

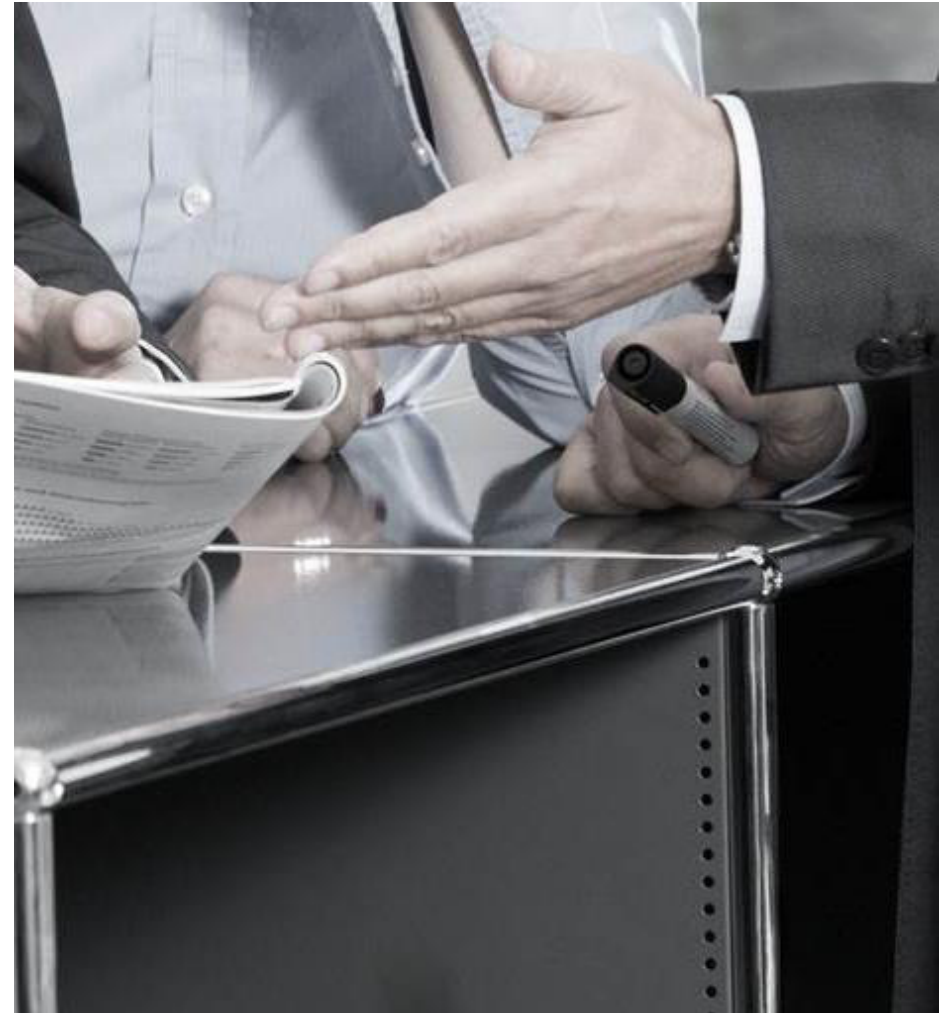
## Raus aus dem Elfenbeinturm - Performance-Management-Systeme gemeinsam gestalten

### Copyright und Erstveröffentlichung

Comp & Ben - Das Online-Magazin für Vergütung  
Ausgabe 5/September 2018, S. 21-23

Autor: Maximilian Rahn, Lurse AG

Link: <https://www.compbenmagazin.de/raus-aus-dem-elfenbeinturm/>



# RAUS AUS DEM ELFENBEINTURM

## Performance-Management-Systeme gemeinsam gestalten

Von Maximilian Rahn

80 Prozent der Unternehmen beschäftigen sich nach Studien von Lurse damit, ihre Systeme für das Performance-Management zu verändern. Neben Fragen zur Zielsetzung und der Gestaltung eines neuen Performance-Managements spielt dabei der Partizipationsgrad eine Rolle, um einen nachhaltigen Projekterfolg zu gewährleisten. Im Kern geht es darum, welche Stakeholder wie in den Prozess der Neugestaltung eingebunden werden. Anhand eines Kundenprojekts zeigen wir auf, wieso die Einbindung der Organisation wichtig ist und wie sie gelingt.

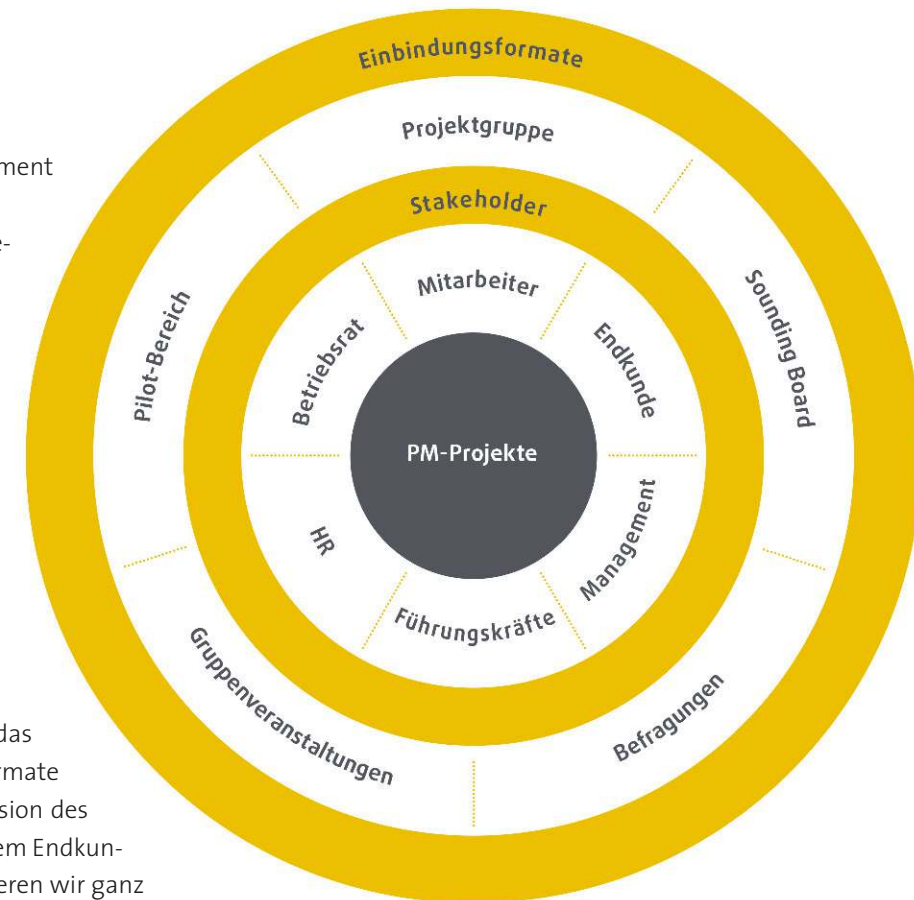
Im vorliegenden Projekt wurde Lurse beauftragt, einen großen Mittelständler bei der Entwicklung und Implementierung eines neuen Performance-Managements zu unterstützen. Wir stellen uns zu Beginn jedes Projektes mit dem Kunden die Frage nach dem passenden Partizipationsgrad, also der Einbindung verschiedener Stakeholder. Dazu gehörend folgende Fragen:

- Welche übergeordneten Ziele werden mit einem zukünftigen Performance-Management verfolgt. Haben diese Einfluss auf den Partizipationsgrad?
- Wie sieht der Projektzeitplan für Konzeption und Transformation aus?
- Welchen Einfluss haben die verschiedenen Partizipationsmöglichkeiten auf die Ergebnisqualität?

- Wie möchten sich HR und das Management selbst positionieren?
- Wie steht es um den kulturellen Reifegrad der Organisation?

An dieser Stelle fungiert der Berater als Sparringspartner, die Beantwortung der Fragen ist Aufgabe des Kunden. Der Externe zeigt die Neben-, Rück- und Fernwirkungen unterschiedlicher Vorgehensweisen auf. Die Antworten auf die Fragen sind Indikatoren, mit deren Hilfe der Kunde in der Lage war, den passenden Partizipationsgrad zu definieren. Doch wer genau soll eigentlich eingebunden werden und durch welche Formate?

Hierbei half ein Partizipationsmodell, das mögliche Stakeholder und Einbindungsformate im Projekt veranschaulicht. Bei der Diskussion des Modells fällt immer auch die Frage nach dem Endkunden. Diese grundsätzliche Frage thematisieren wir ganz bewusst an dieser Stelle. Sind es wirklich die Mitarbeiter und Führungskräfte? Oder macht es Sinn, weiter zu denken und sich zu fragen, was der Endkunde des Unternehmens eigentlich von dessen Mitarbeitern erwartet? Wie sollte ein Performance-Management gestaltet sein,



Partizipationsmodell für die Entwicklung eines Performance-Management-Systems

© Lurse AG.



Projektes und will mit der starken Einbindung Werte wie Beteiligung, Zusammenarbeit und Transparenz im Unternehmen etablieren und ist dabei auf einem guten Weg.

Gemeinsam mit den Auftraggebern evaluiert die Projektgruppe das Vorgehen und das Ergebnis. Am Ende kommt heraus, dass trotz langer Diskussionen vor und während des Projektes, trotz schwierigen Moderationen und trotz aller Widerstände alle Beteiligten den Weg wieder so gehen würden. Mit der erfolgreichen Umsetzung des Projektes ist ein erster Schritt zu einer veränderten Feedback und Leistungskultur gemacht, weitere werden nun folgen. ◀

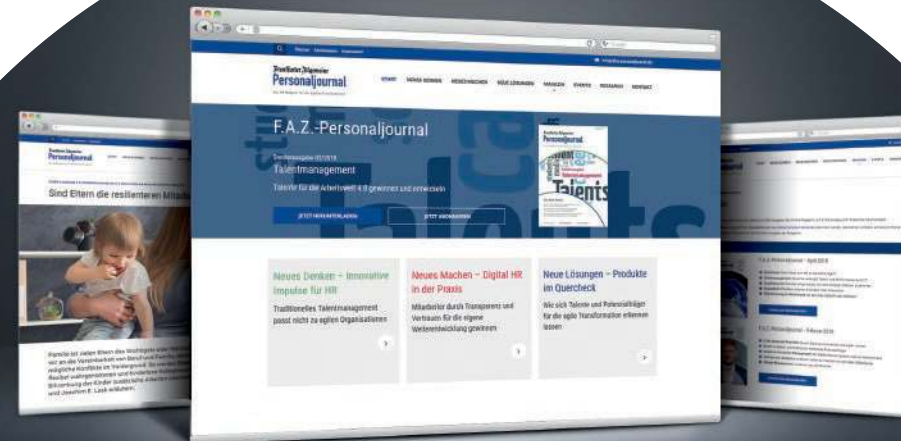


**Maximilian Rahn,**  
Consultant, Lurse AG

mrahn@lurse.de  
www.lurse.de

## Franfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



### Neues Denken – Neues Machen – Neue Lösungen

- Das „F.A.Z.-Personaljournal“ bietet Ihnen praxisrelevante Informationen
- Für Personalverantwortliche und HR-Fachkräfte
- Alle zwei Monate neu und kostenfrei per Mail

[www.faz-personaljournal.de](http://www.faz-personaljournal.de)



um die Organisation zu befähigen, die Kundenerwartungen zu erfüllen? Im konkreten Fall hat sich der Kunde dazu entschieden, die Endkundenperspektive selbst einzunehmen. So kam bei Anforderungsanalyse und Gestaltung regelmäßig die Frage auf, ob diese wirklich zur Befriedigung der Endkundenbedürfnisse beiträgt (outside-in) oder lediglich nach innen gerichtete Ziele verfolgt (inside-out).

Nachdem die Kundenfrage geklärt ist, werden noch vor dem eigentlichen Kick-off der Projektgruppe, im Rahmen einer ganzheitlichen Auftragsklärung, Kurzinterviews mit Sponsoren und Auftraggebern des Projektes geführt. In diesem Zusammenhang werden die Rahmenbedingungen sowie Gos und No-Gos erfasst. Die Projektgruppe selbst bestand aus einem sechsköpfiges Team und dem Berater. Während der Kunde in der Vergangenheit die Konzepte von reinen HR Teams entwickeln ließ, sind jetzt neben zwei Personalern auch zwei Führungskräfte und Mitglieder des Betriebsrats involviert. Bei dieser Auswahl wird durch den Einsatz eines Vergütungsspezialisten und einer Personalentwicklerin auf eine crossfunktionale Zusammensetzung der HR-Kollegen geachtet.

Differenziertes Feedback zum derzeitigen System sowie die Anforderungen an ein zukünftiges Performance-Management bilden den inhaltlichen Grundstein der Projektarbeit und werden in einer Open-Space-Veranstaltung eingeholt. 50 Mitarbeiter und Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen und Ländern kommen zusammen, um in Kleingruppen und zu selbstgewählten Themen Aspekte des Performance-Managements zu diskutieren. Die Ergebnisse werden protokolliert und

von der Projektgruppe für die Analyse und Neukonzeption verwendet. Im weiteren Projektverlauf wird ein erster Prototyp auf einer zweiten Großgruppenveranstaltung vorgestellt. Mit Hilfe des gesammelten Feedbacks wird das Konzept nochmals angepasst und weiter konkretisiert. Um neben diesen Veranstaltungen regelmäßige Feedbackschleifen sicherzustellen, wird ein Sounding-Board einberufen, in dem Vertreter aus dem Management und dem Betriebsrat sitzen und den jeweiligen Arbeitsstand kritisch hinterfragen.

Letztlich entscheidet sich der Kunde nach Fertigstellung des Prototyps für eine mehrwöchige Pilotierung in vier ausgewählten Bereichen. Hierbei werden bewusst Bereiche im In- und Ausland gewählt, die sich im organisatorischen Reifegrad und der dortigen Kultur unterscheiden. Von offener, informeller Kommunikation und Selbstorganisation bis zu hierarchischen Berichts- und Entscheidungsstrukturen ist alles vertreten.

Mit Blick auf die obigen fünf Leitfragen zur Identifikation des richtigen Partizipationsgrad werden die Entscheidungen reflektiert. Zur übergeordneten Zielsetzung des Performance-Managements gehört auch die Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Mit der Zusammensetzung der Projektgruppe und den Großgruppenveranstaltungen ist der Grundstein dafür bereits früh gelegt. Dies trägt auch zur Entwicklung eines gemeinsamen Leistungsverständnisses bei. Statt einer Top-down-Vorgabe entwickeln die Mitarbeiter ihre eigene Leistungsdefinition und füllen sie mit Leben.

Im Projekt ist das Management durch den verringerten Aufwand bei der Einführung des neuen Systems

überrascht. Tatsächlich wäre die Konzeption in einem reinen HR-Projektteam weniger zeitintensiv, doch die frühzeitige Einbindung verschiedener Stakeholder hilft, den späteren Transformationsaufwand signifikant zu reduzieren. Die involvierten Mitarbeitergruppen und Bereiche nutzen ihre Chance, um aktiv Einfluss auf das neue System zu nehmen, und fungieren anschließend als Change-Multiplikatoren. Das positive Feedback der Pilotbereiche macht andere Teams neugierig. Aus dem klassischen Push-Prinzip – HR kippt ein neues System in die Organisation – wird so ein Pull-Prinzip – die Mitarbeiter wollen das neue System aus eigenem Antrieb.

Nicht nur der Gesamtaufwand wird reduziert, sondern auch die Ergebnisqualität steigt deutlich in Form inspirierender und mutiger Ideen der Mitarbeiter. So führt das Marketingteam ein kurzes Weekly-Feedback ein, der Einkauf probiert eine Methode zum gemeinsamen Teamfeedback aus, und die IT entwickelt gemeinsam mit einem externen Partner eine App, die Instant-Feedback möglich macht. Der hohe Partizipationsgrad im Rahmen des Prozesses hat zusätzlich positiven Einfluss auf die Positionierung von HR. Ein Mitarbeiterzitat: „Ich hätte nie gedacht, dass unser Personalbereich so mutig ist.“

Natürlich spielt der kulturelle Reifegrad einer Organisation eine entscheidende Rolle in so einem Projekt. Wie steht es um die Beziehungsebene der unterschiedlichen Stakeholder? Sind die Menschen gewillt und fähig, selbstverantwortlich mitzugestalten. Oder wurde ihnen diese Fähigkeit über die Jahre hin abgewöhnt? Der Projektkunde kennt die kulturprägende Wirkung des ➤