

Case Study

BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen
Löwen-Gruppe und Haufe Akademie



Auf einen Blick

Die Unternehmen der Löwen-Gruppe entwickeln, produzieren und betreiben Geldspielgeräte und bieten darüber hinaus verschiedene Produkte und Dienstleistungen rund um Glücksspiel und Unterhaltung an. Die Löwen-Gruppe beschäftigt rund 4.000 Mitarbeiter:innen unter anderem an den Hauptstandorten Bingen, Rellingen und Pfullendorf.

 Glücksspiel/Unterhaltung

 ca. 4.000

 www.loewen.de



Herausforderung

- › Das Thema Performance Management als strategische Maßnahme zu verankern, die Prozesse dahinter zu überprüfen und zu aktualisieren oder neu auszurichten.

Lösungen

- › Ein durch die Haufe Evolve Experten angeleiteter Design Sprint mit überraschenden Ergebnissen
- › Ein begleiteter Redesign-Prozess mit einer cross-hierarchische und cross-funktionale Projektgruppe.

Ergebnisse

- › Ein neu definierter Performance-Prozess, mit einer hervorragenden Resonanz bei Führungskräften und Mitarbeiter:innen. Alle Beteiligten sind nach wie vor begeistert von und genießen das gemeinsame Arbeiten im Team

Die Löwen-Gruppe als einer der großen deutschen Glücksspielanbieter bewegt sich in einem dynamischen, sich digitalisierenden Marktumfeld, das von Innovation und einem hohen Qualitätsanspruch geprägt ist. Entsprechend wichtig ist ein hochwertiges Weiterbildungsangebot, um stets höchste Qualität und zuverlässigen Service bieten, sowie das Produktportfolio stetig weiterentwickeln zu können.

Seit vielen Jahren arbeitet die Haufe Akademie deswegen in unterschiedlichen Entwicklungsfragen mit der Löwen-Gruppe zusammen, wie zum Beispiel bei der Ausbildung von Projektmanager:innen. „Wir haben über die Jahre bereits mehrere Dutzend Menschen in der Löwen-Gruppe im Bereich des klassischen und agilen Projektmanagements aus- und weitergebildet. Die Schulungen sind dabei zum Großteil virtualisiert und laufen in mehreren Etappen über einen längeren Zeitraum ab“, erklärt Torsten Otto von der Haufe Akademie. „Aus den Rückmeldungen vernehmen wir, dass der Erfolg der Maßnahmen sich wie gewünscht im betrieblichen Alltag einstellt und die ausgebildeten Kolleg:innen im Anschluss an die Weiterbildung immer häufiger, teilweise quasi ausschließlich als Projektmanager:innen eingesetzt werden“, ergänzt Dr. Johannes von Mikulicz-Radecki.

„Wir merkten, dass es an der Zeit war, den bisherigen Performance-Prozess genau zu durchleuchten und zu hinterfragen. Wichtig war uns deshalb auch der 'Blick von außen' mit neuen Methoden und partizipativen Formaten“

Beate Détrie, HR-Leiterin der Löwen-Gruppe.

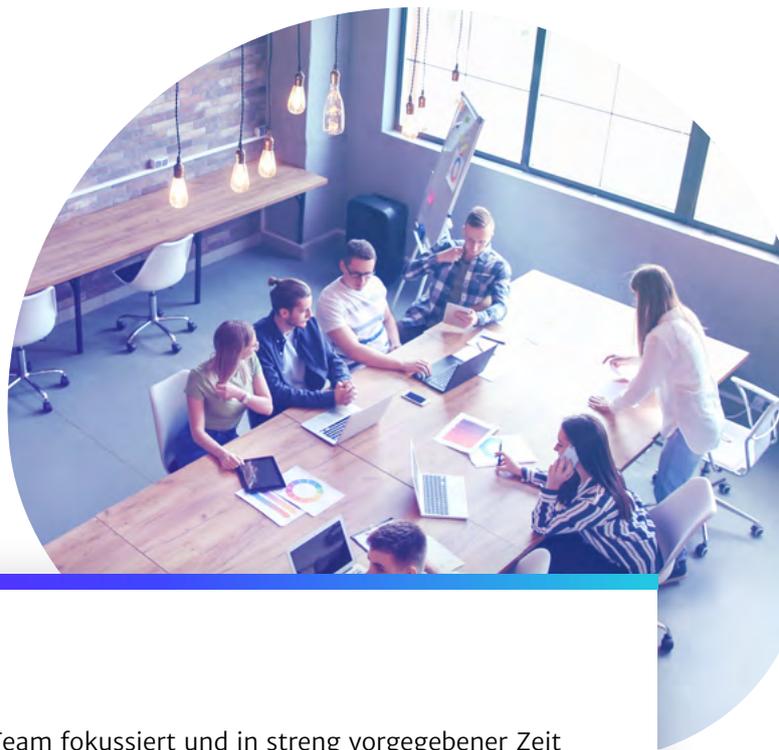
Cross-hierarchisch zu einem neuen Performance-Prozess

Über diese Entwicklungsthemen hinaus konnte die Löwen-Gruppe und Haufe Akademie im Jahr 2018 die Partnerschaft vertiefen und um das Beratungsmandat im Bereich des Themas Performance Management erweitern. Die Löwen-Gruppe hatte sich als eine ihrer strategischen Maßnahmen zum Ziel gesetzt, den Performance-Prozess zu überprüfen: Der individuelle Zielvereinbarungsprozess und die entsprechende Verankerung in der variablen Gehaltskomponente sollten auf den Prüfstand gestellt werden und ggfs. eine komplett neue Richtung eingeschlagen werden. Hierzu wurde das Unternehmen von der Haufe Akademie beraten: „Wir merkten, dass es an der Zeit war, den bisherigen Performance-Prozess genau zu durchleuchten und zu hinterfragen. Wichtig war uns deshalb auch der ‚Blick von außen‘ mit neuen Methoden und partizipativen Formaten“, erzählt Beate Détrie, HR-Leiterin der Löwen-Gruppe. Die Mitarbeiter:innen sollten in diesen Redesign-Prozess unbedingt von Anfang an eingebunden werden: „Getreu dem Motto: ‚Betroffene zu Beteiligten‘ machen.“

So wurde im Frühjahr 2019 eine cross-hierarchische und cross-funktionale Projektgruppe gestartet. Sehr schnell entfaltete sich dabei das wahre Potenzial eines solch partizipativen Ansatzes. Auch neuen Formaten trat die Projektgruppe offen entgegen, so wurde beispielsweise ein Design Sprint* mit offenem Ende durchgeführt – entgegen dem bisherigen Ansatz: erst das Ergebnis, dann der Workshop. Durch das freie Arbeiten entstanden völlig neue Ergebnisse wie

Drehbücher, Filme und lebendige, attraktiv gestaltete Prozessdarstellungen. Fachlich war schnell klar, dass ein ganz neuer Performance-Prozess gewünscht war und auch die individuelle Leistungskomponente ‚ad acta‘ gelegt werden konnte.

Besonders hervorzuheben ist auch die Rolle der Geschäftsführung in diesem Projekt. Die erarbeiteten Ergebnisse wurden stets angeregt diskutiert, nie jedoch einfach überstimmt oder abgetan. Die Projektgruppe nahm Feedback offen an und konnte mit voller Unterstützung der Geschäftsführung einen innovativen Weg verfolgen. Der Vertrauensvorschuss wurde in vielfacher Form durch die Ergebnisse und Rückmeldungen aus der Belegschaft zurückgezahlt. Das Projekt zeigt deutlich: Vertrauen lohnt sich – das größte Potenzial liegt in den Mitarbeiter:innen selber.



* Design Sprint

Design Sprint bezeichnet eine Methode, bei der ein Team fokussiert und in streng vorgegebener Zeit an der Lösung einer Problemstellung arbeitet. Meist werden die interdisziplinären Teams durch eine Moderation begleitet. In der Praxis gibt es verschiedene Herangehensweisen, die alle Ähnlichkeiten zum Design Thinking aufweisen:

<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/general-management/4-gruende-fuer-design-thinking-im-unternehmen/>.

Weg vom Mitarbeitergespräch hin zum Entwicklungsdialog

Nach dem erfolgreichen Projektabschluss Anfang 2020 wurde der neue Prozess ausgerollt, kurz bevor der erste Lockdown für Spielhallen und die Gastronomie – dem Kerngeschäft der Löwen-Gruppe – im Zuge der Corona-Pandemie eintrat. Die Resonanz bei Führungskräften und Mitarbeiter:innen ist auch ein Jahr danach hervorragend: Alle Beteiligten sind nach wie vor begeistert von dem neu definierten Performance-Prozess und genießen das gemeinsame Arbeiten im Team – was eines der zentralen Paradigmen des neuen Prozesses ist.

In Sachen konsequente Weiterentwicklung der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung ist die Anpassung der Mitarbeitergespräche die logische Konsequenz, der durch den neuen Performance-Prozess angestoßenen Veränderungen. Ziel wird es sein, zukünftig eher Perspektiv- und Entwicklungsgespräche zu führen. Führungskräfte sollen so ausgestattet werden, dass sie noch besser die Entwicklungsmöglichkeiten und -bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen kennen oder explizit erfragen und die Mitarbeiter:innen in ihrer Entwicklung konsequent stärken und unterstützen: Im Vordergrund sollen hier weniger das ‚Gestern‘ und ‚Heute‘ stehen, sondern viel mehr das ‚Morgen‘ und ‚Übermorgen‘.



Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Wir beraten Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Businesszielen des Unternehmens.

Ihr Kontakt zu uns

☎ 06102 74850-00

✉ evolve@haufe-akademie.de

🌐 www.haufe-akademie.de/evolve