

Performance Management neu gedacht.

Nachlese zum Webinar vom 10. September 2026

Warum Performance Management Führung ist, welches Leistungsverständnis zu Ihrer Kultur passt – und was ein Werkzeug davon tragen kann.

Am 10. September haben Kerstin Rufer und ich in 45 Minuten erklärt, warum wir Performance Management nicht als Personalprozess verstehen, sondern als das Instrument, mit dem geführt wird. Mehr als 200 Personen hatten sich angemeldet – HR-Verantwortliche, Geschäftsleitungen, Führungskräfte. Drei Sätze sollten hängen bleiben: **Gute Führung bringt Ihre Kultur ins Leben, und Performance Management ist dafür ein zentraler Hebel. Es gibt keinen schnelleren Weg, Kultur zu entwickeln, als Führungsentwicklung und Performance Management zu koppeln. Und Führungsinstrumente gehören in die Hand der Führungskräfte – alltagstauglich, sonst nützen sie nichts.**

Diese Nachlese begründet die drei Sätze, ordnet sie ein und geht über das Webinar hinaus: Sie beschreibt die drei Leistungsverständnisse, an denen sich eine Organisation verorten kann, die zehn Prinzipien, an denen wir jedes Performance Management messen, und die ehrliche Grenze dessen, was ein Werkzeug davon tragen kann. Für Teilnehmende ist sie die Vertiefung, für alle anderen der Einstieg. Wo ein Beleg einen Vorbehalt braucht, steht er im Text.

Fachbeitrag von	Marc Pfyffer, Managing Partner, Pfyffer Partner AG
Grundlage	Webinar «Performance Management neu gedacht» vom 10. September 2026, mit Kerstin Rufer
Stand	15. September 2026

1 Warum Performance Management jetzt zählt

Wir bauen laufend Neues auf und müssen laufend Neues lernen. Rollen wechseln häufiger, Verantwortlichkeiten verschieben sich, Fähigkeiten veralten schneller; künstliche Intelligenz und Wettbewerbsdruck beschleunigen, was ohnehin lief. Besprochen wird das einmal im Jahr: 56 Prozent der Beschäftigten besprechen ihre Ziele formal einmal jährlich oder seltener (Gallup 2024). Der Jahresrhythmus ist unverändert der Standard – trotz zehn Jahren Reformrhetorik.

Auffangen sollen das die Führungskräfte, mit Werkzeugen, die für stabile Jahresziele gebaut wurden. Als sehr kompetent gelten 13 Prozent beim Klären von Zielen, 7 Prozent bei Entwicklungsgesprächen, 20 Prozent bei Beurteilungsgesprächen; 27 Prozent haben zu viele direkt Unterstellte für eine persönliche Führung (Mercer 2025). Das ist keine Anklage. Es ist die Lage, in der Führung heute stattfindet.

Der Befund: Die Einführung eines Instruments ist kein Beleg für seine Wirkung

97 Prozent der Unternehmen sagen, sie hätten laufendes Feedback eingeführt (Ledford und Kollegen 2016, 244 Unternehmen). **Rund zwei von zehn Beschäftigten bestätigen, in der letzten Woche eine Rückmeldung erhalten zu haben, die ihnen etwas bedeutet hat** (Gallup 2024, 18'665 Beschäftigte). Das sind zwei Perspektiven auf dasselbe Phänomen, keine Differenzrechnung – Einführung eines Instruments gegenüber erlebter Wirkung. Und die Beteiligten wissen es: Nur 2 Prozent der Personalchefs grosser Unternehmen halten ihr Performance Management für wirksam (Gallup 2024, 135 CHROs); 60 Prozent der Personalverantwortlichen sagen, ihr System funktioniere nicht wie gewünscht, 4 Prozent sehen einen aussergewöhnlichen Wertbeitrag (Mercer 2025).

Der Grund, warum mehr Reform nicht hilft: Neue Praktiken ersetzen die alten meist nicht, sie kommen dazu. Man führt laufendes Feedback ein und behält kaskadierte Ziele, Kompetenzbeurteilung und Beurteilungsabgleich. Das Problem ist nicht das Instrument, sondern die Logik dahinter – und die wurde in fast keiner Organisation je ausgesprochen. Was soll Performance Management eigentlich leisten? Wir reduzieren es auf vier Zwecke: **Richtung geben** – jede Person und jedes Team weiss, woran gearbeitet wird und warum. **Den Beitrag klären** – es ist besprochen, was von wem erwartet wird und was geliefert wurde, im Alltag, nicht nur am Jahresende. **Entwicklung ermöglichen** – Menschen und Teams werden besser, und jemand merkt es. **Konsequenzen begründen** – was auf herausragende und auf anhaltend schwache Leistung folgt, ist nachvollziehbar und fair zustande gekommen. Bemerkenswert ist, was in diesem Kern fehlt: Keiner der vier Zwecke braucht zwingend eine Note.

2 Die Schlüsselrolle der Führung

Das Webinar begann mit einem Befund, der die meisten Führungsprogramme in Frage stellt. Gartner unterscheidet drei Wege, auf denen Führung eine gewünschte Kultur wirksam macht: darüber **sprechen**, sie **vorleben** und den Betrieb danach **gestalten** – Prozesse, Regeln, Budgets, Rhythmen. In 83 Prozent der Organisationen kommunizieren die Führungskräfte konsequent die Bedeutung der Kultur. In 29 Prozent verhalten sie sich konsequent danach. In 19 Prozent steuern sie Prozesse, Strukturen und Regeln konsequent nach ihr. Die Wirkung auf die Ausrichtung der Belegschaft ist umgekehrt verteilt: Sprechen 1, Vorleben 5, Gestalten 18 – als standardisierte Effekte einer Modellrechnung in einer Beratungsstudie über Kultur, die wir bewusst auf das Performance

Management übertragen. **Der seltenste Hebel ist der stärkste, um den Faktor achtzehn gegenüber dem häufigsten.**

BELEGVORBEHALT

«Culture in Action» (Gartner 2018; 7'502 Mitarbeitende, 190 Personalverantwortliche) ist eine Beratungsstudie, nicht begutachtet; die Wirkungswerte sind eine Modellrechnung, keine gemessenen Veränderungen, und die Studie handelt von Kultur, nicht von Performance Management. Die Reihe Sprechen–Vorleben–Gestalten ist deskriptiv und trägt. Reden schadet nicht; es ist nur das Verbreitetste und das Schwächste.

Was heisst das für Performance Management? Es ist der Ort, an dem Führung den Betrieb nach der Kultur gestaltet. Ob ein Leitbild gilt, entscheidet sich nicht in der Kommunikation, sondern daran, was in den Gesprächen vorkommt, was Folgen hat und wer die Gespräche führt. Damit ist auch geklärt, wem das Instrument gehört. Wir haben im Webinar gefragt: **Wer sitzt bei Ihnen im Driving Seat des Performance Managements – die Führungskräfte selbst, oder HR, ohne dessen Erinnerung viele Gespräche nicht stattfinden?** Wer hier «HR» antwortet, betreibt keinen Führungsprozess, sondern Verwaltung – und zwar eine, an die HR selbst nicht glaubt, wie die 2 Prozent aus Kapitel 1 zeigen. Für die Personalabteilung ist der Wechsel keine Abwertung, sondern die Aufwertung: vom Prozesseigner zum Systemarchitekten. Sie gestaltet das System und gibt es der Führung in die Hand; sie sieht Status, nicht Inhalte – und weiss dadurch, wo Unterstützung gebraucht wird.

Der Schlüssel sind die Führungskräfte. Aber der Schlüssel dreht nur, wenn er in ein Schloss passt. Der belastbarste Nachweis, dass sich Führungsverhalten verändern lässt, kommt aus Googles Projekt Oxygen: 75 Prozent der zuvor schwächsten Führungskräfte verbesserten sich deutlich – und gemessen wurden Gewohnheiten, nicht Kursbesuche: regelmässige Einzelgespräche, beim Problemlösen helfen, coachen und entwickeln. Daraus folgt der Satz, den ich früher anders gesagt hätte: **Investiert in eure Führungskräfte – und gebt ihnen dann die Gefässe, in denen das Gelernte stattfindet.**

3 Drei Archetypen

Bevor über Instrumente entschieden wird, ist eine Frage zu beantworten, die in den meisten Organisationen nie gestellt wurde: nicht «wie messen wir», sondern «wozu». Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen unterscheidet drei archetypische Leistungsverständnisse. Sie decken sich mit Bildern, die Kultur-Entwicklungsmodelle wie Barrett oder Laloux beschreiben – das Modell ist zweitrangig, der Gedanke nicht: Jeder Archetyp hat sein eigenes Leistungsverständnis, und aus ihm folgen Ziele, Feedback, Konsequenzen und die Rolle der Führung.

	Geölte Maschine	Flexibler Organismus	Eingeschworene Gemeinschaft
Leistung heisst	Zielerreichung, die gesteuert wird: klare Kennzahlen, Zuständigkeiten, Vorgaben. Stabilität, Effizienz, Kontrolle	Zielerreichung und Entwicklung: Potenziale wecken, das System anpassen. Leistung, Talente, Empowerment	Gemeinsamer Beitrag zu einem Ganzen: teamübergreifend, laufend lernend, im Dialog. Sinn und Beitrag

	Geölte Maschine	Flexibler Organismus	Eingeschworene Gemeinschaft
So sieht Performance Management aus	Jahresziele in der Kaskade, Kennzahlen je Person, Jahresgespräch mit Note und Bonus. Feedback ist Beurteilung durch die Führungskraft. HR steuert den Prozess	Führungsgrundsätze und Kompetenzprofile, getrennte Gefässe für Ziele und Entwicklung, Feedback an einem Raster. Aber: die Führungskraft beurteilt einseitig, das Jahresgespräch bleibt das Zentrum, Führung passiert nebenbei	Die Führung führt den Prozess selbst. Veränderungsziele auf Team- und Vorhabenebene mit Richtungsbild, Leistungsziele mit Kennzahlen. Feedback mehrperspektivisch und regelmässig, Gespräche als Dialog über Rolle, Team und System. Konsequenz in beide Richtungen
Stärke	Verlässlich, effizient, gut für planbare Aufgaben mit bekanntem Weg	Entwicklungsorientiert, professionell, mit Instrumenten für Talente und Leistung	Trägt Veränderung, bindet Leistungsträger, macht Strategie im Alltag sichtbar
Grenze	Veränderung hat keinen Ort. Wo sich der Weg laufend ändert, erzeugen Vorgaben Tunnelblick, und Fehler werden verborgen statt gelernt	Beschlossen, aber nicht gelebt: Leitbild und Reglement widersprechen sich, die Gefässe führen nicht, nach dem Training ist die Führungskraft allein	Anspruchsvoll: braucht Führungszeit, psychologische Sicherheit und eine Geschäftsleitung, die es vorlebt. Ohne diese Voraussetzungen bleibt es Rhetorik

Es gibt dabei kein besser oder schlechter. Die Archetypen sind eine Landkarte, keine Treppe. Eine Produktion mit klaren Abläufen ist in der geölte Maschine gut aufgehoben; ein Bereich, dessen Weg sich laufend ändert, braucht den Organismus oder die Gemeinschaft. Die Frage ist, ob Ihr Performance Management zur Strategie passt und die Kultur stärkt, die deren Umsetzung nötig macht – und weil dieselbe Organisation im Kerngeschäft anders steuern muss als im strategischen Vorhaben, ist die Antwort je Bereich verschieden. Das Wozu ist eine Haltungsfrage und für alle gleich; das Wie ist eine Diagnosefrage und für jeden anders.

Das häufigste Muster, das wir in Schweizer Organisationen sehen, ist der Organismus, beschlossen, aber nicht gelebt: Die Instrumente sind da – Führungsgrundsätze, Kompetenzprofile, getrennte Gefässe, Trainings –, aber der Alltag folgt ihnen nur teilweise. Das Leitbild spricht von Vertrauen und Entwicklung, das Bonusreglement von Zielwert und Rangfolge, und die Mitarbeitenden glauben dem Reglement. Ein System, dessen Werkzeuge Misstrauen ausdrücken und dessen Rhetorik Selbstbestimmung verspricht, erzeugt genau den Zynismus, der jede nächste Reform blockiert (Wiemann-Hügler und Schafheitle 2021). Der Schritt zur Gemeinschaft ist deshalb kein neues Instrument, sondern ein anderes Gespräch – und eine Führung, die dafür Zeit hat.

4 Zehn Prinzipien

Aus der Forschung und aus über zwanzig Jahren Beratungspraxis haben wir zehn Prinzipien abgeleitet. Sie beschreiben, wie effektives Performance Management gestaltet wird – zehn Grundregeln, auf die wir bei jeder Organisation achten. Vier Leitideen stehen über ihnen.

Performance Management gehört der Führung, nicht dem Personalprozess. Das ist unsere Abgrenzung nach zwei Seiten: gegen das Lager, das Beurteilung effizienter verwalten will, und gegen das Lager, das sie abschaffen will, ohne zu sagen, was an ihre Stelle tritt. Beide diskutieren über einen Prozess. Wir sagen: Es ist das Instrument, mit dem geführt wird.

Erst der Zweck, dann das System – Werte universell, Design situativ. Wozu wir Leistung führen, ist eine Wertefrage und für alle gleich zu stellen. Wie wir sie führen, ist eine Diagnosefrage und für jeden Bereich, jede Rolle und jede Zielart anders zu beantworten. Wer das verwechselt, kopiert entweder fremde Werte oder fremde Werkzeuge.

Führung findet im Alltag statt – oder gar nicht. Nicht im Leitbild, nicht im Formular, nicht im Jahresgespräch, sondern in den wiederkehrenden Gefäßen, in denen tatsächlich gesprochen, entschieden und zugeteilt wird. Deshalb gestalten wir Führungsprozesse, keine Botschaften.

Wir verkaufen kein Wirkungsversprechen, sondern eine Entscheidungsgrundlage unter unvollständiger Evidenz. Die Kritik am heutigen Performance Management ruht auf begutachteter Forschung; die Belege dafür, was stattdessen wirkt, stammen überwiegend aus Beratungs- und Befragungsdaten. Kritik hart, Lösungen im Konjunktiv – und jede Lösung erzeugt ein neues Problem. Wer das nicht mitliefert, verkauft ein Heilsversprechen.

Prinzip	Was es heisst	Die Prüffrage für Ihre Organisation
1 · Performance Management ist Führung, nicht Personalprozess	Die Führungskraft führt den Prozess; HR gestaltet das System und gibt es ihr in die Hand	Wer hält bei Ihnen das Performance Management am Laufen – und wer sieht, was in den Gesprächen besprochen wird?
2 · Erst das Wozu, dann das System	Welches Leistungsverständnis gilt, wird von der Geschäftsleitung entschieden, nicht erhoben	Hat Ihre Geschäftsleitung ausgesprochen, was Leistung bei Ihnen heisst – und passen Sprache, Anreize und Gefässe dazu?
3 · Ausrichtung sichern, Unsicherheit klären	Bleibt Leistung aus, weil unklar ist, was zählt – oder weil sich der Weg laufend ändert? Beides braucht ein anderes Design	Wüsste eine fähige, motivierte Person, was konkret zu tun ist? Klären Sie das je Bereich und Rolle?
4 · Zwei Zielarten, zwei Logiken	Betriebsziele sichern das Laufende, Veränderungsziele setzen die Strategie um; gleich geführt, verliert die Veränderung	Wie führen Sie Veränderungsziele im Vergleich zu Leistungszielen – und welche davon sind bonusrelevant?
5 · Über die Arbeit sprechen, nicht über den Wert der Person	Nicht die Häufigkeit von Feedback entscheidet, sondern sein Gegenstand	Worauf bezieht sich Feedback bei Ihnen, wer gibt es, wie oft – und geht es um Bewertung oder um Entwicklung?
6 · Entwicklung und Beurteilung getrennt	Ein Gespräch kann nicht entwickeln und den Lohn begründen; sobald Geld im Raum ist, hört niemand mehr zu	Wie sind Entwicklungsgespräch und Lohngespräch bei Ihnen organisiert – und sind beide ein Dialog?

Prinzip	Was es heisst	Die Prüffrage für Ihre Organisation
7 · Leistung und Verhalten würdigen, Konsequenzen ziehen	Konsequenz in beide Richtungen, jenseits des Lohns: zeitnah, vorhersehbar, begründet	Was folgt bei Ihnen auf herausragende Leistung – und was auf anhaltend zu geringe?
8 · Führung findet im Alltag statt	Ziele und Rückmeldungen, die in den Gefässen nicht vorkommen, existieren nicht	Kommen Ziele und Feedback in Ihren regelmässigen Gefässen vor – oder gehören sie ins Jahresgespräch?
9 · Richtige Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen	Führungszeit, Führungsspannen und psychologische Sicherheit werden erhoben, nicht beschlossen	Wie viel Raum hat Führung bei Ihnen – und können Fehler und Kritik ohne Nachteile angesprochen werden?
10 · Führungsentwicklung ist Bedingung	Befähigung am realen Fall, verteilt über das Jahr – und die Geschäftsleitung lebt es zuerst	Wie werden Ihre Führungskräfte befähigt – und was geschieht nach der Schulung?

Die Prinzipien sagen, wie man dorthin kommt. Woran man erkennt, dass man angekommen ist, zeigt sich nicht im Konzept, sondern an Ereignissen im Alltag: Jede Person weiss, welche Ergebnisse in den nächsten drei Monaten von ihr erwartet werden. Über Ziele wird unterjährig gesprochen, und Veränderungsziele haben einen anderen Rhythmus als Betriebsziele. Feedback findet dort statt, wo gearbeitet wird, und das formelle Gespräch enthält keine Überraschung. Entwicklungsgespräch und Lohngespräch sind getrennt, und die Mitarbeitenden wissen, dass sie es sind. Auf herausragende wie auf anhaltend schwache Leistung folgt etwas, das zeitnah, vorhersehbar und begründet ist. Und ein eigener Fehler lässt sich im Team ansprechen, ohne Nachteile zu befürchten.

5 Vom Prinzip zum Alltag

Im Webinar haben wir Kultur- und Führungsentwicklung auf drei Ebenen beschrieben. Das **Mind-Set**: Welcher Veränderungsdruck besteht, welche Kultur ist gewünscht – Werte, Führungsleitbild, Kompetenzprofil. Das **Skill-Set**: Was muss die Führung können, und wie lernt sie es – praxisnah, am eigenen Fall, gekoppelt mit dem System. Das **Tool-Set**: Welche Führungsprozesse und Gefässe gibt es, und welche Instrumente tragen sie – in einem Werkzeug, damit es einfach bleibt. Der zweite Satz des Webinars gehört hierhin: Es gibt nach unserer Erfahrung keinen schnelleren Weg, Kultur zu entwickeln, als Führungsentwicklung und Performance Management zu koppeln. Führungsentwicklung orientiert sich an den Werten und am Kompetenzprofil; das Performance Management ist der Praxistransfer – der Ort, an dem das Gelernte einen Takt bekommt.

Dabei gehört ein ehrliches Versprechen dazu: Ein guter Führungsprozess kostet nicht weniger Zeit. Er kostet die Zeit anders – weniger Verwaltung, mehr Gespräch; weniger Formular, mehr Führung. Wer Entlastung verspricht und dann die Zeitbudget-Rechnung aufmacht, erzeugt einen Bruch. Wer die Umverteilung verspricht, hält Wort.

Drei Dinge, die kein Werkzeug löst – auch unseres nicht

Ob die Ziele die richtigen sind. Ein Werkzeug hält Ziele fest und erinnert an sie. Ob ein Ziel ein Betriebs- oder ein Veränderungsziel ist, ob es auf die richtige Ebene gehört, ob es bonusrelevant sein darf – das ist Diagnose und Entscheidung.

Ob die Führungskraft das Gespräch führen kann. Ein Werkzeug liefert Vorlage, Leitfragen und Erinnerung. Ob über die Arbeit gesprochen wird oder über den Wert der Person, ob eine unbequeme Erwartung ausgesprochen wird – das ist Befähigung.

Ob die Geschäftsleitung die Entkopplung von Entwicklung und Beurteilung entscheidet. Ein Werkzeug kann beides technisch trennen. Ob Geld vom Gespräch getrennt wird, ob Veränderungsziele aus dem Bonus fallen, ob der Budgetkalender mit der Finanzleitung verhandelt wird – das entscheidet nur die Geschäftsleitung.

Jeder dieser drei Punkte ist Beratungs- und Führungsarbeit, kein Feature. Ein Werkzeug, das verspricht, sie zu lösen, hat das Problem nicht verstanden.

Offenlegung. Pfyffer Partner bietet mit LEADO ein eigenes digitales Führungsinstrument an. Das ist ein Interesse, und es gehört ausgesprochen, bevor jemand unsere Empfehlungen liest. LEADO ist aus der Beratungsarbeit entstanden, nicht neben ihr: Der Ursprung liegt über zehn Jahre zurück in einem digitalen Rundum-Feedback für Führungskräfte, vor drei Jahren kam das Zielsystem dazu, heute verbindet die Plattform Ziele, Feedback, Führungsgespräche und Laufbahn in einem durchgängigen Prozess – betrieben in der Schweiz, in der Hand der Führungskraft. Sie wurde gebaut, um Führungsprozesse zu tragen, die in Mandaten entwickelt worden waren. Unser Satz lautet deshalb nicht «LEADO macht Ihr Performance Management besser», sondern: **LEADO macht ein geklärtes Leistungsverständnis im Alltag praktikabel – aber nur, wenn es vorher geklärt wurde.**

Was das je Prinzip bedeutet, zeigt die folgende Übersicht. Die mittlere Spalte ist Führungs- und Gestaltungsarbeit und nicht delegierbar; die rechte Spalte ist das, was ein Werkzeug wie LEADO davon in den Alltag tragen kann. Bei drei Prinzipien trägt ein Werkzeug nichts – und das gehört gesagt.

Prinzip	Gestaltung und Führung – nicht delegierbar	Was ein Werkzeug tragen kann
1 Führung, nicht Personalprozess	Rollen und Sichtbarkeit entscheiden: Wer sieht Inhalte, wer Status?	Sichtbarkeit folgt der Rolle; HR sieht Status statt Inhalte; Erinnerungen statt Nachfassen durch HR
2 Erst das Wozu	Die Geschäftsleitung entscheidet das Leistungsverständnis	Nichts. Höchstens: Begriffe und Indikatoren sind konfigurierbar, damit die Sprache zum Modell passt
3 Ausrichtung oder Unsicherheit	Diagnose je Bereich, Rolle und Zielart	Verschiedene Zielmodelle je Bereich – Zielvereinbarung, OKR, eigenes
4 Zwei Zielarten	Veränderungsziele auf Team- und Vorhabenebene, nicht bonusrelevant – ein Entscheid der Geschäftsleitung	Ziele auf Team- und Vorhabenebene, Richtungsbild statt Zielwert, Status unterjährig, Abhängigkeiten zwischen Teams sichtbar

Prinzip	Gestaltung und Führung – nicht delegierbar	Was ein Werkzeug tragen kann
5 Über die Arbeit sprechen	Gesprächsfähigkeit der Führungskraft; Feedbackformate auf die Aufgabe richten	Rollenbasiertes Rundum-Feedback als Gesprächsanlass; Feedbacknehmende wählen die Gebenden; anonym oder offen konfigurierbar
6 Entwicklung und Beurteilung getrennt	Der Entkopplungsentscheid – Geld kommt im Entwicklungsgespräch nicht vor	Technische Trennung: Feedbackwerte fließen nicht in eine Beurteilung, keine Note als Pflichtfeld
7 Konsequenz ziehen	Die Konsequenzarchitektur: was auf Beitrag folgt, in beide Richtungen	Leistungsdialog als eigener Gesprächstyp, Laufbahnperspektive, verbindliche Vereinbarung mit Frist – bewusst kein Vergütungsmodul
8 Führung im Alltag	Gefässe mit Takt, Zweck und Standardagenda festlegen	Gesprächstypen mit Vorbereitung beider Seiten; Massnahmen werden Ziele und erscheinen im nächsten Gespräch; Team-Check-in
9 Voraussetzungen schaffen	Führungsspannen, Zeitbudget, Budgetkalender, psychologische Sicherheit erheben	Nichts. Das Werkzeug erinnert, es taktet nicht
10 Führungsentwicklung	Befähigung am realen Ziel und am realen Gespräch, verteilt über das Jahr	Nichts, was das Führen betrifft. Die Academy erklärt das Werkzeug – nicht das Führen

Was das im Werkzeug konkret heisst

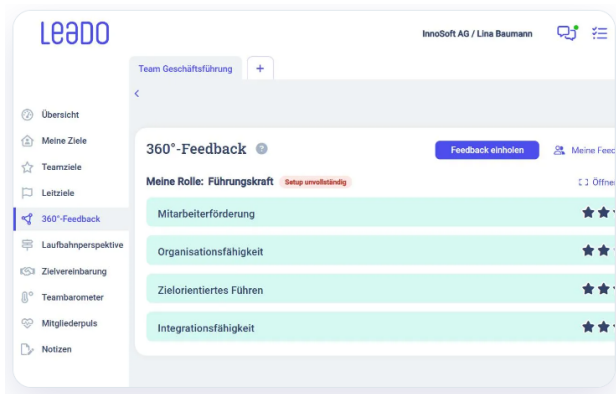
Vier Kernmodule tragen die rechte Spalte der Tabelle. Jedes ist einzeln nutzbar; zusammen ergeben sie einen durchgängigen Prozess: Was im Feedback auffällt, wird zum Entwicklungsziel, was im Gespräch vereinbart wird, wird zur Massnahme – und erscheint im nächsten Gespräch wieder.



Zielmanagement in LEADO: Teamziele mit Status, Verantwortlichkeiten und Zielhierarchie

Ziele

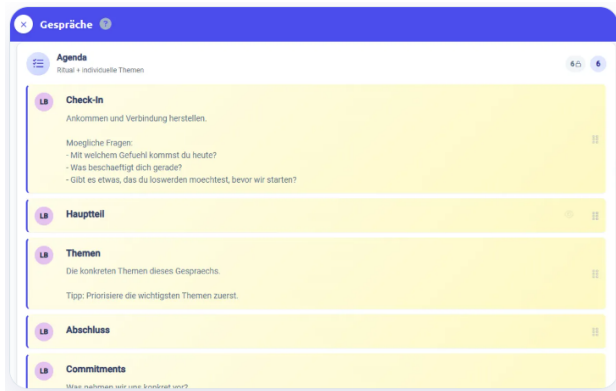
Strategie wird zu Unternehmens-, Team- und persönlichen Zielen – mit Abhängigkeiten zwischen Teams, Status und Verlauf, auch unterjährig. Zielvereinbarung, OKR oder ein eigenes Zielmodell lassen sich je Bereich verschieden einsetzen: Veränderungsziele auf Team- und Vorhabenebene mit Richtungsbild, Betriebsziele mit Kennzahlen (Prinzip 3 und 4). Was das Werkzeug nicht entscheidet: welche Zielart ein Ziel ist und ob es bonusrelevant sein darf.



360-Grad-Feedback in LEADO: rollenbasierte Bewertung mit Kompetenzfeldern

Feedback

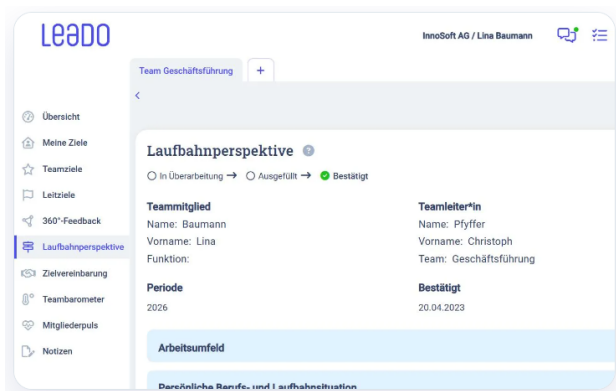
Rollenbasiertes Rundum-Feedback, Teamfeedback und Pulsbefragungen in einem Ablauf. Die Feedbacknehmenden wählen ihre Feedbackgebenden; anonym oder offen ist konfigurierbar – Anonymität als Übergang, nicht als Standard. Die Auswertung ist Gesprächsanlass, aus dem ein Entwicklungsziel wird (Prinzip 5), und fließt nicht in eine Beurteilung (Prinzip 6). Was das Werkzeug nicht löst: ob im Gespräch über die Arbeit gesprochen wird oder über den Wert der Person.



Mitarbeitergespräch-Vorlage in LEADO mit Agenda und Leitfragen

Führungsgespräche

Sechs Gesprächstypen mit Vorlagen und Leitfragen – vom Einzelgespräch über den Entwicklungs- und Leistungsdialog bis zum Team-Check-in. Beide Seiten bereiten vor; vereinbarte Massnahmen haben Verantwortliche und Termin, leben als Ziele weiter und erscheinen im nächsten Gespräch (Prinzip 8). Ein Vergütungsmodul gibt es bewusst nicht (Prinzip 7). Das Werkzeug dokumentiert das Gespräch – es führt es nicht.



Mitarbeiterentwicklung in LEADO: Laufbahnperspektive mit vereinbarten Entwicklungsschritten

Laufbahn und Entwicklung

Die Laufbahnperspektive wird gemeinsam festgehalten und bestätigt; ein Entwicklungsplan mit Teilzielen macht Entwicklung nachverfolgbar; Talentpool und Nachfolge schaffen Transparenz. Das ist die Konsequenzart «Laufbahn» jenseits des Lohns (Prinzip 7) – eine gemeinsam bestätigte Absicht, keine Potenzialnote. Was das Werkzeug nicht löst: ob die Entwicklung im Alltag begleitet wird – das bleibt Führungsarbeit (Prinzip 10).

Daraus folgt auch, für welches Zielbild ein solches Werkzeug trägt – und für welches nicht. LEADO ist für Organisationen gebaut, die Führung in die Hand der Führungskraft geben, Entwicklung über Dialog steuern und Veränderung auf Team- und Vorhabenebene führen wollen: den flexiblen Organismus, der seine Instrumente in den Alltag bringen will, und die eingeschworene Gemeinschaft. Für die geölte Maschine ist es absichtlich nicht gebaut: Wer ein Werkzeug sucht, das Beurteilung in Bonus umrechnet, braucht ein anderes – und sollte die Anforderung selbst prüfen. Wir empfehlen

LEADO auch dann nicht, wenn das Leistungsverständnis ungeklärt ist und die Organisation es nicht klären will, wenn die Voraussetzungen nicht tragen, wenn eine bestehende Plattform die Anforderungen bereits erfüllt, oder wenn die Erwartung «weniger Zeit» lautet. Das sagen wir im Mandat, und wir schreiben es hier.

6 Zwei Praxisbeispiele

Die beiden Fälle beschreiben Absichten, Gestaltungsentscheide und Auskünfte der Beteiligten. Wirkungsaussagen stehen dort, wo die Kundinnen und Kunden sie selbst treffen; eine unabhängige Wirkungsmessung liegt nicht vor.



Psychiatrische Universitätsklinik Zürich – Führung beginnt an der Spitze

Ausgangslage. Rund 2'600 Mitarbeitende in vier spezialisierten Kliniken; Fachkräftemangel und Digitalisierung. Die Aufgabe: die vier Kliniken auf eine einheitliche strategische Ausrichtung führen und eine Kultur des Zusammenhalts stärken.

Gestaltungsentscheid. Ein jährlicher Strategiezyklus, der die Ziele über die Kliniken hinweg vereinheitlicht; gemeinsame PUK-Werte, im Programm «Zusammen(-)Wachsen» erarbeitet; ein neuer Mitarbeitenden-Dialog, der die Werte in die Gespräche bringt. Und ein Grundsatz für die Einführung: Führung beginnt an der Spitze – die obersten Führungskräfte arbeiten zuerst mit dem Prozess.

Umsetzung. Nach einem Piloten im HR-Team wird das Werkzeug schrittweise in der Direktion Pflege, Therapien und Soziale Arbeit mit über 1'300 Mitarbeitenden eingeführt: Team- und Individualziele, Teamfeedback, Ziel- und Entwicklungsvereinbarung, Laufbahnplanung. Getragen wird die Einführung von Ambassadors und internen Trainern in jedem Bereich, von Mind-Set- und Werkzeugtrainings und von der Anpassung der Module an die Bedürfnisse der Direktion.

Was sich verändert hat – in den Worten der Beteiligten. «Indem unsere obersten Führungskräfte mit LEADO arbeiten, setzen sie einen starken Impuls für die ganze Organisation. Dieser schrittweise Einführungsprozess – beginnend bei der obersten Ebene – etabliert das moderne Führungsverständnis auf allen Ebenen» (Simone Pauschard, Projektleiterin). Als Mehrwert nennt die Klinik die konsequente Ausrichtung auf die strategischen Ziele, ein gestärktes Führungsteam und die Akzeptanz durch einfache Anwendung. Die Evaluationen mit Führungskräften und Mitarbeitenden zeigten eine sehr hohe Zufriedenheit mit LEADO – etwa bei Benutzerfreundlichkeit und technischer Zuverlässigkeit, beim Zielmanagement, bei der Leistungsvereinbarung und beim Einsatz des Teambarometers.



KMS AG – Leitbild täglich leben

Ausgangslage. Ein Softwareanbieter für Steuerverwaltungen mit rund 120 Mitarbeitenden. Digitalisierung und Fachkräftemangel verlangen mehr Agilität und Offenheit; Entwicklung und Service werden in agile Teams nach dem eigenen Rahmenwerk KAFé organisiert – eine duale Organisation aus Linienteams und cross-funktionalen Teams.

Gestaltungsentscheid. Vor jedem Werkzeug wurden mit der Geschäftsleitung Vision, Mission und Werte neu gefasst, ein gemeinsames Verständnis von Mitarbeitendenentwicklung etabliert und ein Zielvereinbarungsprozess definiert, der zur agilen Kultur passt. Erst dann kam die Frage, was ein Werkzeug davon tragen soll.

Umsetzung. Beide Organisationsformen sind abgebildet – Linienteams und agile Teams mit ihren Zielen; persönliche Ziele im Ziel- und Entwicklungsgespräch; individuelle Rundum-Feedbacks; teaminterne und teamübergreifende Umfragen; Kompetenzen und Verhaltensindikatoren, die HR selbst anpasst; ein HR-Cockpit für den Überblick über den Prozess.

Was sich verändert hat – in den Worten der Beteiligten. «LEADO hat uns massgeblich dabei unterstützt, unser Leitbild – Mitarbeitende als unser höchstes Gut – täglich zu leben. Mit Feedback-Tools führen wir jetzt offene Entwicklungsdialoge und schärfen unseren Fokus durch klare Ziele, die wir regelmässig anpassen» (Sandra Steffen, CFO und CHRO). Das Unternehmen berichtet von einer lebendigen Feedbackkultur, sichtbaren Talenten und Transparenz über alle Teamzugehörigkeiten.

Was beide Fälle verbindet, ist die Reihenfolge. Beide Organisationen haben das Leistungsverständnis vor dem Werkzeug geklärt – die eine über gemeinsame Werte, die andere über Vision, Mission und einen Zielprozess, der zur agilen Kultur passt. Beide haben klein begonnen, in einem Team oder einer Direktion, und die oberste Ebene zuerst arbeiten lassen. Und beide haben die Werte in Gesprächsvorlagen und Feedbackindikatoren übersetzt, statt sie an die Wand zu hängen. Das ist Prinzip 2, Prinzip 8 und Prinzip 10 – und es ist der Grund, warum das Werkzeug dort trägt.

7 Fazit

Die drei Sätze des Webinars lassen sich jetzt begründen. **Gute Führung bringt Ihre Kultur ins Leben** – aber nicht, indem sie über Kultur spricht, sondern indem sie den Betrieb danach gestaltet; Performance Management ist der Ort, an dem das geschieht. **Führungsentwicklung und**

Performance Management gehören gekoppelt – weil Wirkung für Gewohnheiten belegt ist, nicht für Kursbesuche, und weil Gewohnheiten Gefässe mit Takt brauchen. **Führungsinstrumente gehören in die Hand der Führungskräfte und müssen alltagstauglich sein** – weil ein Prozess, den HR betreibt und den HR selbst für unwirksam hält, Verwaltung ist.

Dahinter steht eine Reihenfolge, die wir in jedem Mandat einhalten, auch wenn sie das Mandat verlängert: erst das Leistungsverständnis, dann die Diagnose je Bereich und Zielart, dann die Gestaltung der Gefässe, Gespräche und Konsequenzen – und erst dann die Frage, was ein System davon tragen kann. Es kostet nicht weniger Zeit. Es kostet die Zeit anders. Mit Menschlichkeit zur Hochleistung heisst für uns beides: Ohne Verbindlichkeit wird Menschlichkeit zur Nachsicht, ohne Menschlichkeit wird Verbindlichkeit zur Kontrolle.

Im zweiten Teil der Reihe, im November, geht es um den Ausrichtungsring: Warum Ihre Strategie am Performance Management scheitert – Betriebsziele, Veränderungsziele, und was daraus folgt.

8 Wie es weitergeht

Der Self-Check. Zehn Prinzipien, zehn Fragen, rund acht Minuten, keine Punktzahl. Sie kreuzen je Prinzip an, was der gelebten Praxis in Ihrer Organisation am nächsten kommt – nicht dem Reglement, nicht der Absicht – und benennen den Archetyp, der zu Ihrer Strategie passt. Sie erhalten einen persönlichen Bericht mit Ihrer Positionierung, den Prinzipien im Detail, den Handlungsfeldern mit der grössten Lücke zum Zielbild und einem konkreten ersten Schritt. Er ist ein Selbstbild aus Ihrer Perspektive, kein Befund über Ihre Organisation – und für das Weitere ist ein Gespräch der bessere Ort als ein Dokument.

Wer über sein Performance Management sprechen will, hat dafür drei Möglichkeiten – je nachdem, wie weit die Frage schon geklärt ist:

Format	Was es leistet
Gespräch	Eine Stunde über die zwei, drei Stellen, an denen bei Ihnen der grösste Schritt läge. Keine Präsentation – Ihr Self-Check-Bericht ist die Agenda.
Standortbestimmung	Wenn eine Person allein die Fragen nicht beantworten kann: 25 Fragen zur gelebten Praxis, sechs Achsen, drei Archetypen, ein Bericht mit drei Befunden. Ohne Rangliste, ohne Note.
Workshop mit der Geschäftsleitung	Drei Stunden. Die Wozu-Frage wird entschieden, die Widersprüche benannt. Das Ergebnis ist eine geklärte Haltung – vor jedem Instrument.

LEADO kennenlernen: die Discovery. Wer wissen will, ob ein Werkzeug den geklärten Prozess trägt, prüft das nicht in einer Demo, sondern im Betrieb. In der Discovery arbeiten während zwei bis drei Monaten ein bis drei echte Teams mit LEADO und durchlaufen einen verkürzten Ziel- oder Feedbackzyklus. Sie ist ausdrücklich folgenlos: Nichts, was in ihr entsteht, wirkt auf Beurteilung, Lohn oder Beförderung. Sie erzeugt die ersten Fürsprecher, schärft das Design – und danach entscheiden Sie frei zwischen selbstständiger und begleiteter Einführung. Wer den selbstständigen Weg wählt und die Führungsausbildung weglässt, hat den dritten Scheiterngrund vor sich; das sagen wir vor der Wahl.

Das Whitepaper «Performance Management ist Führung» und die Anmeldung zu Teil 2 im November finden Sie unter pfyfferpartner.ch.

Über Pfyffer Partner

Pfyffer Partner ist eine Beratung für Culture, Leadership und Change mit Sitz in Ebmatingen bei Zürich. Seit über zwanzig Jahren begleiten wir Geschäftsleitungen von Banken, Versicherungen, Spitälern, öffentlichen Verwaltungen und mittelständischen Unternehmen bei Kultur-, Organisations- und Führungsentwicklung – von der Standortbestimmung über die Gestaltungsentscheide bis zur Verankerung im Führungsalltag. Aus dieser Arbeit ist LEADO entstanden, das digitale Führungsinstrument von Pfyffer Partner. 2025 wurde Pfyffer Partner vom Verband Schweizer Managementberater ASCO mit dem Award «Best Business Transformation» ausgezeichnet.



Marc Pfyffer

Managing Partner, Pfyffer Partner AG

Betriebsökonom FH, MBA, Certified Management Consultant (CMC). Berät seit über zwanzig Jahren Geschäftsleitungen in den Feldern Kultur, Führung und Veränderung. Autor der «Gesamtsicht Performance Management» und der zehn Prinzipien, auf denen der Self-Check beruht. Project Collaborator der HR Strategy Working Group «Reinventing Performance Management To Make Business Flourish», aus der das Freedom-to-Flourish-Manifest hervorging.

marc.pfyffer@pfyfferpartner.ch

+41 (0)79 336 17 46

pfyfferpartner.ch · leado.ch

Quellen

Alle Belege sind in der «Gesamtsicht Performance Management» von Pfyffer Partner mit Fundstelle und Einschätzung ihrer Belastbarkeit geführt. Die Werte aus den USA und aus dem deutschsprachigen Raum sind Momentaufnahmen; für die Schweiz allein liegen keine Erhebungen dieser Art vor.

- Gallup (2024), Wigert und Barrett: Panel von 18'665 US-Beschäftigten und Befragung von 135 Personalchefs von Fortune-500-Unternehmen. Befragungsstudie, Querschnitt.
- Ledford und Kollegen (2016): Vergleich von 244 Unternehmen. Befragungsstudie.
- Mercer (2025), «Reimagining Performance Management in the Age of AI». Beratungsstudie.
- Gartner (2018), «Culture in Action»: 7'502 Mitarbeitende, 190 Personalverantwortliche. Beratungsstudie über Kultur; Wirkungswerte als Modellrechnung; die Übertragung auf Performance Management ist unsere.
- Google, Projekt Oxygen: interne Auswertung, in der Fachpresse veröffentlicht. Selbstauskunft mit sehr guter Datenbasis.
- Antoinette Weibel, Universität St. Gallen: Human Resources Manager (2025); Evidenz-Review am HR Congress World Summit (2024). Weibels Begriff für den dritten Archetyp lautet «politische Gemeinschaft»; wir verwenden «Gemeinschaft».
- Wiemann-Hügler und Schafheitle (2021): Ergebnisbericht aus dem Innosuisse-Projekt «Agiles Performance Management». Forschungsbericht.
- Meyer, Kay und French (1965), Harvard Business Review; Pulakos, Mueller-Hanson und Arad (2019), Annual Review of Organizational Psychology; Kluger und DeNisi (1996), Meta-Analyse. Begutachtet.
- Psychiatrische Universitätsklinik Zürich und KMS AG: Fallbeschreibungen und Kundenstimmen auf leado.ch. Selbstauskünfte, keine Wirkungsmessung.