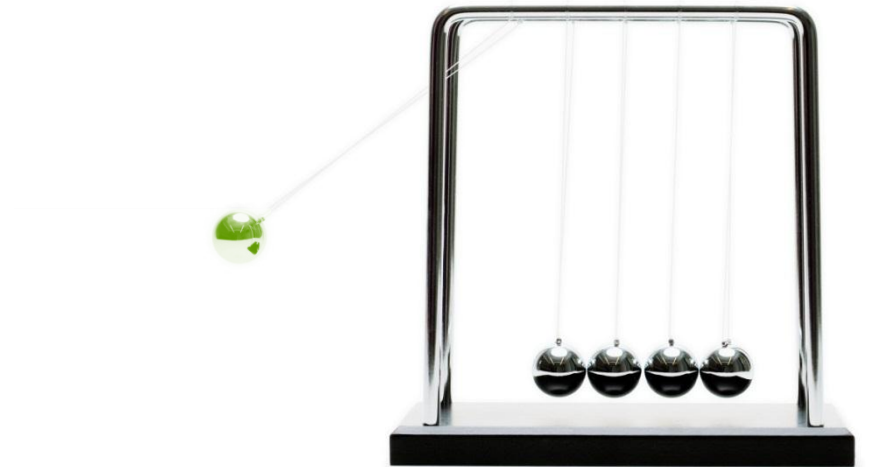


Performance Management wirksam gestalten

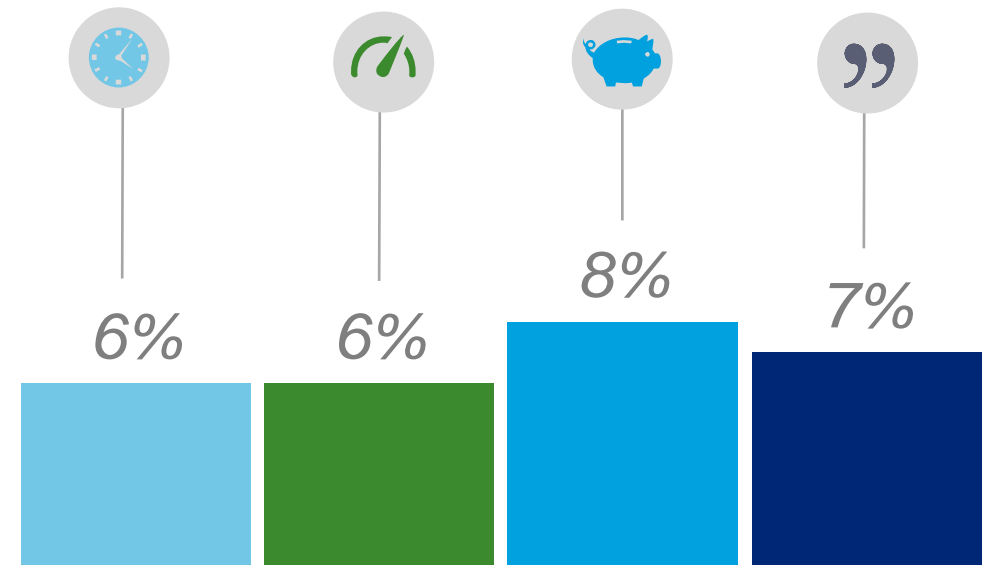


Performance Management is broken.

Bürokratisch, ineffizient und nicht effektiv...



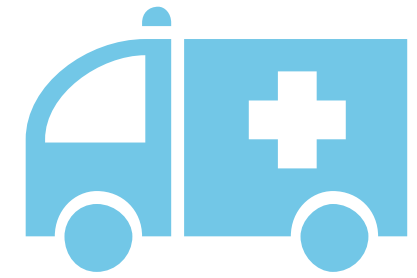
- In der aktuellen Deloitte Studie „Global Human Capital Trends 2014“ zeigt sich ein klares Bild:
 - **6%** der Befragten halten, den Performance Prozess für eine **effektive Nutzung der Zeit**
 - **6%** meinen, dass durch den aktuellen Performance Prozess **Engagement** und **High Performance** gestärkt wird
 - **8%** sehen eine positive Auswirkung auf den **Business Value**
 - **7%** geben an, dass durch den Performance Prozess **Feedback** und **Entwicklung** gefördert wird.
- Hingegen beurteilt rund die Hälfte der befragten HR ManagerInnen das derzeitige Performance Management in ihrem Unternehmen hinsichtlich dieser Fragen als **unzureichend und unwirksam**.



Quelle: Global Human Capital Trends 2014, Bersin by Deloitte, 2014

Should we fix it?

Warum Sie an der Wirksamkeit Ihres Performance Managements arbeiten sollten...



Erwarten Sie von Ihren MitarbeiterInnen, **Verantwortung** zu übernehmen, **Commitment** zu ihren Aufgaben zu entwickeln und **Loyalität** zum Unternehmen zu zeigen? Im Gegenzug erwarten MitarbeiterInnen von Ihnen **Anerkennung und Honorierung ihrer Leistung**, bspw. in Form von Entwicklung und Karriere, monetärer Vergütung oder größerer Flexibilität.

Trotz dieser simplen Formel stellt Performance Management für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Die **Erwartungen an Führungskräfte** werden immer umfassender, ihre Aufgaben vielfältiger, vorhandene Ressourcen knapper – auch im Performance Management. Oftmals besteht die Reaktion darauf in einer Flucht in zusehends komplexer werdende Systeme und Prozesse, die mit der alltäglichen Führungspraxis nicht mehr viel zu tun haben.

Wenn wir Performance Management aber auf den **eigentlichen Kerngedanken** reduzieren, steht im Fokus folgende Frage:

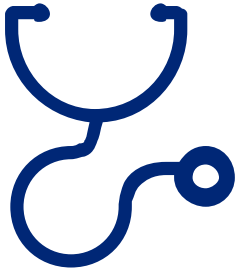
„Was brauchen wir als Unternehmen von unseren MitarbeiterInnen, um unsere Ziele zu erfüllen?“

Können Sie diese Frage beantworten, haben Sie bereits den **Grundstein** für Ihren neuen Performance Management Ansatz gelegt. Gleichzeitig wird dadurch eine andere Frage – nämlich jene, ob Performance Management eigentlich sinnvoll ist – obsolet, der **Nutzen liegt auf der Hand**.

Ebenso **unterschiedlich und einzigartig** wie Unternehmen und ihre Services sind, fällt auch die Antwort auf diese Frage aus – und damit gibt es auch keine richtigen und falschen Zugänge im Performance Management. Sondern nur solche, die zu Ihrem Unternehmen, Ihren Führungskräften und der derzeitigen Situation passen und solche die es nicht tun.

Yes, we should.

Finden Sie heraus, welcher Ansatz zu Ihrem Unternehmen passt und bleiben Sie am Puls der Zeit...



Um die Richtung für ein wirksames Performance Management festzulegen, haben sich in unseren Projekten **sieben Dichotomien** als hilfreich erwiesen.

Diese „Pole“ schließen einander nicht aus, keine Seite ist besser oder schlechter. Es geht darum, festzustellen, was für das Unternehmen aufgrund der **Strategie**, des **Geschäftsmodells** und **kultureller Rahmenbedingungen** wichtig ist. Daraus ergibt sich das angestrebte Ziel.

Ein Vergleich mit dem Status-quo des Unternehmens – wie es beispielhaft in der Grafik dargestellt wird - ermöglicht es **Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Ausrichtung** des Performance Managements abzuleiten.

Let's fix it.

Was bei der Konzeption und Umsetzung zu beachten ist...



Involvieren Sie das **Top Management**



Verbinden Sie Performance Management eng mit Ihrem **Budgetierungs- und Planungsprozess.**



Machen Sie Performance Management zu einer **zentralen Führungsaufgabe**



Vereinfachen Sie den Performance Management Prozess und nutzen Sie das Potenzial neuer **technologischer** Möglichkeiten.



Machen Sie die Konsequenzen von Leistungsbeurteilung **transparent**



Setzen Sie die **richtigen Interventionen!**

Ein Kundenbeispiel...

A continual and collaborative approach to performance development

Prior to radically reforming its performance management system, managers at multinational software company

Adobe spent over 80,000 hours per year on traditional performance evaluations—a process one manager described as “soul-crushing.”

Adobe, a company of 11,000 employees, 54 percent of whom work in North America, tried for five years to modify the traditional performance management system before abandoning it as inconsistent with Adobe's strong culture of teamwork and collaboration.

Today, Adobe has a far simpler, but far more effective, system.

Either an employee or a manager may request a “check-in” every three months. Before the actual meeting occurs, a group of employees provides feedback on the employee's performance.

The results form the basis of a conversation about performance improvement, rather than a zero-sum dispute about compensation or ranking. The goal is to make coaching and developing a continuous, collaborative process between managers and employees—a far more motivating outcome.

Importantly, Adobe's new system focuses on both ends of the performance curve—keeping high performers happy and offering practical advice for lower performers looking to improve. Group performance is also evaluated, leading to a more rational determination of group compensation.

The results have been profound: Since rolling out the new approach worldwide, Adobe experienced a 30 percent reduction in voluntary turnover in a highly competitive talent environment.

Möchten Sie an der Wirksamkeit Ihres Performance Managements arbeiten?

Kontaktieren Sie uns...

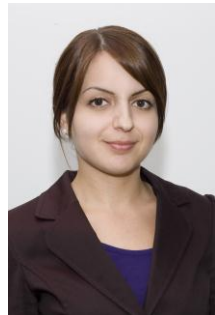


Mag. Julian Mauhart

Partner

Tel.: +43 (0)1-537 00-2620

jmauhart@deloitte.at



Mag. Anna Nowshad

Senior Consultant

Tel.: +43 (0)1-537 00-2525

anowshad@deloitte.at

Deloitte Consulting GmbH

Human Capital

Renngasse 1 / Freyung

1010 Wien

www.deloitte.com/at/hr

