



the  
betacodex  
network

*since 2008*

make it real!

# PERFORMANCE SYSTEME UND RELATIVE ZIELE

Warum sich Ziele und unser Umgang mit Leistungsmessung ändern müssen.  
Wie wir von fixierten zu relativen Leistungsverträgen gelangen – und zu einfachen, ethischen,  
Selbstorganisation fördernden Systemen für den Umgang mit Wertschöpfung

BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging | Gebhard Borck | Andreas Zeuch

White paper Jan 2009 – Überarbeitet und erweitert Dez 2011

Deutsche Version Feb 2021 Heike Imgrund | Diana Mock | Hans Fischer-Schölch

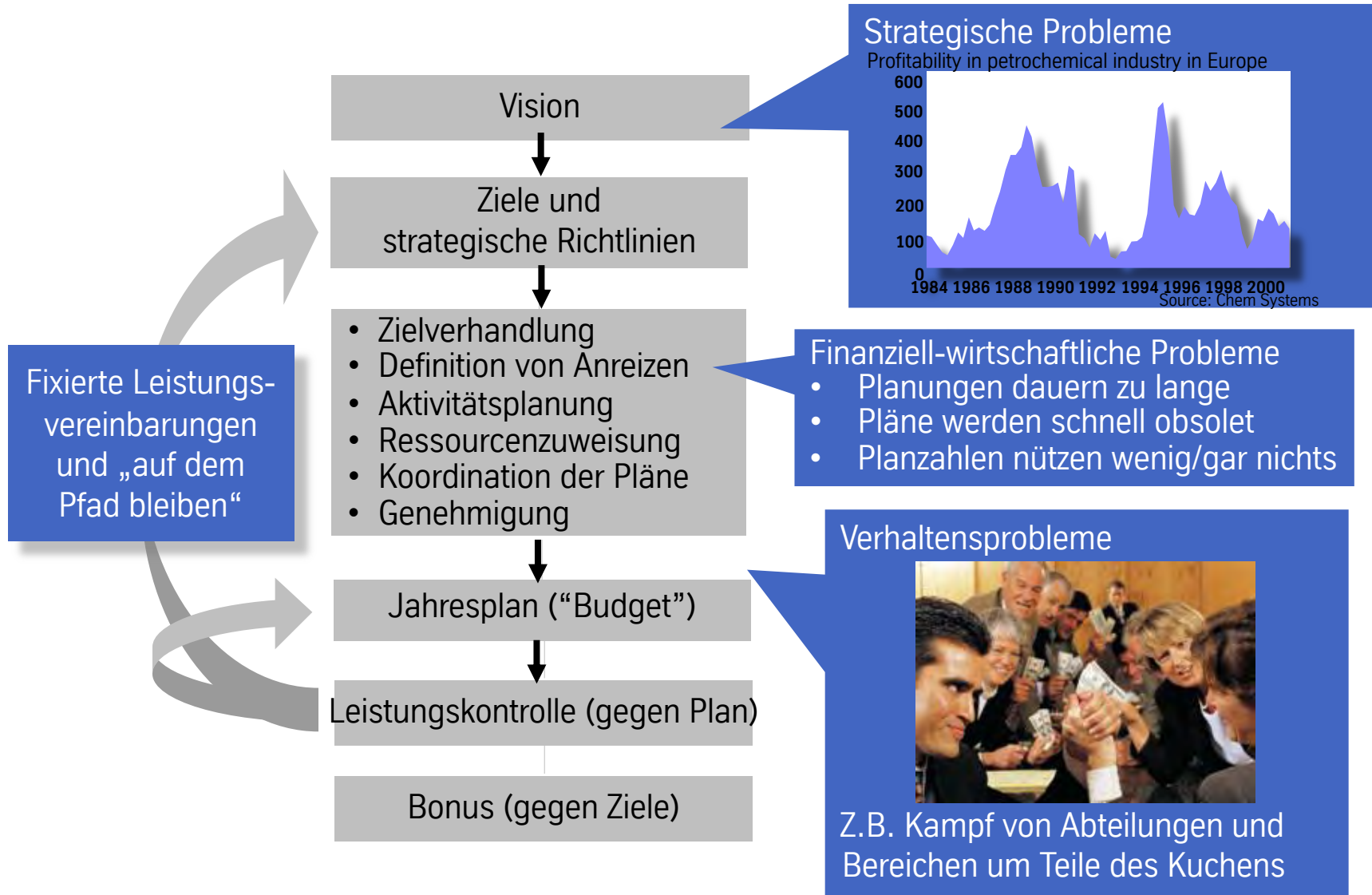
# 10

**Frage: Was ist verkehrt an organisationalen Performancesystemen, wie wir sie kennen?**

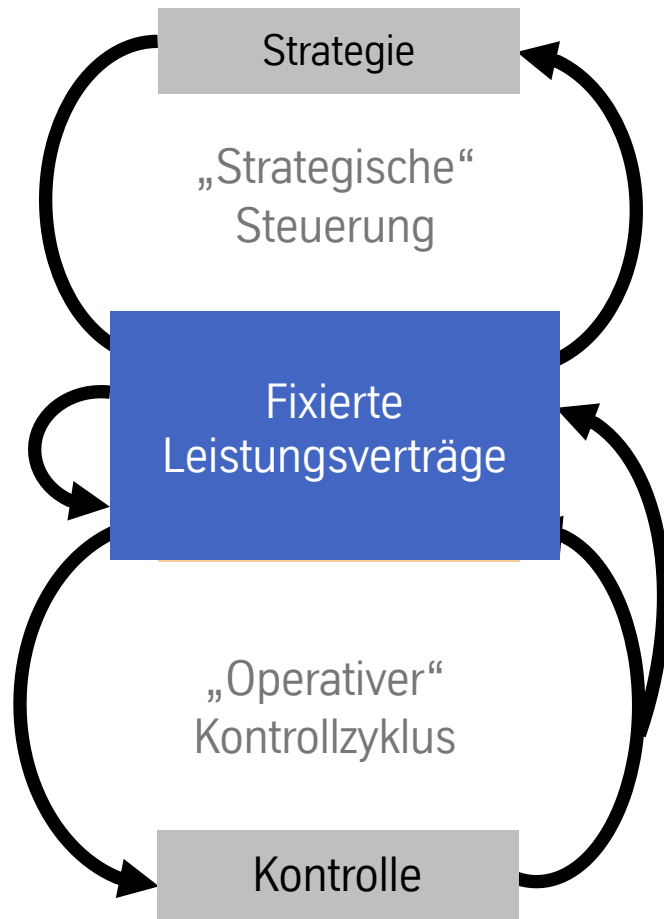
**Antwort: Beinahe alles.**

In diesem Paper untersuchen wir einerseits, inwiefern die Ziel- und Leistungssysteme der meisten heutigen Organisationen defekt oder „dysfunktional angelegt“ sind. Aber auch, wie diese Systeme verändert werden können. Ohne gleich das Rad neu erfinden zu müssen.

# Traditionelle Managementprozesse halten Teams vom Denken ab und stimulieren kontraproduktives, sogar unethisches Verhalten



# Die Prozesse der Leistungssteuerung in Weisungs- und Kontrollorganisation gleichen Zwangsjacken



## „Fixierte“ Leistungsverträge

- Zeitraum [fixiert]
- Ziele [fixiert]
- Vergütung [fixiert]
- Plan [fixiert]
- Ressourcen [fixiert]
- Koordinierung [fixiert]
- Kontrolle [fixiert]
- Einverstanden durch [Verhandlung]
- Unterzeichnet von: [Vorgesetzte/r]

Managementroutinen basieren bis heute auf zentralistisch-bürokratischer, hierarchischer Steuerung, zusammengehalten durch ein Regime „fixierter Leistungsverträge“

# Gegenwärtige Praktiken stimmen nicht mit den Erfolgsfaktoren heutiger, wettbewerbsintensiver Märkte überein

## Sechs „Erfolgsfaktoren“

- Schnelle Reaktion
- Hohe Innovation
- Operationale Exzellenz
- Kundennähe
- Bestes Team
- Ethisches Verhalten

**Überlegene Wertschöpfung**

## Sechs Beispiele für Fehlausrichtungen

- Planungsprozesse verzögern Reaktion
- Zentralisierte Bürokratie erstickt Innovation
- *Gib's aus oder verlier's*-Mentalität
- Kurzfristige Ziele verhindern Kundennähe
- Anreizung untergräbt Korpsgeist
- Dysfunktionales, gar unethisches Verhalten wird durch Performancesysteme legitimiert

**Unterlegene finanzielle Ergebnisse**

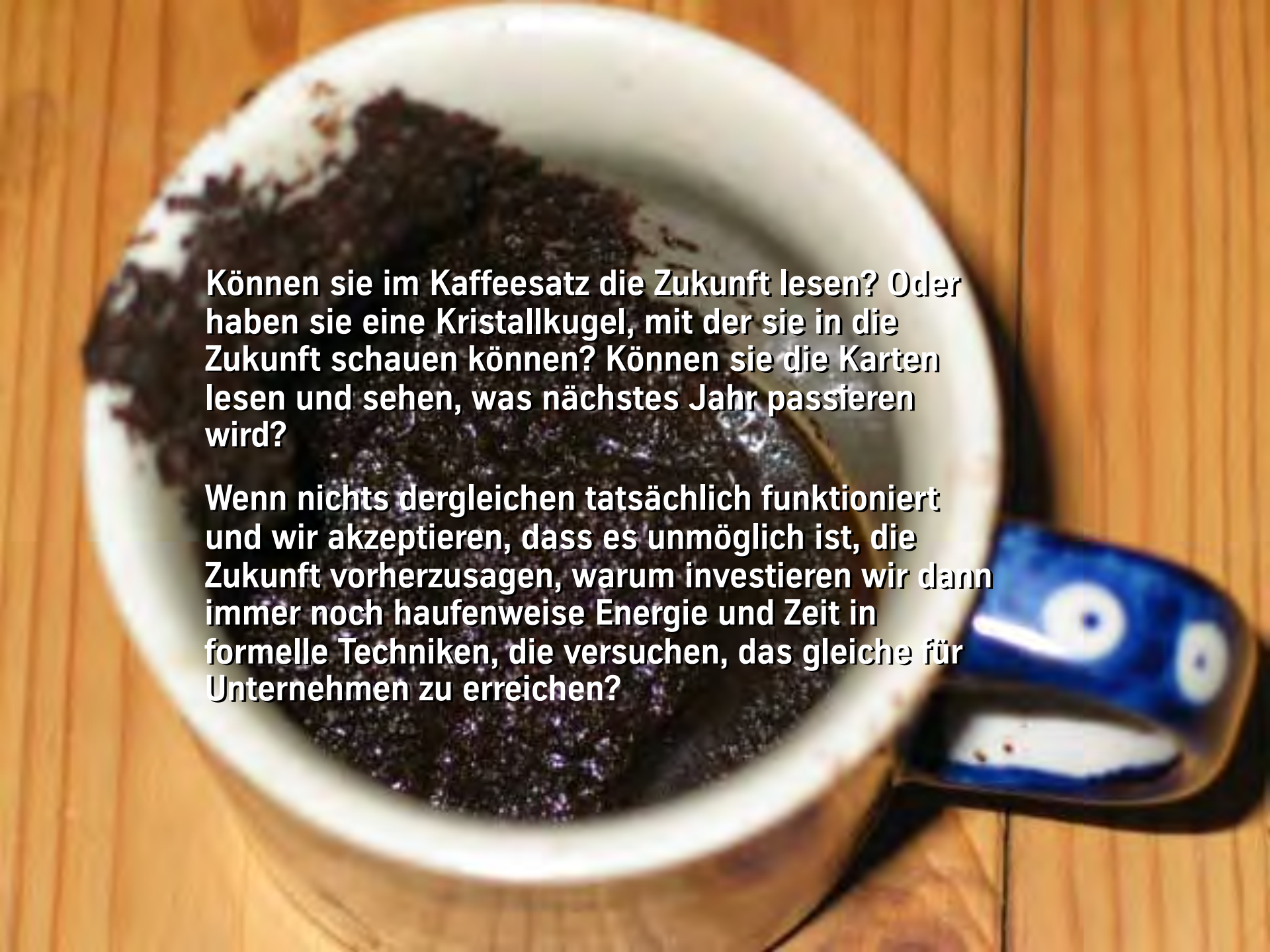
Wird Druck ausgeübt,  
dann verschärfen sich die  
Probleme!

## **Kapitel 1.**

**Performancesysteme folgen einem zutiefst  
fehlgeleiteten Ansatz im Umgang mit künftiger  
und gegenwärtiger Leistung**

Über Planung, Prognose, Strategie und Geistesgegenwart





**Können sie im Kaffeesatz die Zukunft lesen? Oder haben sie eine Kristallkugel, mit der sie in die Zukunft schauen können? Können sie die Karten lesen und sehen, was nächstes Jahr passieren wird?**

**Wenn nichts dergleichen tatsächlich funktioniert und wir akzeptieren, dass es unmöglich ist, die Zukunft vorherzusagen, warum investieren wir dann immer noch haufenweise Energie und Zeit in formelle Techniken, die versuchen, das gleiche für Unternehmen zu erreichen?**

UNTERNEHMEN  
BRAUCHEN  
KEINE  
PLANUNG  
PUNKT



Eine kleine Elite, die machtlosen Massen sagt, wo es lang geht. Ein Wirtschaftssystem, das durch strenge Planung und Kontrolle zusammengehalten wird. Misstrauen gegenüber unternehmerischer Initiative. Das alles waren Merkmale der Sowjetunion. Wo diese Art von *Governance* heute noch fortbesteht, das ist in den Wirtschaftsunternehmen dieser Welt – in den kleinen, mittleren und großen Firmen und Konzernen. Dort gilt das, was wir gemeinhin als Stalinismus bezeichnen würden, als „übliche Managementpraxis“.




# Unternehmen brauchen eine zutrauensbasierte Form vernetzten, zukunftsorientierten Denkens – nicht planungsbasierte Steuerung und Kontrolle

„Das Geheimnis des Erfolgs besteht nicht darin, die Zukunft vorauszusehen, sondern eine Organisation zu bauen, die in jeder unvorhersehbaren Zukunft erfolgreich sein kann.“

*Michael Hammer*



A black and white portrait of Abraham Lincoln, showing his face from the chest up. He has a full beard and is looking slightly to the right of the camera with a serious expression. The background is a plain, light color.

**Gesucht: Ein kluge, bessere Alternative  
zur planbasierten Steuerung – unter komplexen Bedingungen**

**„Ich werde mich  
vorbereiten, und meine  
Zeit muss kommen.“**

**Abraham Lincoln,  
Jurist, Politiker,  
Staatsmann**



Wir gehen oft davon aus, dass die Quelle guter Leistung eine gute Planung ist. Aber Planung ist niemals die Quelle von Leistung. Vorbereitung ist es. Während Planung bedeutet, in unserer Vorstellung mit der Zukunft zu hantieren, bedeutet Vorbereitung, die eigentliche Arbeit selbst zu beginnen, indem sie die Voraussetzung für künftige Leistungsfähigkeit schaffen. Vorbereitung ermöglicht Menschen und Teams, in der Zukunft eine bestmögliche Leistung zu erzielen.

Genau wie in einem Rennteam. Der Boxenstopp in der Formel 1 ist ein gutes Beispiel für eine Situation, in dem trotz Unvorhersehbarkeit Höchstleistung erforderlich ist und auch zuverlässig erzeugt wird.





Ein Formel-1-Team gewinnt nicht, weil es die beste Planung hat. Sondern durch intensive, hochdisziplinierte Vorbereitung. Dinge, mit denen sich Teams wie dieses beschäftigen:

**1) Unbedingte Könnerschaft:** Jedes Teammitglied muss Könnler sein. Ohne Ausnahme. Dies ermöglicht dem Team, zu spüren und zu reagieren, zu improvisieren, intuitiv zu handeln. Hochleistungsteams haben intern keine „Babysitting“-Kultur.

**2) Üben, üben, üben. Und noch mehr üben.** Man kann nicht genug Testrennen durchführen. Die Wissenschaft nennt dies „Disziplinierte Praxis“. Das ist mehr als nur Probieren. Tatsächlich zeigt die Wissenschaft auch, dass „Talent“ völlig überbewertet ist.

**3) Intensiver und offener Kommunikationsfluss.** Jeder ist immer auf dem neuesten Stand.

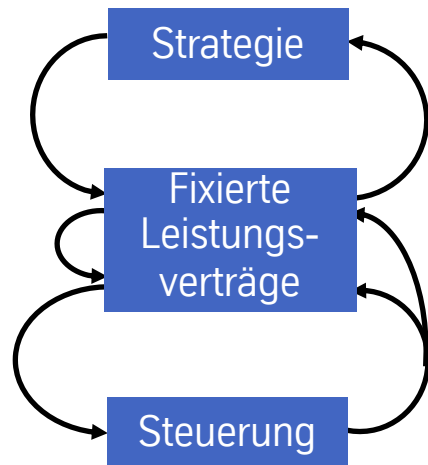
**4) Rituale für Gruppenzusammenhalt** und eine Kultur der Verbindlichkeit, die darauf abzielt, gemeinsam zu gewinnen, nicht individuell.

Diese Merkmale fehlen in heutigen Organisationen normalerweise weitgehend.

# Die Anwendung des BetaCodex auf Performancesysteme: Von fixierten Zielen zu relativen Zielen

## Traditionelles Modell/„Alpha“:

Fixierte, periodisch aktualisierte  
Leistungsverträge,  
im Voraus ausgehandelt



## Ein überlegenes Modell/„Beta“:

Relative, fortlaufende  
Leistungsverträge,  
Leistungsbewertung im Nachhinein



- Fixierte, jährliche/periodische Prozesse
- Fixierte Ziele und Anreize
- Zentralisierte, bürokratische, planzahlenbasierte Kontrolle
- Delegation und Partizipation

- Dynamische, fortlaufende Prozesse
- Relative Ziele/Vergütung
- Selbstkontrolle, Transparenz und soziale Dichte
- Hohe Teamautonomie

## **Kapitel 2.**

### **Das zugrunde liegende Problem: Menschenbilder**

Über die menschliche Natur, Motivation und die häufig unterschätzten Gefahren zeitgenössischer Personalmanagement-Praktiken



**Planbasierte Steuerung ist vor allem ein Symptom: Das eigentliche Problem liegt dahinter verborgen. Es ist der Grund dafür, dass viele Führungstheorien nutzlos bzw. gefährlich sind**

„Man kann nicht vernünftig über Führung und Personalmanagement reden, oder anständige Performancesysteme entwerfen, wenn nicht vorher geklärt wird, wie die geteilten Überzeugungen über die Menschen in der Organisation aussehen sollen. Wir müssen zu einem gemeinsamen Verständnis über die Natur des Menschen gelangen – und über die Konsequenzen dieses Menschenbilds für die Gestaltung unserer Organisationen.“

*Niels Pfläging, Führen mit flexiblen Zielen*

A black and white portrait of Douglas McGregor, a middle-aged man with short hair, wearing a suit and tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

**Die meisten Performancesysteme  
sind zutiefst fehlgeleitet**

# **Theorie X vs. Theorie Y**

**Douglas McGregor,  
Organisationsforscher**

# Das Organisationsmodell des Industriezeitalters krankt nicht nur daran, dass sich Märkte verändert haben. Es orientiert sich auch an obsoleten Vorstellungen zur Natur des Menschen

## Theorie X

Menschen mögen Arbeit nicht, finden sie langweilig und werden sie vermeiden, wenn sie es können

Menschen müssen angereizt werden, damit sie sich einsetzen und engagieren

Menschen werden am liebsten angeleitet und vermeiden Übernahme von Verantwortung

Menschen sind hauptsächlich durch Geld und die Angst vor dem Jobverlust getrieben

Nur wenige Menschen sind zu Kreativität fähig, außer wenn es darum geht, Management-Regeln zu überlisten.

## Verhalten

Menschen müssen zwar arbeiten, wollen sich aber auch für die Arbeit interessieren. Unter den richtigen Bedingungen macht Arbeit Spaß

## Führung

Menschen sind in der Lage, sich selbst zu führen in Richtung auf ein Ziel, das sie akzeptieren.

## Verantwortung

Unter den richtigen Umständen suchen und übernehmen Menschen Verantwortung

## Motivation

Unter den richtigen Bedingungen sind Menschen durch den Wunsch motiviert, ihr Potenzial zu entfalten

## Kreativität

Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet, werden aber von Organisationen nur selten genutzt bzw. ausgeschöpft.

**McGregor argumentierte: „X-Menschen“ gibt es nicht.  
Hat es nie gegeben. Wird es nie geben.**

McGregor, aber auch Frederick Herzberg und Abraham Maslow oder Psychologen wie Viktor Frankl lehren uns: Alle Menschen, ausnahmslos, sind „Y-Menschen“. Das Problem in unseren Organisationen sind also nicht etwa „X-Menschen“, die der Korrektur bedürfen. Das Problem ist, wenn unser negatives, vom Verdacht oder Vorurteil der Theorie X verdorbene Bild von der Natur des Menschen die Organisationsgestaltung leitet.

Wir sollten alle Tools, Rituale und Praktiken eliminieren, die Menschen wie Kinder, Tiere oder Schlimmeres behandeln. Dazu gehören z.B. individuelle Zielsetzung, Leistungsmessung und -beurteilungen, Anreizvergütung („Boni“), Konzepte der „Meritokratie“ und des „Pay for Performance“, aber auch Arbeitszeitkontrollen.

**Frage: Wie oft behindern unsere Organisationssysteme, insbesondere „HR“-Systeme, Veränderung, Transformation, oder wertschöpfungsbezogenes Denken und Handeln?**

**Antwort: Viel zu oft.**

Die Entwicklungsdynamik der meisten Organisationen führt dazu, dass „Personaler“ in hoch-bürokratische Muster zurückdrängen, die eine zweckmäßige Organisationsgestaltung erschweren und die zielgerichtete Entwicklung von Performancesystemen zu einer großen Herausforderung machen.

# Sind ihre HR-Systeme so ausgelegt, dass Wertschöpfung und Organisationsgestaltung befördert werden?

Beispiele dafür, was man unter „HR-Systemen“ verstehen kann:

- Performancesysteme (von der Verzielung bis zur Beurteilung)
- Vergütungssysteme
- Systeme von Recruiting, Beförderung, Entwicklung, Trennung
- ...

Untersuchungen zu HR-Systemen von Unternehmen zeigen durchgängig:


- Prozesse zur Leistungsbeurteilung haben praktisch nichts mit Kunden oder Wertschöpfung zu tun
- Vergütungsentscheidungen basieren eher darauf, „keine Fehler zu machen“, als darauf, nützliche, der Organisation dienende Änderungen vorzunehmen
- Beförderungsentscheidungen werden auf subjektive Weise getroffen und scheinen bestenfalls in begrenzter Beziehung zu Entwicklungs- und Veränderungsbemühungen zu stehen
- Recruitingsysteme sind an Stellenprofilen ausgerichtet, statt an Teambedarfen und Entwicklungsbedarfen der Organisation

## **Kapitel 3. Leistung & Vergütung**

Über Boni, Anreize und Pay-for-Performance-Systeme –  
und warum sie nicht funktionieren können.

Ebenfalls in diesem Abschnitt: Praktische Empfehlungen  
zur Schaffung besserer Vergütungssysteme





Was Vergütung anbetrifft: Karotten funktionieren nicht und haben niemals funktioniert! Mit Anreizsystemen lassen sich nicht einmal Esel gefügig machen oder überlisten –für Menschen gilt natürlich das gleiche. Anreizung, gleich welcher Art, hat schlichtweg keinen positiven Einfluss auf die Leistung einer Organisation.

Warum aber verwenden so viele Organisationen noch immer Ansätze von Belohnung und Bestrafung, Zuckerbrot und Peitsche, Verführung Gefügigmachung und Unterwerfung?

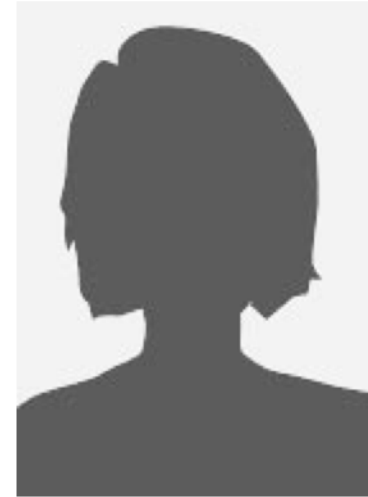


# Reale Geschichten zu den Wirkungen von Performance Management-Systemen

## Der Fall Marie Schmidt

**Was geschah:** „Marie Schmidt, eine Verkäuferin, erzielte Einnahmen, die gegen den Grundsatz unseres Unternehmens verstießen: Handle immer zum Nutzen unserer KundInnen.“

**Die Folgen:** Marie Schmidt wurde in die interne Abteilung Vertriebsunterstützung versetzt. Alle ihre Bonusrechte wurden mit sofortiger Wirkung annulliert.



## Ein Blick hinter die Kulissen:

Es ist wahr – alle Verkäufer des Unternehmens waren verpflichtet, im Interesse ihrer Kunden zu handeln. Und Marie Schmidt handelte nicht entsprechend. Wahr ist aber auch, dass 40% des Gehalts von Marie Schmidt von der Höhe des von ihr erzielten Nettoumsatzes abhingen.

# Reale Geschichten zu den Wirkungen von Performance Management-Systemen

## Der Fall Frank Maier

**Was geschah:** Frank Maier, ein Berater, stellte seinen KundInnen mehr Arbeitsstunden und Stundenhonorare in Rechnung, als er tatsächlich geleistet hatte.

**Die Folgen:** Frank Maier wurde entlassen und verließ das Unternehmen mit sofortiger Wirkung.



## Ein Blick hinter die Kulissen:

Frank Maier verstieß tatsächlich gegen das Gesetz, indem er KundInnen mehr berechnete, als er wirklich geleistet hatte. Richtig ist aber auch, dass 25% des Einkommens von Frank Maier von den Stunden abhingen, die sein Unternehmen Kunden in Rechnung stellen konnte.

# Motivierung - oder doch eher Bedrohung?

## Was anreizorientierte Vergütungssysteme tatsächlich bewirken

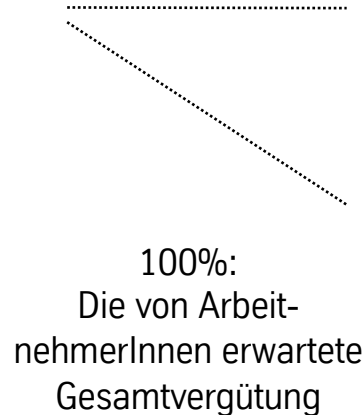
**System ohne  
variable Vergütung**



100%  
Grundgehalt

„Wir haben eine konservative Lohnphilosophie. Ihr Grundgehalt entspricht Ihrer Gesamtvergütung von €100.000,00.“

**System mit variabler Vergütung  
(Bonus, Incentive usw.)**



30%  
Variable Vergütung

70%  
Grundgehalt

„Wir verfolgen eine aggressive Vergütungsphilosophie: 30% ihrer Gesamtvergütung findet in Form eines Bonus statt. Die Gesamtvergütung beträgt übrigens €100.000,00.“

Ist dies für Mitarbeitende “ein energetisierendes Versprechen“ oder “eine erbärmliche Drohung”?

# Der Sozialwissenschaftler Alfie Kohn sagt:

Ich argumentiere dagegen, ...

- 1) Geld mehr Bedeutung beizumessen, als es tatsächlich hat.
- 2) Geld in die Gesichter der Menschen zu drücken und es wichtiger zu machen, als es sein müsste.
- 3) Vergütung mit Belohnung zu verwechseln - letzteres ist unnötig und kontraproduktiv.

Das Problem liegt nicht im Geld selbst, sondern darin, Menschen durch Geld dazu zu bewegen, durch Reifen zu springen.

# Und:

“Pay-for-Performance ist eine Ausgeburt des *Behaviorismus*, der sich auf das Individuum konzentriert und nicht auf Systeme – und der, wie der Name schon sagt, nur *Verhaltensweisen* betrachtet. Nicht Gründe und Motive, oder die ganzen Menschen, die sich verhalten. Ich sage den Fortune 500-Führungskräften (zumindest jenen, die dumm genug sind, mich zu fragen), dass die beste Formel für Vergütung so lautet: Bezahlen sie die Leute gut, bezahlen sie sie fair - und tun sie dann alles, um ihnen zu helfen, das Geld zu vergessen.

Wie sollen wir unsere Mitarbeiter belohnen? Überhaupt nicht! Sie sind nicht unsere Haustiere. Bezahl sie gut, respektiere und vertraue ihnen, befreie sie von Störungen, versorge sie mit allen verfügbaren Informationen und Unterstützung, damit auf höchstem Niveau gearbeitet werden kann.”

Alfie Kohn

Drei Gebote:

1. Bezahl die Leute gut.
2. Bezahl die Leute fair.
3. Tu' alles, damit sie das Geld vergessen und sich um die Arbeit kümmern können!

**Alle Pay-for-Performance-Systeme verstoßen gegen dieses letzte Gebot!**

Ein sehr einfaches Prinzip:

**Verwenden sie niemals Boni und Anreize.**

**Nutzen sie stattdessen Konzepte**

**der Gewinn- oder Kapitalbeteiligung –**

**zur Erzeugung eines Gefühls gemeinsamer Teilhabe.**



# Lassen wir die Vergütungsmythen hinter uns!

„Wir haben kein systemisches Muster gefunden, das die Vergütung von Führungskräften mit dem Übergang von *Good* zu *Great* in Zusammenhang bringen würde.“

*Jim Collins, From Good to Great, 2001*

„In Wirklichkeit untergräbt die individuelle Anreizvergütung Leistung - sowohl die des Einzelnen als auch die der Organisation.“

*Jeffrey Pfeffer, Six Dangerous Myths about Pay, HBR 1998*

„Zeit und Energie zu investieren, um Menschen zu „motivieren“, ist eine Verschwendung von Mühe... Der Schlüssel ist, sie nicht zu demotivieren.“

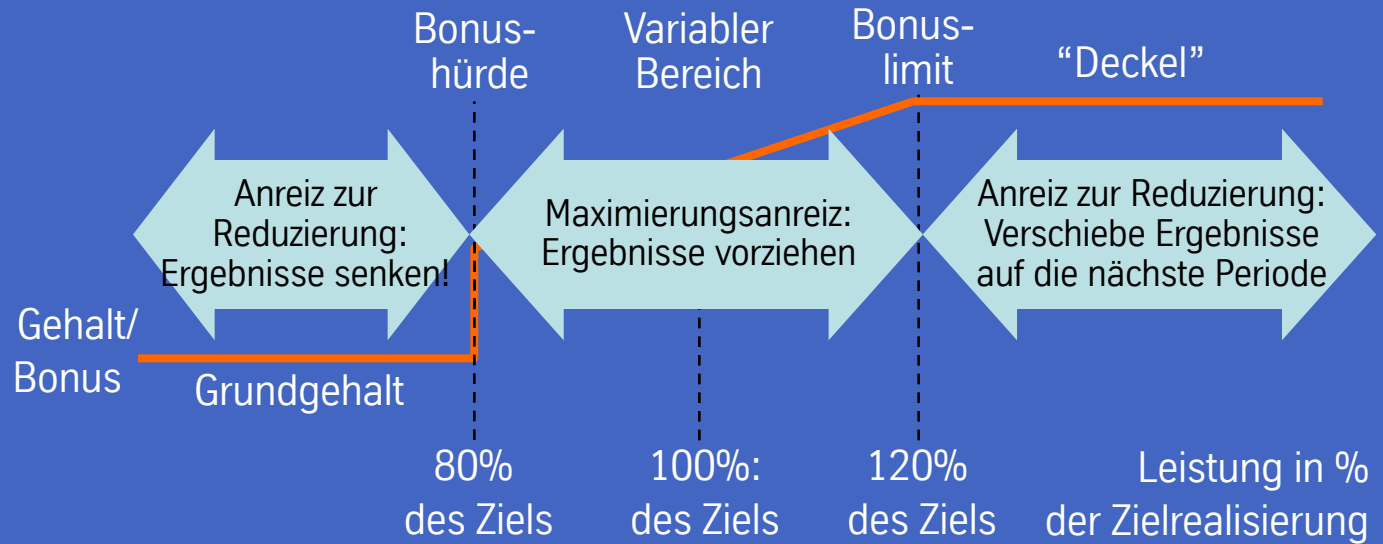
*Jim Collins, From Good to Great, 2001*

Noch ein sehr einfaches Prinzip:

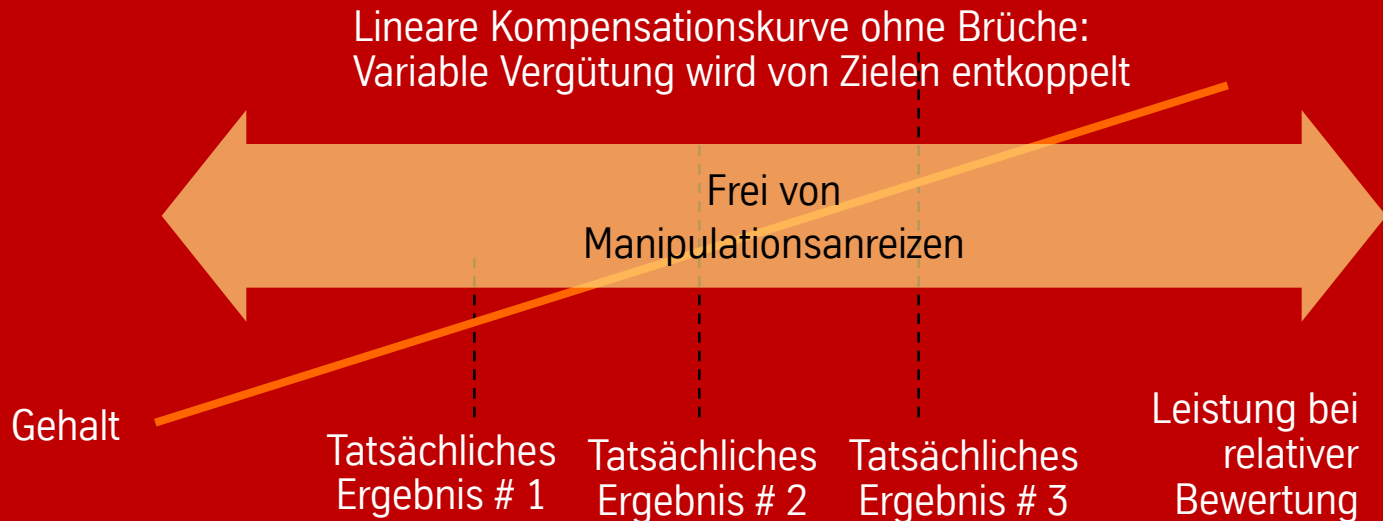
**Entkoppeln sie Vergütung immer von Zielen.  
Immer.**

# Das Problem mit den „Anreizen“: Wie Management und Steuerung Mitarbeitende zum Mogeln zwingen

Übliche Praxis:  
Vergütungsprofil  
„Pay for Performance“  
mit fixiertem  
Leistungsvertrag:  
Erzeugt Manipulations-  
anreize – in jeder  
denkbaren Situation!



Ein besseres Modell:  
Ergebnisorientiertes  
Vergütungsprofil  
mit relativem  
Leistungsvertrag.  
Kein Anreiz zur  
Manipulation



Ein weiteres, sehr einfaches Prinzip:  
**Bezahl stets die Person. Nicht die Position.**

# Relative Vergütung: Entkopplung der Mitarbeitendeneinkommen von Zielen – zugunsten von Marktangemessenheit, Fairness und relativer Leistung

Den Prinzipien des BetaCodex folgend muss jede Leistungsbeurteilung auf der Ebene von Teams enden. Variable Vergütung wird von Zielen entkoppelt, Leistungsmessung und -beurteilung basiert auf Vereinbarungen zur relativen Verbesserung - und nicht auf im Voraus fixierten Leistungsverträgen.

Speziell auf Vergütungssysteme bezogen lassen sich aus der BetaCodex-Denkweise eine Reihe spezifischer Prinzipien ableiten:

1. Machen sie die Person und ihren Marktwert zum Maßstab der Vergütung, nicht Position.
2. Machen sie Grundgehälter fair und dem Kontext angemessen, nicht unfair und spaltend.
3. Machen sie Vergütung aller Organisationsmitglieder transparent, nicht geheimnisvoll.
4. Richten sie variable Vergütung an unternehmerischer Leistung oder Teamleistung aus, nicht an Budgets, Plänen, individuellen Zielen.
5. Verwenden sie die Sprache der Gewinnbeteiligung, nicht die Sprache der Anreizung.
6. Zeichnen sie (seltene) herausragende Beiträge finanziell aus, vermeiden sie Belohnung.
7. Lassen sie Gehaltserhöhungen der Übernahme zusätzlicher Verantwortung und anspruchsvoller Rollen folgen, nicht Beförderungen oder Positionswechsel.
8. Lassen sie Gehaltsverhandlungen von jenen erledigen, die diesbezüglich Könnerschaft besitzen – nicht unbedingt von Vorgesetzten und HR.

## Schlussfolgerungen:

Alle MitarbeiterInnen sollten am finanziellen Erfolg partizipieren, wenn dieser stattfindet.  
Halten sie sich aber von der Idee fern,  
Menschen mit Geld „motivieren“ zu wollen!

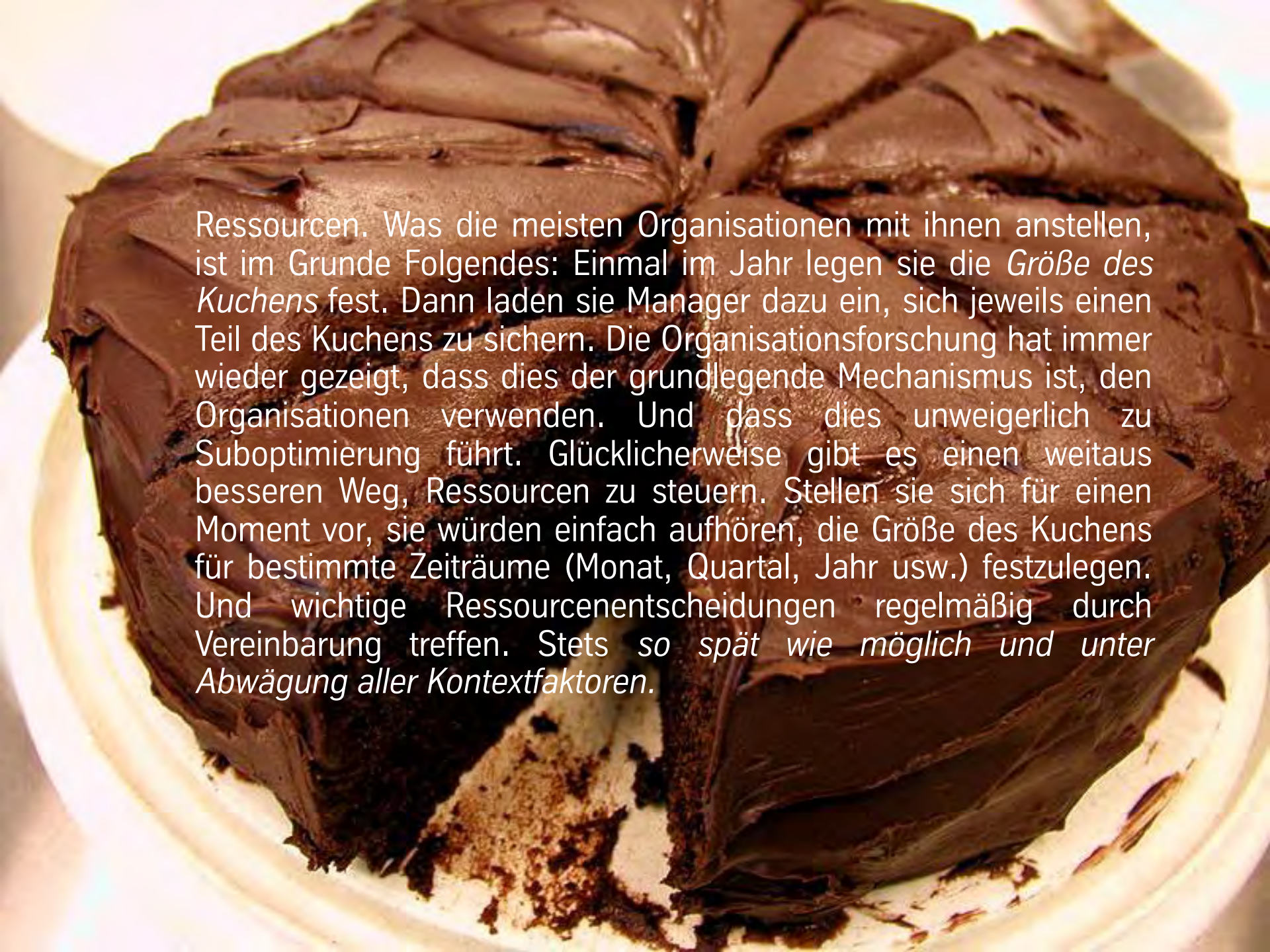
Unternehmen können sich durch einfache und transparentere Vergütungssysteme von herkömmlichen, aufwendigen und nutzlosen Formen des „Pay for Performance“ befreien.

## **Kapitel 4.**

### **Ressourcenkoordination, neu erfunden**

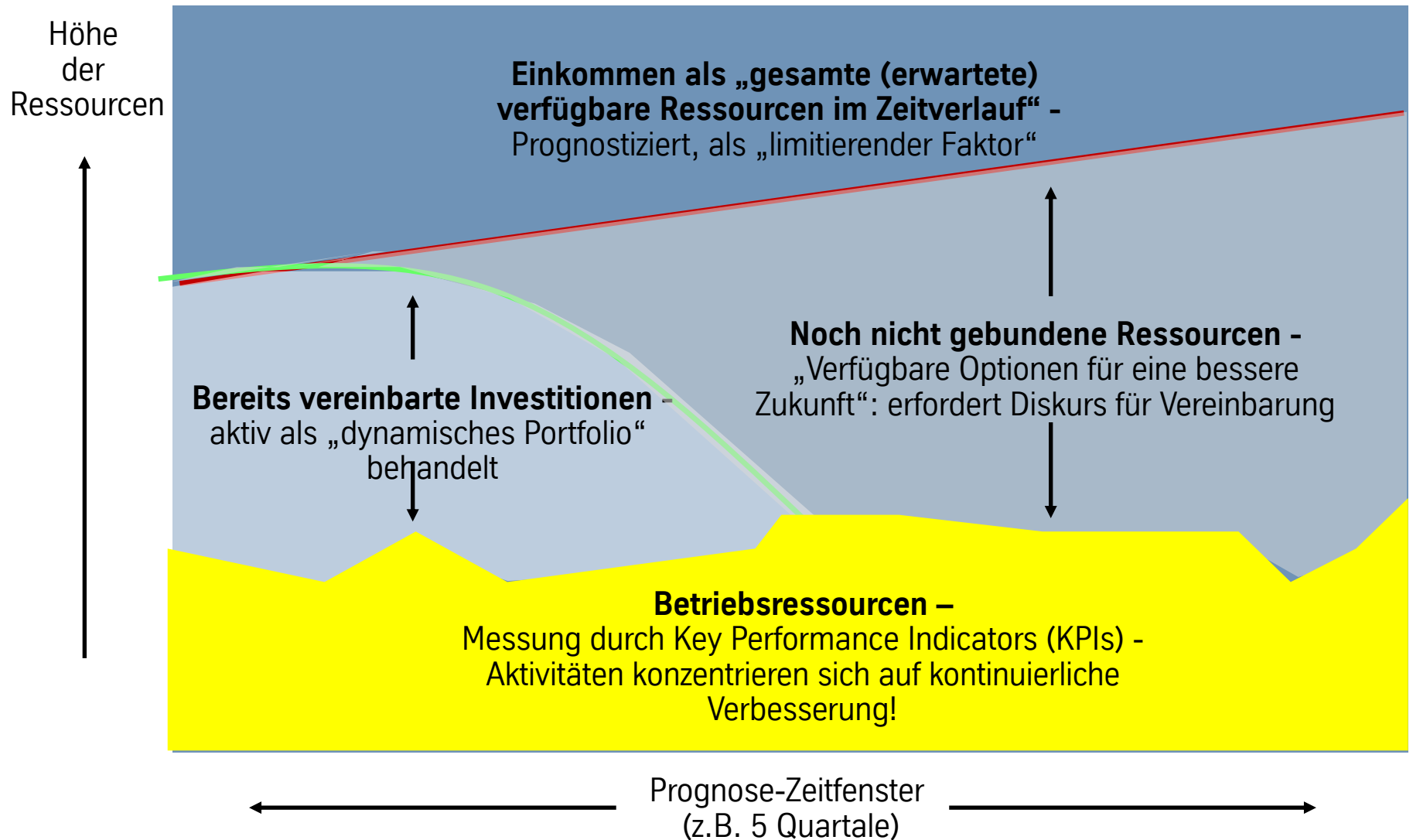
Einige Worte darüber, wie man Ressourcen vernünftig einsetzt,  
statt sie nur zu steuern oder zu verwalten



A close-up photograph of a round chocolate cake on a white plate. A single slice has been cut out and is placed in the foreground, slightly to the left of the center. The cake is covered in a thick, dark chocolate frosting that has been smoothed and then slightly textured. The lighting is warm, highlighting the rich brown tones of the chocolate. The background is softly blurred, showing more of the white plate and the edge of the cake.

Ressourcen. Was die meisten Organisationen mit ihnen anstellen, ist im Grunde Folgendes: Einmal im Jahr legen sie die *Größe des Kuchens* fest. Dann laden sie Manager dazu ein, sich jeweils einen Teil des Kuchens zu sichern. Die Organisationsforschung hat immer wieder gezeigt, dass dies der grundlegende Mechanismus ist, den Organisationen verwenden. Und dass dies unweigerlich zu Suboptimierung führt. Glücklicherweise gibt es einen weitaus besseren Weg, Ressourcen zu steuern. Stellen sie sich für einen Moment vor, sie würden einfach aufhören, die Größe des Kuchens für bestimmte Zeiträume (Monat, Quartal, Jahr usw.) festzulegen. Und wichtige Ressourcenentscheidungen regelmäßig durch Vereinbarung treffen. Stets so *spät wie möglich und unter Abwägung aller Kontextfaktoren*.

# Dynamischer statt statischer Einsatz von Ressourcen: Ein geeignetes Denkmodell am Beispiel von Sydney Water (AU)



## Kapitel 5.

# Relative Ziele: Orientierung für Selbstorganisation im Zeitalter der Unsicherheit

Über Ziele, das gescheiterte Versprechen des  
*Management by Objectives* und die Illusion der Steuerung



Es ist verlockend zu glauben, dass wir Organisationen „kontrollieren“ oder „steuern“ können. Wenn man sich übliche Reportingsysteme, Berichte, Indikatoren und Zielsysteme ansieht, dann scheint es so, als müsste eine intelligente Führungskraft in der Lage sein ein Unternehmen quasi „fernsteuern“ zu können.

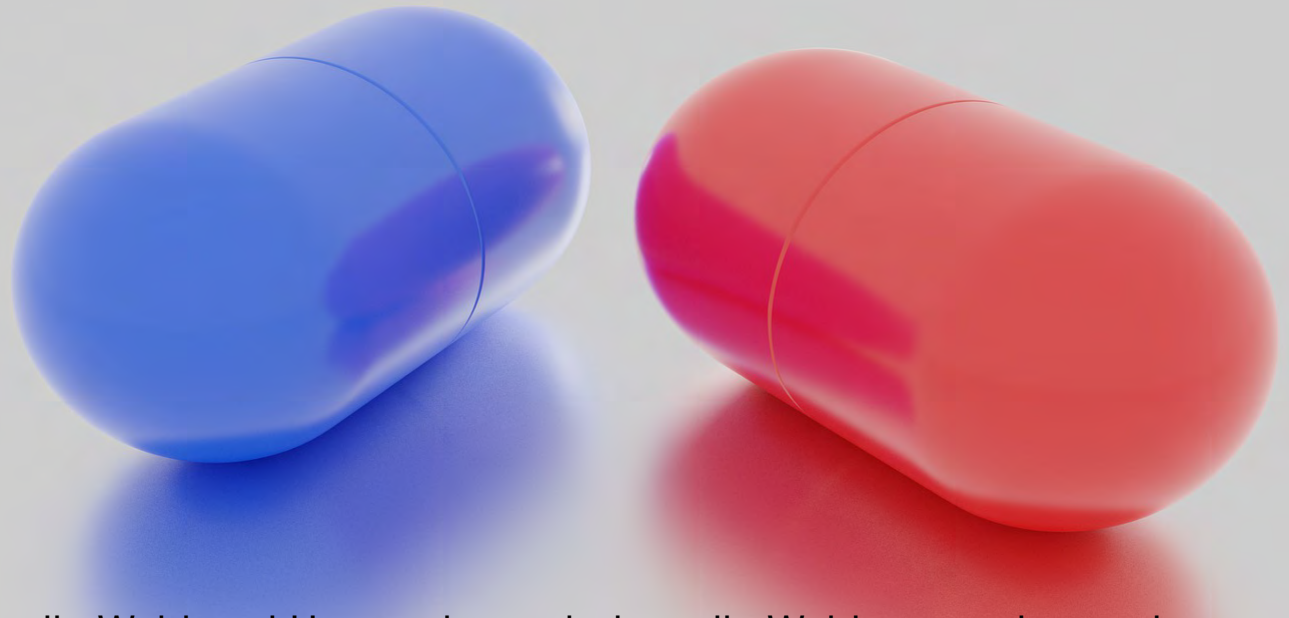
Das Problem dabei:  
Das ist nur eine schöne Illusion.







Die Welt des Steuerungs- und Kontrollmanagements und der planungsbasierten Steuerung hat viel mit der fiktiven, maschinengenerierten Welt aus der Filmtrilogie *The Matrix* gemeinsam. Im ersten Film der Trilogie gibt Morpheus Neo, dem künftigen Helden, die Wahl zwischen einer blauen und einer roten Pille. In unserem Fall steht die blaue Pille für die Doktrin fixierter Ziele und traditionellen Managements, die rote für den BetaCodex und relative Ziele.

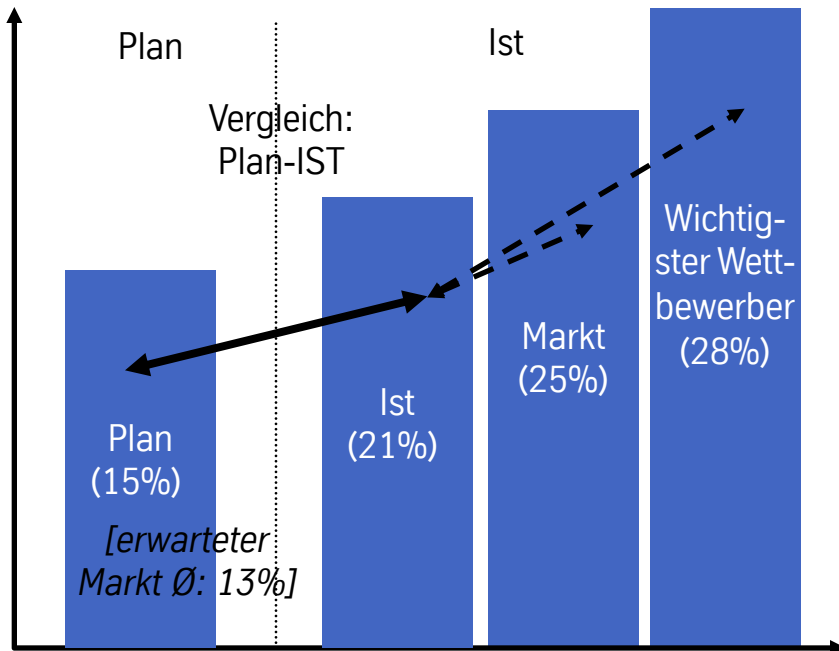


Sie haben die Wahl und Unternehmen haben die Wahl, entweder an der Illusion der Kontrolle festzuhalten, die das „Management nach Plänen und Zahlen“ bietet. Oder anzuerkennen, dass es eine Welt des Performance Management gibt, die „außerhalb des Dogmas von Planung, Steuerung und Verhaltenskontrolle liegt. Eine, die Unsicherheit und Paradoxien nicht leugnet. Eine, die das Potenzial von Menschen und Teams weitaus besser nutzt.

# Wir haben die Kontrolle längst verloren: Warum die Steuerung mit Fixierten Leistungsverträgen regelmäßig in die Irre führt

Die blaue Pille:

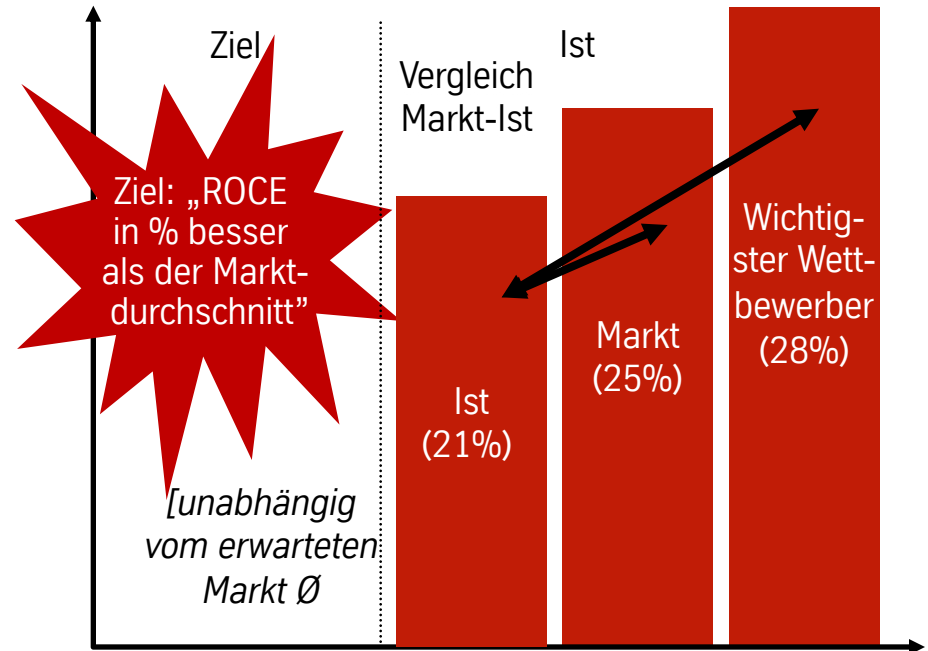
Fixierte, ausgehandelte Ziele –  
Hier: absoluter ROCE in% (hier: 15%)



- Lesart innerhalb des Plan-Ist-Vergleich: Plan um 6 Prozentpunkte übertroffen: „eindeutig positive“ Wertung
- Systematische Loslösung von der Realität durch fixierte Ziele: Realität von Marktdurchschnitt und wichtigstem Wettbewerber bleiben ausgeblendet!

Die rote Pille:

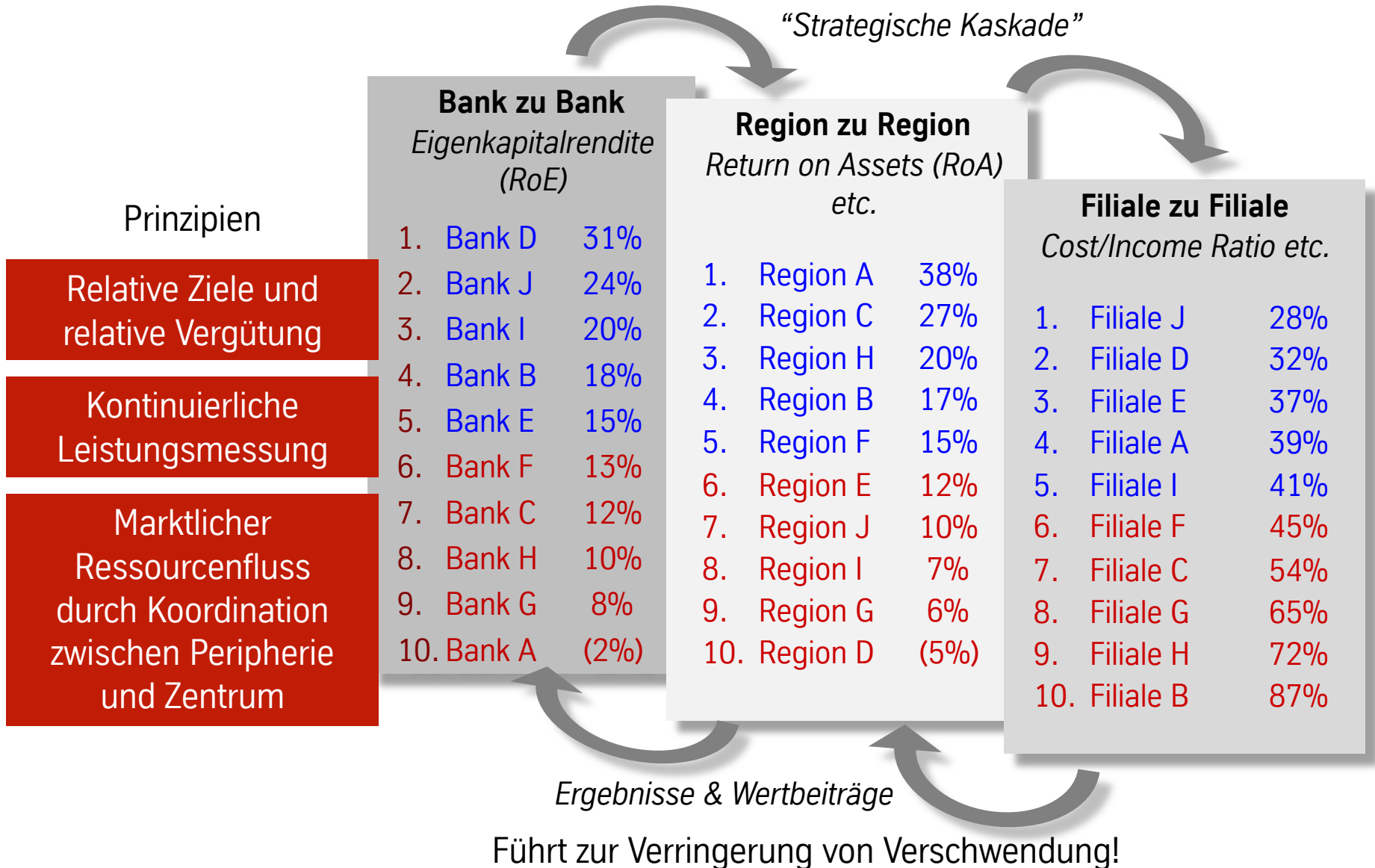
Relative, selbstanpassende, Ziele –  
Hier: relativer ROCE in % (zum Markt)



- Lesart im Ziel-Ist-Vergleich: Die Leistung liegt 4 Prozentpunkte hinter dem Wettbewerb! „Mehrdeutig negative“ Wertung
- Die Realität wird systematisch einbezogen, absolute Annahmen spielen keine Rolle. Ziele bleiben stets aktuell und relevant!




# Relative Zieldefinition durch „Ranglisten“ (Rankings) - anstelle von geplanten, festen Zielen und internen Verhandlungen



## **Kapitel 6.**

### **Leistungsmessung: Betrachten wir Leistung relativ**

Über Reporting, Metriken, Indikatoren und Messung von Leistung, ohne dass Planung notwendig wäre



Verwendet Ihre Organisation Ampelberichte? Diese roten, gelben und grünen Anzeigen, die markieren, worauf zu achten ist? Die meisten dieser Berichte richten sich an Manager und Führungskräfte, da diese Akteure, so lautet das gängige Narrativ, besonders kurze Aufmerksamkeitsspannen haben und derlei Farbcodierung brauchen.

Ist es nicht erstaunlich, dass Organisationen eine so geringe Meinung von ihren vermeintlichen Spitzenkräften haben?

# Um Leistung flexibel und dynamisch bewerten zu können, müssen wir geeignete Grundlagen der Messung wählen

Von: Gegen Plan



Zu: Gegen die Zeit

- Vorperioden
- Fortschritt bei der Erreichung mittelfristiger Ziele (2-3 Jahre)

Von: Interner Fokus



Zu: Externer Fokus

- Interne Kollegenteams
- Wettbewerber
- Benchmarks/Stretch

Von: Jährlicher Fokus



Zu: Trends und "nach Bedarf", ständig rollierend

Von: Finanzielle Maßnahmen



Zu: Nur wenige Schlüsselindikatoren

Von: Geschlossene Systeme



Zu: Offene Informationssysteme für alle

Von: Reine Messung



Zu: Gemischtem Ansatz des Messens & Beurteilens  
*Indikatoren weisen nur hin, es gibt keine Wahrheit in den Zahlen. Lebende Systeme können nicht allein durch Messung bewertet werden!*

Von: Das Individuum kontrollieren



Zu: Messung endet auf der Teamebene

Grundsätze für gute Metriken:

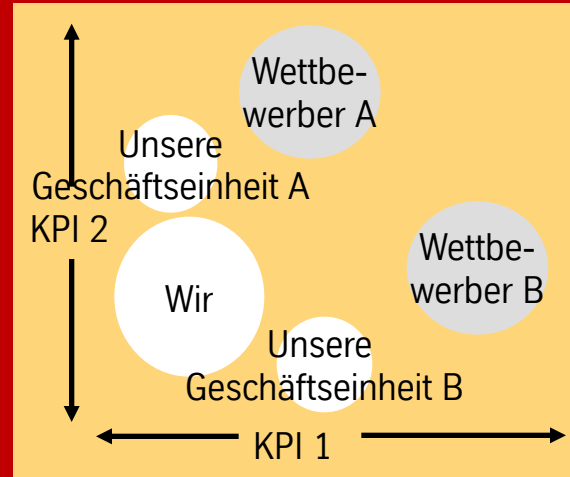
- 1 Sie beziehen sich auf das Interesse eines Stakeholders**
- 2 Sie tragen zur Verbesserung eines Teils des Systems bei**
- 3 Daten werden von jenen gesammelt, die sie benötigen**



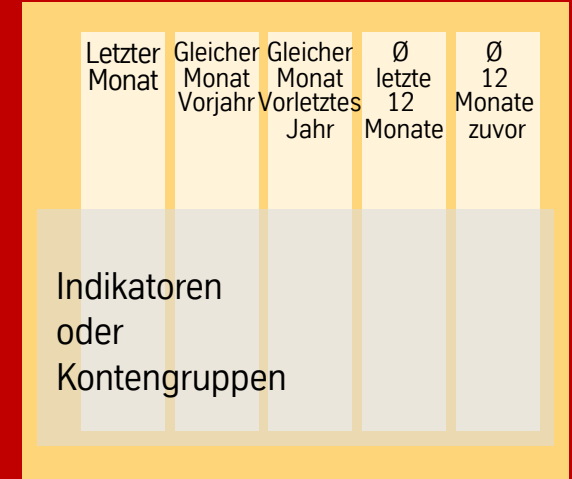
# Einfach, elegant & relevant: Reporting ganz ohne Plan-Ist-Abweichungen, Planzahlen oder fixierte Ziele

Unternehmen	KPI	Regionen KPI
Wettbewerber A	31%	Region G 7%
Wettbewerber E	24%	Region E 7%
Wettbewerber C	20%	Region B 6%
Wir	18%	Region F 4%
Wettbewerber B	13%	Region A 3%
Wettbewerber D	12%	Region D 3%
Wettbewerber G	10%	Region C 1%
Wettbewerber F	8%	Region H 0%

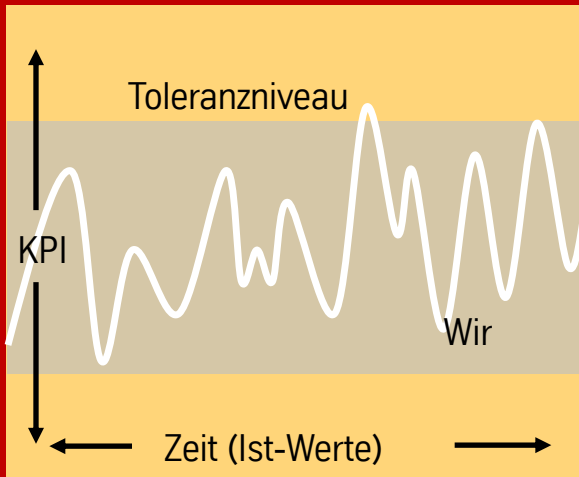
Ranking (Ligatabelle) ext./intern.



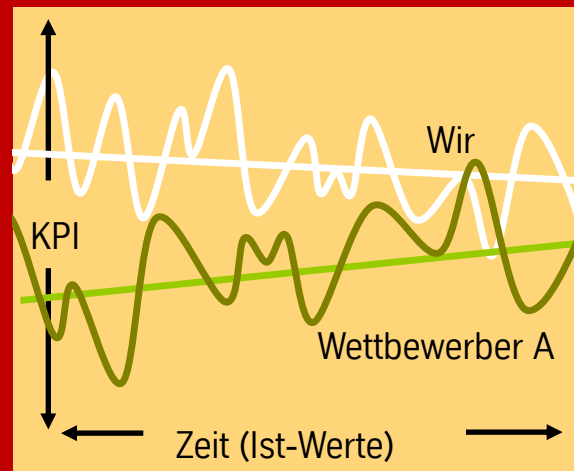
Schnappschuss (statisch) mit Benchmarks



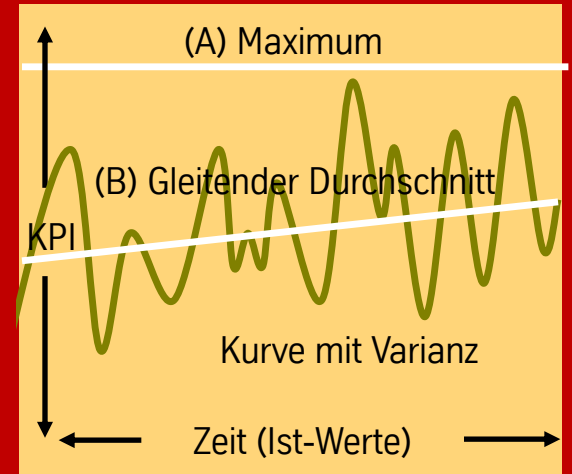
Konten/KPIs im Vergleich zu Vorperioden



Trend mit Toleranz



Trend mit Benchmark



Trend mit Referenzwerten

Nicht vergessen:

**Metriken können nützlich sein.**

**Ziele sind normalerweise überflüssig.**

**Anreize sind immer abscheulich.**

**Eine Zusammenfassung**

# Die Anwendung der 12 Gesetze des BetaCodex (nächste Seite) ist in der Lage, Performance Management zu revolutionieren

Und mehr. Relative Ziele ermöglichen es, Teams so zu autorisieren, dass sie wie Unternehmer denken und handeln können, dürfen, wollen und müssen.

Mittels Relativer Ziele kann individuelle Könnerschaft und Teamverantwortung weitaus besser genutzt werden. Zusätzlich hören sie durch Verzicht auf Fixierte Ziele, Steuerung und Motivierung auf, Mitarbeitende zu de-motivieren. Sie werden aufhören, gegen die Realität des Marktzugs und des unternehmerischen Impulses der Mitarbeitenden zu kämpfen.

Weitere Informationen zum BetaCodex und zur Transformation von Organisationen finden sie in den anderen Whitepapers des BetaCodex Network.

# Die 12 Gesetze des BetaCodex (ehemals: Beyond Budgeting): Ein Set von Gestaltungsprinzipien für zeitgemäße Organisation

## Gesetz

§1 Teamautonomie

§2 Föderalisierung

§3 Leaderships

§4 Rundumerfolg

§5 Transparenz

§6 Marktorientierung

§7 Bedingtes Arbeits-  
einkommen

§8 Geistesgegenwart

§9 Rhythmus

§10 Könnenentscheidung

§11 Ressourcendisziplin

§12 Flowkoordination

## Beta

Sinnkopplung

Zellstruktur

Selbstorganisation

Passgenauigkeit

Fließintelligenz

Relative Ziele

Teilhabe

Vorbereitung

Taktgefühl

Konsequenz

Zweckdienlichkeit

Wertschöpfungsdynamik

## Alpha

statt Abhängigkeit

statt abgeteilter Silos

statt Management

statt Monomaximierung

statt Machtverstopfung

statt Chefvorgabe

statt Anreizung

statt Planwirtschaft

statt Fiskaljahrsorientierung

statt Bürokratie

statt Statusgedöns

statt Zuweisungsstatik



# Relative Ziele: Jetzt eine frei nutzbare Sozialtechnologie – für alle Organisationen.

Besuchen sie [www.redforty2.com/deutsch/relative-ziele](http://www.redforty2.com/deutsch/relative-ziele)

## Relative Ziele: Konzeptüberblick

Eine Open-Source-Sozialtechnologie von Red42

### 10 Prinzipien Relativer Ziele

01. Ist-Leistungsmessung für alle Teams und auf der Ebene der Organisation – statt fixierter Ziele für Individuen, Abteilungen, Produkte, Ebenen, Silos
02. Ist-Ist Vergleiche für Team-Selbststeuerung – statt Plan-Ist Abweichungsanalyse für Fremdsteuerung durch Chefs
03. Ständige Vorbereitung mit allen – statt kalenderbasierter Planung durch Wenige
04. Sportlich-spielerischer, interner Teamwettbewerb – statt individueller Konkurrenz
05. Identitätsarbeit & Vereinbarung – statt Strategievorgabe & Managerentscheidung
06. Kontrolle durch Soziale Dichte, Prinzipien und hohe Leistungsstandards – statt Regeln, Werten, Steuerungsübergreifen und Mikromanagement
07. Offene Bücher, Fast Close, „Alle sehen zu jeder Zeit das gleiche“ – statt Intransparenz, Informationszähigkeit und Zahlenspielen
08. Team-GuVen und wenige, relative Trendindikatoren – statt zahlreicher, vorab fixierter Vorgabepunkte
09. Marktliche, außen-innen Ressourcenkoordination – statt planwirtschaftlicher Zuweisung von oben
10. Relative, faire Grundgehälter plus Erfolgsbeteiligung – statt positionsbasierter Minimalgehälter und Boni

### Relative Ziele auf Organisationsebene

4 Arten relativer Organisationsziele

- Externe Rankings (Ligatabellen)
- Periodenvergleiche
- Vielperiodische Trendverläufe gegen Benchmarks
- Schnappschuss-Vergleiche mit internen/externen Benchmarks

### Die Prinzipien des Beta-Kodex

The BetaCodex® – Version 2018: [www.BetaCodex.org](http://www.BetaCodex.org)

<p><b>Gesetz</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>01. Teamautonomie</li> <li>02. Föderalisierung</li> <li>03. Leaderships</li> <li>04. Rundermerfolg</li> <li>05. Transparenz</li> <li>06. Marktorientierung</li> <li>07. Bedingtes Arbeits-einkommen</li> <li>08. Geistesgegenwart</li> <li>09. Rhythmus</li> <li>10. Konnerentscheidung</li> <li>11. Ressourcendisziplin</li> <li>12. Flowkoordination</li> </ol>	<p><b>Tu' dies! (Beta)</b></p> <p>Sinnkopplung Zellstruktur Selbstorganisation Passgenauigkeit Fließintelligenz Relative Ziele Teilhabe</p> <p>Vorbereitung Taktgefühl Konsequenz Zweckdienlichkeit Wertschöpfungsdynamik</p>	<p><b>Nicht das! (Alpha)</b></p> <p>statt Abhängigkeit statt abgeteilter Silos statt Management statt Monomaximierung statt Machtverstopfung statt Chefvorgabe statt Anreizung</p> <p>statt Planwirtschaft statt Fiskaljahrsorientierung statt Bürokratie statt Statusgedöns statt Zuweisungsstatik</p>
---	---	---

### Relative Ziele auf Zell-/Teamebene

5 Arten relativer Teamziele

- Interne Rankings (Ligatabellen)
- Periodenvergleiche
- Vielperiodische Trendverläufe gegen Toleranzniveau
- Vielperiodische Trendverläufe gegen Benchmarks
- Schnappschuss-Vergleiche

Alle Teams haben Relative Ziele und eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Relative Ziele hat vier Komponenten: 10 Prinzipien Relativer Ziele | Die Prinzipien des Beta-Kodex | Relative Ziele auf Organisationsebene | Relative Ziele auf Zell-/Teamebene. Relative Targets/Relative Ziele von Niels Pfläging | Version 2021 | [www.redforty2.com/relativetargets](http://www.redforty2.com/relativetargets)

# Bücher zum BetaCodex (Auswahl)



Führen mit flexiblen Zielen  
Niels Pfläging  
Campus 2011



Die 12 neuen Gesetze der Führung  
Niels Pfläging  
Campus 2009



OpenSpace Beta  
Silke Hermann |  
Niels Pfläging  
Vahlen 2020



Zellstrukturdesign  
Niels Pfläging |  
Silke Hermann  
Vahlen 2020



Relative Ziele  
Niels Pfläging  
Vahlen 2021



Organisation für Komplexität  
Niels Pfläging  
Redline 2015



Komplexithoden  
Niels Pfläging |  
Silke Hermann  
Redline 2015



the  
betacodex  
network

*since 2008*

Besuchen sie die Website unserer Community, [www.betacodex.org](http://www.betacodex.org).

Nehmen sie Kontakt mit uns auf für weitere Informationen  
zu Beta und Beta-Transformation.