



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2014

Messen allein bewirkt noch keine High Performance

Zollinger, Michael

Abstract: Performance Management ist in Führungskreisen ein Dauerbrenner und hat inzwischen auch in vielen KMU Einzug gehalten. Doch wie verhindert man in Unternehmen, dass der Messwahn der letzten Jahre die Menschen nicht zunehmend überfordert und Performance Management plötzlich zum Bumerang wird?

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174028>
Newspaper Article
Published Version

Originally published at:

Zollinger, Michael. Messen allein bewirkt noch keine High Performance. In: Leader : das Magazin für Führungskräfte, 01, 18 February 2014, p.2-7.

Messen allein bewirkt noch keine High Performance

Performance Management ist in Führungskreisen ein Dauerbrenner und hat inzwischen auch in vielen KMU Einzug gehalten. Doch wie verhindert man in Unternehmen, dass der Messwahn der letzten Jahre die Menschen nicht zunehmend überfordert und Performance Management plötzlich zum Bumerang wird?



Performance-Management-Systeme machen Kadern zunehmend das Leben schwer, anstatt sie dabei zu unterstützen, die Leistung im Unternehmen zu steigern.

Performance ist heute alles, und um die Performance zu optimieren, wird in Unternehmen viel gemacht. In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren haben Performance-Management-Systeme (PMS) auch bei uns in vielen Organisationen einen immer höheren Stellenwert erhalten. Mit welchen Folgen? Zunächst eine Begriffsklärung: Unter einem Performance-Management-System versteht man ein Managementsystem, das sich an Kennzahlen und Indikatoren orientiert. Es soll die Führung dabei unterstützen, die Leistung im Unternehmen, in der Organisation zu erhöhen. Zum einen soll das PMS einen Zusammenhang zwischen den Wertschöpfungsaktivitäten und den Performance-Zielen einer Organisation widerspiegeln, zum andern aber auch Massnahmen aufzeigen, die die

Performance verbessern. Damit ein PMS diese Funktion erfüllen kann, muss es die reale Organisation – natürlich stark vereinfacht – abbilden. Es handelt sich also um einen ganzheitlichen Ansatz im Gegensatz zum reinen Controlling. «Zentral ist, dass ein Performance Management von oben auf der strategischen Ebene angreift und dann alle anderen Ebenen mit einbezieht», erklärt Mathias Beck, Wirtschaftsingenieur und Assistent am Lehrstuhl für Performance Management an der Universität Zürich (siehe auch Nachfrage auf den Seiten 6 und 7).

Im Messwahn der letzten Jahre

Die Verbreitung von Performance-Management-Systemen hat in den letzten Jahren auch in der Schweiz stark zugenommen.

Heutige PMS messen nicht mehr nur die Leistung, sondern auch das Verhalten des Einzelnen und der Teams. Das hat die Systeme immer noch ausgefeilter und komplexer gemacht. Meistens sind heute Aspekte der Vergütung oder der Innovationsfähigkeit mit einbezogen. Nicht selten mit dem Resultat, dass die Systeme die Menschen überfordern. Das beobachtet auch Stephan Hostettler, Managing Partner bei Hostettler Kramarsch Partner, einem Zürcher Beratungsunternehmen für Performance Management und Vergütungssysteme. «Man war in den letzten Jahren in vielen Unternehmen zu stark von einem eigentlichen Messwahn getrieben», sagt Betriebswirt Hostettler. «Unserer Meinung nach sollte es jetzt in vielen Unternehmen darum gehen, das eigene Urteilsvermögen wieder stärker mit zu berücksichtigen.»

Umgang mit Geld, Noten und Rechtsschiefe

Nach seinen Erfahrungen enthalten gute Performance-Management-Systeme ganz zentrale kulturprägende Aspekte. Sind sie mit Vergütungssystemen verknüpft, stellen sich gemäss Hostettler drei grosse Herausforderungen: der Umgang mit Geld, jener mit der Rechtsschiefe sowie der Umgang mit den erteilten Noten. Hostettler: «Es gehört zu einem Grundbedürfnis jedes Einzelnen, dass er oder sie individuell beurteilt und differenziert werden möchte. Dieses Grundbedürfnis muss befriedigt werden, sowohl mit Geld als auch mit inhaltlichen Zielen. Bei den Diskussionen über die Zielerreichung wird dann aber leider meistens nur über Geld gesprochen. Deshalb muss Führung und Geld vonein-



Mitarbeitende benötigen genügend Freiraum für eigene Ideen. Ziele müssen sie motivieren und positive neue Herausforderungen schaffen.

ander getrennt werden. Will man die Kultur verändern, so muss der Bonus stärker als Wertschätzung für den Erfolg des Teams respektive eines gemeinsamen Ergebnisses verstanden werden.» Die Verhaltensdimension müsse eine grössere Rolle spielen. Werten wie Teamorientierung, Kundenbewusstsein, Eigenständigkeit und Konfliktfähigkeit müsse mehr Raum gelassen werden. «Dazu gehört auch die Einsicht, dass man bestimmte Bereiche zwar qualitativ beurteilen, aber nicht verlässlich messen kann», so Hostettler.

Im Rahmen von PMS, die mit Vergütungssystemen verknüpft sind, werden die Mitarbeitenden benotet. Was diese Notengebung bewirkt, werde häufig zu wenig reflektiert. Wertvoller als nackte Zahlen könnte es sein, zu eruieren, wo die Teammitglieder im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen stünden. Dem Problem der Rechtsschiefe schliesslich könne begegnet werden, indem sich Führungskräfte in sogenannten Kalibrierungs-Panels über das Vorgehen bei ihren Bewertungen intensiv austauschten. «Das gibt den Mitarbeitenden ein stärkeres Gefühl von Ob-

ektivität, schafft Vertrauen in die Führung und in den gesamten Performance-Management-Prozess im Unternehmen.»

Sorgfältige Kommunikation

Für Mathias Beck von der Universität Zürich ist der grösste Knackpunkt beim Performance Management, überhaupt das adäquate System zu finden und dieses verständlich zu kommunizieren. Man müsse jedes PMS in einen dynamischen Zusammenhang sehen. Dazu gehörten regelmässige Reviews, eine laufende Überprüfung der Zielsetzungen, die man auf die neuen Herausforderungen anpasst. Beck: «Die Formulierung von Zielen schafft Transparenz und vermittelt für die Mitarbeitenden Sicherheit. Sie müssen aber sehen, dass die erhobenen Daten einem konkreten Nutzen dienen und nicht auf einem Datenfriedhof landen, sondern mit den Kennzahlen aktiv gearbeitet und auch die Strategie entsprechend angepasst wird.»

Gesamtbeurteilung ist gefragt

Der zuweilen allzu unkritische Glaube an die Kraft der Systeme hat in den letzten

Jahren da und dort Überhand gewonnen und auch dazu geführt, dass sich Führungskräfte in Datenfluten und hinter Zahlen verstecken konnten und echte Verantwortung in den Hintergrund trat. Ein Umdenken ist da angezeigt. Laut Stephan Hostettler geht es um «den Mut, wieder stärker eine Gesamtbeurteilung einzubringen und die jährlichen Resultate in einen grösseren Kontext zu setzen. Viele Unternehmen machen zwar alles richtig bei der Implementierung ihrer Systeme, trauen sich aber nicht mehr, zusätzlich zur Betrachtung der einzelnen Messgrössen auch noch eine Gesamtbeurteilung vorzunehmen. Diese ist aber notwendig – gerade im Interesse einer hohen Performance.» – Oder wie es der Philosoph Friedrich Wilhelm Nietzsche vor mehr als hundert Jahren treffend formuliert hat: «Von dem, was du erkennen und messen willst, musst du Abschied nehmen, wenigstens auf eine Zeit. Erst wenn du die Stadt verlassen hast, siehst du, wie hoch sich ihre Türme über die Häuser erheben.»

Michael Zollinger