

# RADIKALER NEUANFANG



FOTO: OLAF BALLINUS

**CHRISTOPH SEEGER**  
CHEFREDAKTEUR

## DAS DIGITALE HEFT

Jede Ausgabe des Harvard Business Managers erscheint auch als digitale Version für Tablet, Smartphone und PC/Mac. Weitere Informationen: [www.harvardbusinessmanager.de/digital](http://www.harvardbusinessmanager.de/digital)



Am Anfang stand eine große Zahl: 2 000 000 Arbeitsstunden. So viel Zeit wendete die Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft Deloitte pro Jahr auf, um ihre Mitarbeiter zu bewerten. Das Karussell aus „Ziele vereinbaren“, „Zielerreichung bewerten“, „Jahresgespräche führen“ und „Ratings erstellen“ war etabliert; die überwiegende Mehrheit der rund 65 000 Mitarbeiter hielt es für fair und ausgewogen. Das System entsprach weitgehend dem, was auch in den meisten anderen Unternehmen üblich ist.

Doch es war nicht allein der enorme Zeitaufwand, der Deloitte zu einer Veränderung bei der Performancemessung inspirierte. Eine genauere Analyse ergab, dass ein Großteil der Zeit nicht für Gespräche mit den Mitarbeitern genutzt wurde, sondern auf Diskussionen unter Führungskräften über die Ergebnisse der Ratings entfiel. Die Bewertungen waren zudem weit davon entfernt, objektiv zu sein. Sie sagten offenbar mehr über die Bewertenden als über die Bewerteten aus. Vor allem aber erschien – in einer sich immer schneller verändernden Welt – dem Topmanagement von Deloitte der Zeitraum eines Jahres als Grundlage für die Mitarbeiterbewertung als viel zu lang.

Der Neuanfang war radikal: Zielkaskaden, 360-Grad-Feedback und jährliche Leistungsbeurteilungen wurden abgeschafft. Im neuen System hängt alles am direkten Vorgesetzten. Er beurteilt nach Abschluss jedes Projekts nicht die Vergangenheit, sondern die Zukunft der Mitarbeiter mithilfe vier einfacher Aussagen. Zudem soll ein Teamleiter mit jedem seiner Mitarbeiter wöchentlich ein kurzes Gespräch führen. Wie das funktioniert und ob Deloitte's neues Modell auch für Ihr Unternehmen sinnvoll ist, lesen Sie in unserer Titelseite „Neue Noten für Manager und Mitarbeiter“ ab Seite 20.

*Christoph Seeger*