen Realität der Abläufe in einem unsicheren, komplexen und globalen Umfeld. Es kombiniert die Prinzipien des Inner Game, Quantenmanagement, Ambidextrie und Komplementarität, um ein Optimum zu erreichen.

Das **Cockpit für den Organisationszwilling** bietet ein KI-basiertes Expertensystem zur Gestaltung und Entwicklung des Betriebssystems einer Organisation. Mit dem Cockpit werden Zwillinge für Führungskräfte verfügbar, um dynamische Fähigkeiten aufzubauen, wenn sich ihr Geschäftskontext ändert.

#### WESHALB RATEN, WENN SIE WISSEN KÖNNEN?

*Was sind die Eigenschaften des Betriebssystems meiner Organisation?*

Entdecken Sie den Zwilling Ihrer Organisation, und erleben Sie KI-basierte Innovationen Ihres Betriebssystems: <https://management-insights.ch/de/Zwillinge/Gratis-Zwilling>

Unsere Zwillinge sind weltweit durch unsere akkreditierten Partner oder direkt von unserem Web Shop erhältlich.

Mit den Zwillingen weist **Management Insights** den Weg für Innovationen in Management.

**Lukas Michel** ist der Gründer und Autor mehrerer Management Bücher.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie uns oder unsere Partner weltweit: [www.management-insights.ch](http://www.management-insights.ch)