

# „Wir haben sehr früh die Mitarbeiter ins Boot geholt“

Beurteilungssysteme haben unter anderem die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zum Ziel und sollen damit die Betriebsleistung und Effizienz steigern. Doch viele dieser Systeme sind vor langer Zeit eingeführt und seitdem kaum angepasst worden. Die Raumedic AG hat sich der Herausforderung gestellt, ihr Beurteilungssystem zu überarbeiten. Marcus Redemann, Management Partner bei Mercuri International, sprach mit Christina Hechtfischer, Head of Human Resources bei Raumedic, über ihre Erfahrungen.

*Das Gespräch führte Marcus Redemann.*



## **Christina Hechtfischer**

*ist Leiterin des Personalwesens der Raumedic AG, einem Entwickler und Hersteller von polymeren Systemen und Komponenten. Als Partner der medizintechnischen und pharmazeutischen Industrie ist Raumedic weltweit aktiv. In enger Zusammenarbeit mit Kunden und Anwendern in Klinik und Praxis werden medizintechnische Produkte für innovative diagnostische und akut-therapeutische Systeme entwickelt und produziert.*

### **Was waren die Gründe, um ein neues Beurteilungssystem einzuführen?**

Wir wollten ein modernes System. Unser bisheriges war sicherlich gut, doch seit Jahrzehnten unverändert. Störend war vor allem die hohe Inflexibilität des alten Systems. Die Skala in der Kompetenzbeurteilung reichte von 0 über 10 und 20 bis zu 30 Prozent. Die Prozentzahl hat dabei die Bonuszahlung repräsentiert. Die hohen Spannweiten haben dazu geführt, dass oftmals der Status quo blieb, da kleine Veränderungen nicht adäquat abgebildet werden konnten.

### **Wo konkret waren die Schwachpunkte und wo lagen die Vorteile des alten Systems?**

Ein Vorteil war sicherlich, dass es ein bewährtes System war und somit bekannt bei Mitarbeitern wie Vorgesetzten. Es bot zudem eine relativ hohe Einkommenssicherheit beim Bonus für die Mitarbeiter. Ferner wurden weiche Faktoren berücksichtigt, da wir eben keine reine Ellbogengesellschaft als Belegschaft möchten, die ohne Rücksicht auf Verluste um Ziele kämpft, sondern uns auch Soft Skills wichtig sind. Neben dem bereits erwähnten Nachteil der geringen Flexibilität waren aus unserer Sicht manche Beurteilungskriterien veraltet. Ziele gemeinsam vereinbaren sowie das Feedback zum Vorgesetzten fehlten leider ebenfalls.

### **Was sind die Kernelemente des neuen Systems?**

Es besteht aus Zielen und Kompetenzen. Die Ziele werden in einer globalen Zielkonferenz definiert und für das gesamte Unternehmen auf Abteilungsebene heruntergebrochen. Auf dieser Basis vereinbart nun jeder Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter die individuellen Ziele. Bei den Kompetenzen haben

Marcus Redemann  
Mercuri International, Meerbusch, Deutschland  
E-Mail: marcus.redemann@mercuri.de

wir die guten Aspekte beibehalten, zum Beispiel die Soft Skills, und entsprechend modernisiert sowie ergänzt. Die wichtigste Änderung ist, dass statt zehn Prozent nun 2,5-Prozent-Schritte möglich sind. Dies kommt insbesondere dienstjüngeren Mitarbeitern zugute, da nun schnellere Entwicklungsschritte möglich sind. Zudem sind die Mitarbeiter aktiver einbezogen, da sie sich auf Basis der Bewertungsmatrix im Vorfeld des Jahresgespräches selbst einschätzen. Ferner haben sie die Möglichkeit, in dem neuen System Feedback an den Vorgesetzten zu geben. Sicherlich ein Paradigmenwechsel für uns. Dazu gehört auch, dass nun jeder Mitarbeiter ein Jahres- sowie Halbjahresgespräch erhält – und das zwingend!

#### Wie haben Sie das neue System entwickelt und wer war beteiligt?

Die ersten Gedanken dazu reiften bereits vor vier Jahren. Seitdem kamen immer neue Ideen ins Spiel, die den Prozess verzögerten. Die ursprüngliche Idee war, dass wir das System lediglich für den Vertrieb überarbeiten. Am Ende haben wir uns entschlossen, es im kompletten Angestelltenbereich auszurollen. Aufgrund der Struktur arbeiten viele Mitarbeiter aus den Business Units auch vertriebsnah.

Wir haben zunächst das bisherige System analysiert und die Anforderungen an ein neues definiert. Wenn ich „Wir“ sage, dann steht es für ein sehr interdisziplinäres Projektteam. Mit dabei waren der CFO – schließlich geht es am Ende um Zahlen und Bonuszahlungen –, die Vertriebsleitung West- und Südosteuropa, der Werksleiter und der Leiter Marketing und Kommunikation. Insbesondere letzterer genießt in der Firma auf allen Hierarchieebenen ein hohes Ansehen und hat somit hervorragend als Multiplikator der neuen Ideen fungieren können. Ich hatte dann die Projektleitung inne.

Zu Beginn standen Brainstorming Sessions, in denen wir sehr frei gearbeitet, und auch manchmal herumgesponnen haben. Wichtig war auch, alles Bestehende erst mal in Frage zu stellen. Unterstützend half die Offenheit der Geschäftsleitung und vor allem des Aufsichtsrates. Deren Ideen und Impulse haben zudem das System maßgeblich mitgeprägt. Mit zwei externen Schulungen habe ich mich auf das Thema vorbereitet und so neben guten Ideen und Tipps auch einen Austausch mit anderen Firmen erhalten.

#### In welchen Schritten haben Sie das neue System eingeführt?

Wir haben sehr früh die Mitarbeiter ins Boot geholt, zunächst durch Infos und Ankündigungen, dass es ein neues System geben wird. Es folgten regelmäßige Meetings mit den Füh-

rungskräften, um diese von Anfang an aktiv einzubinden. Das „Was“ und „Wie“ haben wir in Workshops mit den Vorgesetzten und zusammen mit Mercuri erarbeitet und trainiert. Wichtig war hier, dass wir die Führungskräfte auf mögliche Fragen und Reaktionen der Mitarbeiter vorbereiten. Schließlich soll es im Rahmen der Beurteilung und der variablen Entlohnung nicht wie auf einem Basar zugehen, sondern die Unternehmensstrategie mit einfließen. Ein großes Thema in den Workshops waren mögliche Beurteilungsfehler. Den Führungskräften ist bewusst geworden, dass Wahrnehmung subjektiv ist und es deswegen darauf ankommt, seine Sichtweise zu begründen und unterjährig entsprechende „Belege“ zu sammeln, aber auch offen für die Sichtweise des Mitarbeiters zu sein.

Der letzte Schritt war die Vorstellung des Systems in den einzelnen Abteilungen im Rahmen des weltweiten Roll-outs, wo wir im Projektteam den Kollegen viele Beispiele gezeigt haben, um die verschiedenen Varianten und Situationen darzustellen und greifbar zu machen.

#### Wie lief die Kommunikation dazu?

Sehr offen! Wichtig war, die Mitarbeiter von Beginn an zu informieren, dass es ein neues System geben wird. Die Belegschaft hat sich eh schon gefragt: Warum sitzen HR, Vertriebsleitung, CFO etc. dauernd zusammen? Wir haben immer wieder Infos an die Mitarbeiter zu Zwischenständen gegeben, um Angst, die in solch einer Situation da ist, zu minimieren bzw. zu nehmen.

#### Was waren die größten Hürden im Rahmen der Einführung des neuen Systems?

Die Erstellung eines ansprechenden Formats, auf dem das System dokumentiert wird. Hier haben wir noch Verbesserungsbedarf, aber man muss auch mal starten. Ebenfalls herausfordernd war die Kommunikation mit bekannten „Low Performern“. Das war recht nervenaufreibend, denn diese Mitarbeiter wissen recht schnell, dass es sie womöglich finanziell treffen kann. Das führt zu mühsamen Diskussionen, wo dann nur eins hilft: Hart bleiben! ... und idealerweise schon vorher wissen, wer hier problematisch sein kann und den Vorgesetzten im Boot haben.

#### Welche Dinge haben Sie im Rahmen der Einführung überrascht?

Es gab niemanden, der das neue System nicht unterschrieben hat. Es waren allerdings sehr unterschiedliche Mentalitäten in

Bezug auf die variablen Vergütungsbestandteile zu spüren. In manchen Ländern wie USA, Südeuropa, UK oder Asien sind die Mitarbeiter total locker. In Deutschland ist man da schon sehr auf jeden Cent und Einkommenssicherheit bedacht. Das war sehr stereotyp.

#### Wie liefen die „neuen“ Jahres- bzw. Zielgespräche?

Soweit ganz gut, natürlich ist es ein Veränderungsprozess und etwas Neues. Die Mitarbeiter fanden es jedenfalls gut, bei der Zielvereinbarung bzw. Kompetenzbewertung stärker involviert zu sein. Teilweise fiel es ihnen allerdings schwer, Ziele zu finden. Da mussten dann die Vorgesetzten fair unterstützen. Im Vorfeld gab es auch schon hin und wieder Rückfragen von Bereichsleitern, die einfach sehr an das alte System gewöhnt waren und mit der Flexibilität und dem Freiraum, den wir ihnen auch mit dem neuen System bewusst geben, nicht umgehen konnten bzw. zögerlich waren. Hier musste das Projektteam einfach

immer wieder unterstützen und helfen. Auch wenn diese Dinge schon wirklich gut geschult wurden.

#### Welche drei Tipps haben Sie für Unternehmen, die ebenfalls ein neues Beurteilungs-/Zielsystem einführen bzw. modernisieren wollen?

Erstens: das System einfach gestalten. Unser System ist super geworden, aber im Nachhinein doch recht kompliziert. Zweitens: sich nicht so viele Gedanken machen. Offen gesagt, hatte ich echt einige schlaflose Nächte, ob alle Mitarbeiter das neue System anerkennen und entsprechend ihre neuen Arbeitsverträge unterschreiben. Wir haben uns auch im Projektteam viel zu viele negative Gedanken gemacht. Aber vielleicht war das auch gut, somit fühlten wir uns auch für den Worst Case gut vorbereitet – der zum Glück nicht eintrat. Drittens: unbedingt einen „Sympathieträger“ ins Projektteam holen. Das ist eine große Chance für die Anerkennung des Systems.

# Führungsgespräche zielgerichtet gestalten



K. Herndl  
**Das 15-Minuten-Zielgespräch**  
Wie Sie Ihre Verkäufer zu Spitzenleistungen bringen  
3. Aufl. 2014. XIII, 179 S. 6 Abb. Brosch.  
€ (D) 29,99 | € (A) 30,83 | \*sFr 37,50  
ISBN 978-3-8349-4724-6  
€ 22,99 | \*sFr 30,00  
ISBN 978-3-8349-4725-3 (eBook)

- Probleme aufdecken, Lösungen erarbeiten, Ziele nachverfolgen
- Mit zahlreichen Musterdialogen und Beispielen

Wie Sie Führungsgespräche im Vertrieb in nur 15 Minuten effizient und zielgerichtet gestalten, erfahren Sie in diesem Buch. Karl Herndl zeigt Ihnen, wie Sie mit den richtigen Fragen Problembereiche aufdecken, Lösungen erarbeiten und mit Ihren Mitarbeitern vereinbarte Ziele nachverfolgen.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de) oder in Ihrer lokalen Buchhandlung