

HRM-Dossier

Noureddine Yous

Performance Management Reloaded

von MbO bis People Analytics



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Noureddine Yous

Performance Management Reloaded

von MbO bis People Analytics

SPEKTRAMedia, Zürich, 2021

ISBN 978-3-906067-44-5

© 2021 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,
info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,
info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i. d. R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen des Autors und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem lassen sich Fehler nicht vollständig ausschliessen. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise der Autor dankbar.

Noureddine Yous

Performance Management Reloaded

von MbO bis People Analytics



Nouredine Yous

MSc Kommunikations- & Betriebspsychologie,
MAS Transkulturelle Kommunikation
n.yous@intermedio.ch

Nouredine Yous hat Bank- und Finanzwirtschaft am Conservatoire National des Arts et Metiers in Paris studiert. Er hat bei einem internationalen Finanzdienstleister während 25 Jahren weltweit verteilte Teams geführt und war 16 Jahre lang Vorsitzender eines internationalen Komitees für Standardisierung. 2013 hat er zu-

sammen mit Franziska Knechtenhofer die Firma intermedio gegründet. Nach seinen Studiengängen in Kommunikations- und Betriebspsychologie sowie Transkultureller Kommunikation wird er im Dezember 2021 einen zweijährigen Master-of-Arts-Studiengang in Digital Business Management mit einer Thesis über den Einsatz von People Analytics im Performance Management abschliessen. Diese Forschung hat als Ziel, das Potenzial von People Analytics im Hinblick auf die Unterstützung eines agilen, effektiven und evidenzbasierten Performance-Managements zu evaluieren. Insbesondere soll die Studie durchleuchten, welche Ansätze unter Anwendung von Big Data und künstlicher Intelligenz sich bisher in der Praxis bewährt haben, und gleichzeitig die Grenzen und Risiken dieser Methoden durchleuchten.

intermedio – Connecting Cultures, Managing Transitions

intermedio bietet Beratung, Coaching und Trainings im Bereich der Teamentwicklung, des interkulturellen Managements sowie der Stresskompetenz an.

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	6
NEUE PARADIGMEN IN EINEM NEUEN KONTEXT	8
MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)	10
Das MbO als Konzept.....	10
Das MbO in der Praxis.....	12
Kritik am MbO.....	14
Psychologische Aspekte der Leistungsbeurteilung	23
AM ANFANG IST DIE KULTUR	28
Organisationskultur als Wegweiser für die Führung	28
Das neue Verständnis von Führung	31
NEUE ANSÄTZE DES PERFORMANCE MANAGEMENT	34
Das OKR – Agilität aus den 1970er-Jahren	34
Deloitte's «Reinvented Performance Management – RPM»	38
GAP Inc's «GPS – Growth, Perform, Succeed»	44
People Analytics: Die digitale Hilfeleistung.....	47
FAZIT.....	50
LITERATURVERZEICHNIS	52

Einleitung

Als bedeutender Erfolgsfaktor von Unternehmen fokussiert das Performance Management auf die Messung, Steuerung und Kontrolle der Leistung von Mitarbeitenden, wobei Führungsinstrumente und Leistungsbeurteilungssysteme die Grundlage dieser Prozesse bilden. Obwohl sich der unternehmerische Kontext in den letzten Dekaden unter dem Einfluss von bahnbrechenden technologischen Errungenschaften stark verändert hat, wird das Performance Management in den meisten Unternehmen immer noch anhand des traditionellen, jährlichen Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystems durchgeführt. Das Management by Objectives (MbO) hat sich seit den 1960er-Jahren dafür weltweit als eine Art Standard etabliert. Gleichzeitig ist dieses Konzept in den letzten Jahren immer mehr ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Dies auch vonseiten namhafter Manager wie etwa Pierre Nanterme, Ex-CEO von Accenture, der das MbO als ein der Zeit nicht mehr angemessenes Führungsinstrument scharf kritisierte (Washington Post, 23.6.2015). Accenture hatte damals angekündigt, zukünftig auf ihre traditionellen «Annual performance reviews and rankings» verzichten zu wollen. Zuvor hatte bereits Adobe ihr MbO mit dem selbstentwickelten «Check-In»-System abgelöst. In der Schweiz hat die Zürcher Kantonalbank 2016 als erstes Finanzinstitut einen ähnlichen Beschluss gefasst: «Noten für Mitarbeiter sind für uns wertlos», sagte damals der ZKB-Vorsitzende Martin Scholl gegenüber Finews. Ist darunter zu verstehen, dass Organisationen zukünftig auf das Performance Management und die individuelle Leistungsbeurteilung ganz verzichten sollten? Nein, vielmehr gilt es, bei Performance Management über das reine MbO hinaus zu denken und neue Ansätze oder Systeme zu entwickeln.

Die Aufgabe ist jedoch komplexer, als sie auf den ersten Blick scheint. Das Erwägen einer möglichen Ablösung löst viele knifflige Fragen im Hinblick auf die Gestaltung von neuen Konzepten aus, da diese auch im Einklang mit der Strategie, der Kultur, den Strukturen sowie dem Führungskonzept einer Organisation stehen sollten. Denn auch das MbO ist nicht bloss ein Leistungsbeurteilungssystem, sondern ein ganzheitliches Instrument der Personalführung: Es ist entlang aller Hierarchie-Stufen von Organisationen ein auf Zielvereinbarungen basierendes Selbststeuerungsinstrument, ein Leistungsbeurteilungs- und Vergütungssystem sowie ein Mitarbeiterförderungsinstrument zugleich.

Bei der Konzeption von neuen Performance-Management-Systemen stellt sich somit zuerst die Frage, ob und wenn ja, inwieweit sie diese drei Funktionen abdecken sollen – und können.

Das Ziel dieses HRM-Dossiers ist es, aus den mit dem MbO gemachten Erfahrungen zu lernen und am Beispiel von sich bereits in Anwendung befindenden Instrumenten nützliche Impulse für Innovationen in diesem Bereich zu geben. Im Sinne von «Lessons Learned» beginnt diese Analyse mit der Frage, welche Aspekte zu einer 60 Jahre lang andauernden, weltweiten Anwendung des MbO geführt haben und welche Probleme seine Anwendung bis heute offenlegt. Diese Erfahrungswerte sollen für Organisationen wertvolle Anreger im Hinblick auf ein geeignetes Performance Management der Zukunft liefern. In weiteren Kapiteln werden das OKR als mögliche Lösung erörtert sowie einige ganz neue Ansätze von namhaften Unternehmen aufgeführt, die das Performance Management der Zukunft für sich selbst entwickelt und bereits eingeführt haben. Last but not least widmet sich ein Kapitel einem neuen Trend, der eng mit der Digitalisierung zusammenhängt, nämlich mit «People Analytics».

Performance Management Reloaded

von MbO bis People Analytics

Die Digitalisierung hat nicht nur zahlreiche technologische Innovationen mit sich gebracht. Sie spornt Organisationen auch an, ihre Strukturen, ihre Kultur und ihre Prozesse zu überdenken. Für viele geht es dabei um das wirtschaftliche Überleben. Zusammen mit der Anforderung, die Personalführung neu zu definieren, wurde die Kritik über das traditionelle, jährliche Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem in den letzten Jahrzehnten immer lauter. Im Einklang mit einer neuen Unternehmenskultur wurden in den letzten Jahren von Unternehmen wie Google, Adobe, SAP, Gap Inc. oder Deloitte neue Performance-Managementsysteme entwickelt. Ob diese Konzepte sich in der Praxis langfristig bewähren werden, muss sich erst noch zeigen. Für Unternehmen, die ihr Performance Management überdenken wollen, ist es dennoch von zentraler Bedeutung, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Dieses HRM-Dossier analysiert alte und neue Ansätze und zeigt auf, worauf es bei einem modernen Performance Management ankommt.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAmédia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

SPEKTRAmédia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
ALMA Medien AG (HR Today), Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich

ISBN 978-3-906067-44-5

