

## Kurzfassung der Masterarbeit

<b>Name</b>	Andrea Kappeler
<b>Firma</b>	Deloitte AG
<b>Studiengang (MAS HRM Nr.)</b>	MAS HRM 51
<b>Abschlussjahr</b>	2019
<b>Titel der Masterarbeit</b>	Der Weg von der starren Leistungsbeurteilung zu einem agilen Performance-Management in der Wahrnehmung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden
<b>Betreuer</b>	Prof. Dr. Ulrich Pekruhl
<b>Vertraulich (ja/nein)</b>	ja

### Ausgangslage / Problemstellung

Bei Deloitte wurde das Performance-Management-System mit den alten Ansätzen vor drei Jahren abgeschafft, da es den Anforderungen und Ansprüchen nicht mehr gerecht wurde. Führungskräfte verbrachten viel Zeit mit dem Ausfüllen von Performance-Formularen, Meetings und dem Rating der Mitarbeitenden. Eine Deloitte-Studie zeigte auf, dass mehr als 60% der Mitarbeitenden mit dem Resultat nicht zufrieden waren. Auch erhielten sie das Feedback zu spät, um noch etwas ändern zu können. Deloitte stellte Aufwand und Ertrag in Frage. Es wurde entschieden die Zeit besser zu investieren und sich mit den Mitarbeitenden auszutauschen statt hinter geschlossenen Türen über deren Leistung zu urteilen. Im Sommer 2015 führte Deloitte in der Schweiz deshalb das neue Performance-Management-System ein. Jährliche Gespräche mit den Mitarbeitenden, Zielvereinbarungen und Ratings wurden abgeschafft, dafür wurden neue Tools eingeführt.

### Ziele

Im Zentrum der Arbeit steht das neue Performance-Management-System unter besonderer Berücksichtigung des Aufbaus einer Feedbackkultur. Das Ziel bestand darin, Erkenntnisse über die Entstehung einer Feedbackkultur zu gewinnen. Und daraus Trends und Einsichten abzuleiten, wie sich die Anforderungen an ein Performance-Management-System und insbesondere an Feedback gewandelt haben und wie man sich diese Erkenntnisse zunutze machen kann. Der Mehrwert, den die Implementation dieses Systems mit einer intensiven Feedbackkultur sowohl den Mitarbeitenden als auch den Führungskräften und letztendlich dem Unternehmen bringt sollte erforscht werden.

### Nutzen

In agilen, virtuellen Teams, deren Zusammensetzung oft wechselt, muss das Performance-Management flexibel sein, um rasch und ausserhalb des starren Jahresrhythmus auf Veränderungen reagieren und die Leistung des Einzelnen oder der ganzen Organisation analysieren und verbessern zu können. Von der Einführung eines neuen Performance-Management-Systems erhofft man sich besser für die Arbeitswelt von heute und der Zukunft gerüstet zu sein. Es ist ein andauerndes Projekt, bei dem noch viele Fragen offen sind, ein Lernprozess über Jahre hinweg, der genau beobachtet und aus dem wertvolle Rückschlüsse gezogen werden können. Erfahrungsberichte der Umsetzung des Standortes in Zürich können auch für anderen Firmen in ähnlichem Branchenumfeld einen Nutzen darstellen, die mit dem Gedanken spielen ein entsprechendes Performance-Management-System einzuführen.

### Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Es wurden qualitative Forschungsmethoden angewandt. Der Hauptteil der Arbeit stützt sich auf problemzentrierte Interviews mit sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmung auf

verschiedenen Karrierestufen, welche vor Einführung des neuen Performance-Management-Systems bereits mit dem alten System gearbeitet haben und Ihre Erfahrungen nach der Einführung einbringen können. Die Interviews wurden offen und halbstrukturiert geführt. Diese Herangehensweise sollte den Gesprächspartnern ermöglichen, sich möglichst offen und frei zu äussern, dies unter Einhaltung gewisser Rahmenbedingungen, die auf die Problemstellung fokussiert sind. Nach ausführlichem Studium der Literatur und dem Erarbeiten der theoretischen Grundlagen, ist das Ziel der Interviews, weitere Einsichten zum Thema Performance-Management und Feedback zu erhalten. In den Interviews wurde auf jedes Tool des Systems individuell eingegangen, mit dem Ziel, deren Bedeutung und Nutzen sowie die Herausforderungen, die sich ergeben, zu evaluieren. Zudem sollen Erkenntnisse aus den Interviews gewonnen werden, wie eine offene und vertrauensvolle Feedbackkultur erreicht und welcher Nutzen aus dem neuen Performance-Management System gezogen werden kann. Alle Interviews wurden gespeichert, wörtlich transkribiert, mittels atlas.ti bearbeitet und in einer Auswertung zusammengefasst. Anschliessend ergaben sich daraus die Handlungsempfehlungen.

### **Ergebnisse**

Durch die grosse Vielfaltigkeit ist es heute kaum mehr möglich, ein allgemeingültiges Konzept zu entwickeln. Die Unternehmen müssen sich deshalb vermehrt mit der Thematik auseinandersetzen und unter Berücksichtigung von Erfahrungsberichten und aktuellen Erkenntnissen eine für sie passende Lösung definieren und diese in ihrer Strategie verankern. Dabei ist es wichtig, dass die Thematik mit einem strategischen Bezug hinterlegt und eine Kultur vorgelebt wird, in der Feedback gefördert wird. Damit dies geschieht, müssen alle Anspruchsgruppen miteinbezogen werden und den Nutzen für sie und das Unternehmen verstanden und anerkannt haben. Nur durch die Unterstützung des Top-Managements, das Einnehmen einer Vorbildfunktion aller Führungskräfte und die Einbindung aller Mitarbeitenden kann eine Akzeptanz für ein neues Performance-Management-System und eine wertschätzende Feedbackkultur geschaffen werden. Dabei ist es wichtig, alle Anspruchsgruppen frühzeitig in den Prozess miteinzubeziehen und ihre Rollen zu definieren. Mit entsprechenden Schulungen und Workshops soll die Benutzung der Tools erlernt und ihr Nutzen herauskristallisiert werden. Dabei ist es wichtig, die Tools nicht als einzelne für sich stehende Hilfsmittel zu betrachten, denn nur in Kombination entfalten sie ihr volles Potenzial. Die neu implementierten Tools können dann dabei helfen, die angestrebte offene und agile Feedbackkultur zu erreichen. Im Wesentlichen sind sie aber nur ein Hilfsmittel. Viel wichtiger ist, eine Änderung im Verhalten und in der Einstellung aller Mitarbeitenden zu schaffen, um einen Kulturwechsel zu erreichen.

### **Schlussfolgerung**

Viele Unternehmen begeben sich auf unbekanntes Terrain. Die Erkenntnis, dass eine neue Zeit angebrochen ist und dass die alte Art und Weise, ein Performance-Management-System zu unterhalten, nicht mehr zeitgemäss ist und nur noch wenig Nutzen bringt, ist in viele Köpfe vorgedrungen. Mit Sicherheit kann festgehalten werden, dass überall, wo das alte System abgeschafft wurde, keine Lücken erkennbar waren. Niemand trauerte dem administrativen Ungetüm der Jahresziele und -gespräche hinterher. Ein neues System ermöglicht es Ressourcen wie Zeit und Geld anders zu nutzen und in die Entwicklung der Mitarbeitenden zu investieren. In der heutigen Zeit gibt es wohl keine bessere Investition. Die Implementation ist also eine Chance, das Potenzial der Mitarbeitenden und somit auch das der Unternehmung noch besser zu nutzen. Dies fördert nicht nur das Image und die Attraktivität als Arbeitgeberin, es verhilft auch dazu, die besten Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten.