



Karriere und Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels

Dr. Friedrich A. Fratschner,
Baumgartner & Partner / HR Online Manager



Ihr Referent

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner.
- Herr Dr. Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Von 2009 bis 2014 betreute Herr Dr. Fratschner u. a. das Projekt „Lohnleichheit“ des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner (seit 2003) war Dr. Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH sowie weiteren Beratungsunternehmen tätig.
- Ausbildung: Studien der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Frankfurt / Promotion bei Prof. Dr. Bert Rürup

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

HR Online Manager

Friendly Feedback

Baumgartner & Partner ist **Logib-D** - Partner des Bundesfamilienministeriums

 Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



**Dr. Friedrich A.
Fratschner**

Partner und Geschäftsführer

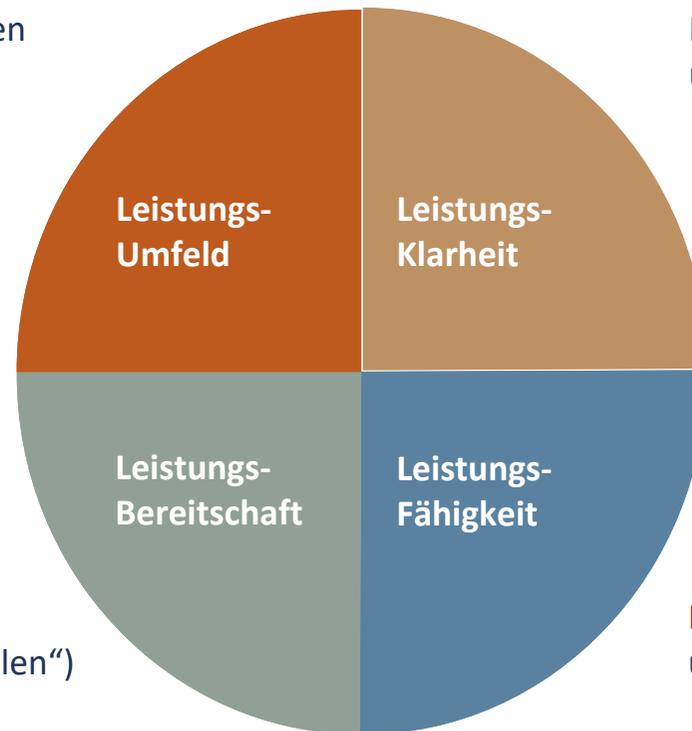
Baumgartner & Partner Management
Consultants GmbH

Bausteine eines erfolgreichen Karriere- & Leistungsmanagements

Leistungs- bzw. Performancemanagement ist die Basis eines erfolgreichen Karriere- & Vergütungsmanagements

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen **Umfeldes** („dürfen“)

Klarheit von Zielen, Strategien und **Anforderungen** („sollen“)



Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-**Motivation** der Mitarbeiter („wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

MITARBEITERBINDUNG

01

02

03

Allg. Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung

- **Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld / Employee Experience**

Mitarbeitende, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und ihre Aufgaben sowie das damit verfolgte Ziel kennen, sind motivierter und erbringen dadurch gerne gute Leistungen. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitenden ein leistungsförderndes Arbeitsumfeld/Erlebnisumfeld zu geben und sie bei der Organisation und Strukturierung ihrer Arbeit zu unterstützen.

- **Fordern und fördern / Karriere & Personalentwicklung**

Neue Aufgaben und Ziele fordern ihre Mitarbeitenden und wirken sich gleichzeitig motivierend auf die Leistung. Um neue/veränderte Anforderungen auch bewältigen zu können, müssen Unternehmen die Stärken ihrer Mitarbeiter kennen und diese dahingehend gezielt entwickeln.

- **Arbeitgebermarketing und Employer Branding**

Damit sich Talente bei Ihnen bewerben, müssen Sie sich nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Vor allem die eigenen Mitarbeiter sind die beste Werbung für Ihre Arbeitgebermarke.

- **Unternehmenskultur und -kommunikation**

Das nach außen präsentierte Arbeitgeberimage muss sich auch intern bewahrheiten. Eine gute Kommunikation sowie eine gelebte und glaubwürdige Unternehmenskultur bilden die Basis einer engen Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen.

Allg. Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung

- **Vergünstigungen und Vorteile**

Mit besonderen Vergünstigungen und Vorteilen bieten Sie Ihren Mitarbeitern einen Mehrwert, durch den Sie sich von anderen Arbeitgebern abheben können.

- **Gesundheit, Sport und Freizeit**

Unterstützen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und zeigen Sie, dass Sie sich um ihr Wohlbefinden sorgen (BGM). Fühlen sich Ihre Mitarbeiter umsorgt, bauen Sie eine stärkere Bindung zum Unternehmen auf.

Gießkanne versus selektiver Mitarbeiterbindung

- **Gießkanne**

Unter das Gießkannenprinzip fallen alle Maßnahmen, die jedem Mitarbeiter gleichermaßen zugutekommen. Problem: Das selbe Angebot wird von Mitarbeitern sehr unterschiedlich wahrgenommen und genutzt. Während es exakt den Präferenzen des Einen entspricht, kann der andere unter Umständen gar nichts damit anfangen. Die Leistung nach Gießkanne ist immer dann gut, wenn dem grundsätzlichen Ziel der Anwendung auf alle Mitarbeitenden vor dem Hintergrund „allg. Gerechtigkeit“ entsprochen werden soll.

- **Selektive Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung**

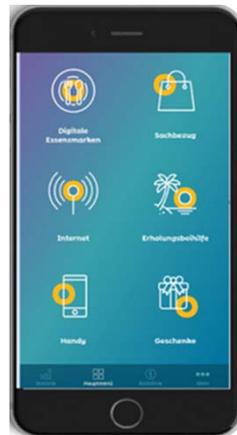
Wer selektiv vorgeht, wählt gezielt einzelne Mitarbeitergruppen aus und passt das Angebot an deren Bedürfnisse an.

Viele Mitarbeiter kann man auch mit wenig finanziellem Einsatz begeistern.

Eine solche „Ungleichbehandlung“ kann jedoch schnell zu Unstimmigkeiten und Neid führen.

- **Einfach selbst auswählen: Gleichheit der Basisleistung bei individuellen Einzelleistungen**

Gleiche Leistung bei ungleichen Nutzungsprofilen stellt die freie Mittelverwendung des Mitarbeiters in den Vordergrund. Dies bilden heute Apps wie die von Baumgartner & Partner ab. Ziel ist es die Mittelverwendung online zu administrieren und Mitarbeitern im Rahmen der gegebenen steuerlichen Regeln die volle Mittelverwendungsfreiheit zu geben.



Fordern Sie unsere Unterlage zur Nebenleistungs-App gerne beim Referenten per E-Mail an ⁷

Diese vier Zielgruppen sollten Sie insbesondere im Blick haben

- **Besondere Leistungsträger/Teams innerhalb der Organisation**

Besondere Leistungsträger prägen ganz besonders die Leistungskultur und prägen Ihre Leistungsprozesse

- **Besonderes Engpass-Know-How /-Verhalten**

Mitarbeiter mit spezifischem Know-How sowie relevanten Top-Competencies sind wichtig für den Unternehmenserfolg

- **Marktknappheit und Wiederbesetzungsrisiko**

Der Markt wird knapp. Der Fachkräftemangel ist kein temporäres Ereignis sondern wird Unternehmen weiter signifikant prägen. Doch in einigen Segmenten wird es immer knapper. Und damit kritisch.

- **Wirkung im Markt**

Es sind in mittelständischen Unternehmen oft nur wenige Mitarbeiter die die Wahrnehmung des Unternehmens bei wichtigen Kunden/im Markt beeinflussen. Diese müssen Sie im Blick haben bzw. Abhängigkeiten reduzieren.



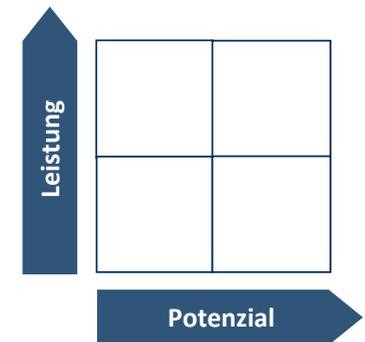
Mitarbeiterentwicklung als Basis der Mitarbeiterbindung

- Viele Unternehmen scheuen Investitionen in die Mitarbeiterentwicklung als Teil der Mitarbeiterbindung da Sie fürchten, dass Mitarbeiter bei einem guten Angebot dennoch abwandern. Die Investition wäre damit umsonst.
- **Szenario 1:**
 - CFO fragt den CEO: „Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeitenden investieren und diese verlassen dann unser Unternehmen?“
 - CEO: „Was passiert, wenn wir nicht investieren und sie bleiben?“
- **Szenario 2:**
 - CFO fragt den CEO: „Was passiert, wenn wir unseren Mitarbeitern Entwicklungswege aufzeigen und diese auf Rollen/Aufgaben vorbereiten von denen wir heute gar nicht sicher sein können, dass wir diese später benötigen?“
 - CEO: „Wir werden diese Stellen/Rollen dann in der einen oder anderen Ausprägung schaffen! Denn für Mitarbeiter mit nachgewiesener Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit haben wir noch immer eine passende Rolle/Aufgabe in unserem Team gefunden“.

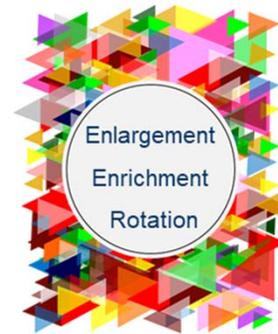


Fokus: Leistungsträger (Einzel/Team) als Engpass

- In vielen Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass das Pareto-Prinzip gilt. Dies bedeutet, dass 20 % der Mitarbeiter/Teams 80% der Top-Leistung erbringen.
- Klären Sie deswegen welche Mitarbeiter zu welcher Zielgruppe gehören bzw.
 - wer sich entwickeln will
 - wer die aktuelle Aufgabe beherrscht aber wenig Ambitionen zur (inhaltlichen/hierarchischen) Weiterentwicklung hat und
 - wer sich entwickeln muss (z.B. weil die Aufgabe perspektivisch wegfällt)
- Dies führt zur Unterscheidung
 - Entwicklung in der Stelle (job-enrichment/job-enlargement) und
 - Entwicklung über die Stelle (Karriere im eigentlichen Sinn)
- Sollte eine organisationsspezifische Anpassung der Stelleninhalte durch die Mitarbeiter nicht akzeptiert werden, so benötigen Sie auch keine Mitarbeiterbindung, denn alleine der technologische Fortschritt wird dazu führen, dass sich viele Stellen signifikant verändern ohne dass eine klassische Karriere stattfindet.
- Deswegen sollten Sie zwingend den Karrierebegriff (in der Stelle/über die Stelle (vgl. nachfolgend)) inhaltlich klären.



Schritt 1: Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz (I)



- Jede Aufgabe verändert sich mit der Zeit! Viele Dinge werden einfacher aber andere auch komplexer. Daraus entsteht der Ansatz, dass es sich bei jeder Aufgabe im Unternehmen nicht um einen „Arbeitsplatz mit fest definierten Aufgaben“ (Stellenbeschreibung) handelt, sondern dass die Aufgaben sich verändern und sich die Belegschaft mit verändern muss.
- Ohne diese Bereitschaft zur Veränderung über schrittweises
 - Job Enlargement und
 - Job Enrichmentmuss man sich über „Karriere“ gar keine Gedanken machen.
- Job Enlargement (Arbeitserweiterung) ist eine Strategie der Arbeitsstrukturierung. Mitarbeiter, die bislang auf eine Tätigkeit beschränkt waren, führen nun mehrere verschiedene Tätigkeiten mit demselben Anforderungsniveau (siehe Anforderungsermittlung) durch.
- Bei Job Enrichment (Arbeitsanreicherung) hingegen handelt es sich um eine Anreicherung der Stelle im Kontext einer höheren Stellenwertigkeit.
- Daneben bildet das Konzept der Job Rotation ein „Maßnahmen-Dreigestirn“ der aktiven Personalentwicklung. Alle drei Maßnahmen sind fein austarierte Varianten mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielen.

Schritt 1: Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz (II)

- Job Enrichment können Sie als sogenannte vertikale Umstrukturierung in jedem Unternehmensbereich, in jeder Abteilung einsetzen.
- Die Folge: Sie professionalisieren durch Job Enrichment sukzessive Ihre Stellen und Positionen. Die Zuteilung qualitativ hochwertiger Aufgaben und Anforderungen sorgt bei den „bereicherten“ Mitarbeitern für
 - eine steigende Zufriedenheit mit dem eigenen, erweiterten Tun,
 - intrinsische Motivation jenseits von finanzieller Vergütung,
 - Kompetenzerweiterung,
 - Förderung der Persönlichkeitsentfaltung und
 - Steigerung des Verantwortungsrahmens für das Team, die Abteilung und das Unternehmen
 - ... und führt damit zu einer starken Bindung an das Unternehmen.
- Job Enrichment ist damit der bestmögliche Weg zu einer darauf aufbauenden erweiterten Karriere/Umbesetzung.



Schritt 2: Fachkarriere als ein tragender Baustein der Bindung von Leistungsträgern

- Leistungsbereite Mitarbeiter oder Teams wollen sich entwickeln. Inhaltlich als auch pekuniär.
- Die Angst vor den finanziellen Forderungen führt in mittelständischen Unternehmen dazu, dass oft zu wenig transparent über Fachkarriere-Optionen kommuniziert wird.
- Ziel muss es sein, dass Mitarbeiter wissen,
 - welche Herausforderungen in der Stelle im Changeprozess anstehen die es zu bewältigen gilt und
 - wie sie den Weg von der aktuellen Stelle über eine „wachsende Stelle“ bis in eine deutlich „höherwertige Stelle/Rolle“ in verschiedenen Schritten umsetzen können.
- Hierbei stehen folgende zwei Aspekte im Vordergrund (Win:Win):
 - Die Entwicklung der Mitarbeiter richtet sich immer auf Themen aus, die für das Unternehmen im Wettbewerb relevant sind
 - Die Entwicklung der Mitarbeiter ist konsequent stärkenorientiert
- Ihr Motto sollte dabei lauten: „ ...Menschen, die bei uns arbeiten, sollen begeistert, strahlend und kompetent sein und mit großer Leidenschaft Ihre Stelle wahrnehmen.“

FACHKARRIERE

01

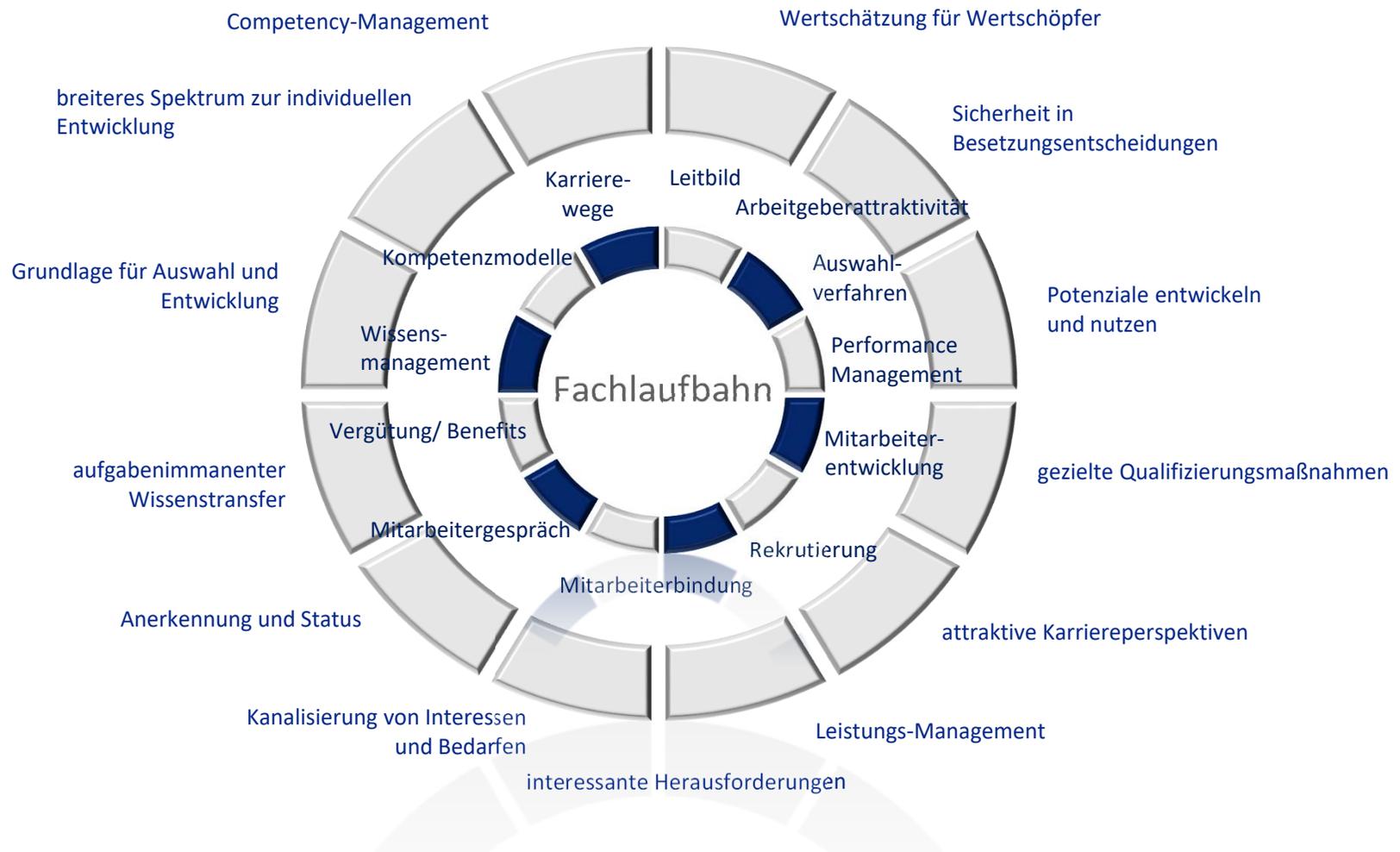
02

03

Gleichwertigkeit der Fach- und Führungskarriere

- Das moderne Hierarchiemodell geht von einem gleichwertigen Wertschöpfungsbeitrag von Führung, Fachexpertise und Projektfähigkeit aus. Demzufolge etabliert es jeweils hoch transparente separate (und überlappende) Laufbahnmodelle mit ausgeprägten Vergleichbarkeiten und Übergängen.
- Dabei werden Projektleiter häufig als eine spezielle Gruppe von Experten eingeordnet und die Projektlaufbahn ist als eine besondere Ausprägung der Expertenlaufbahn konzipiert.
- Alternativ dazu stellen Unternehmen, bei denen Projekte ausgeprägter, substantieller Teil des Geschäftsmodells sind, die Projektlaufbahn oft als eigenständiges Laufbahnkonzept dar.
- Die falsche Führungskarriere:
 - Kritisch ist, dass viele Unternehmen zudem die Mitarbeiterbindung von Leistungsträgern durch gut gemeinte aber schlecht umgesetzte Führungskarrieren/ Teamleiterstrukturen verhindern.
 - Denn welche Leistungsträger / welches Top-Team möchte über viele Hierarchieebenen hinweg reporten? Das ist das genaue Gegenteil von Agilität
 - Ziel muss es deswegen sein, dass klassische Teamleiterstellen üblicherweise nur noch in stark repetitiv arbeitenden Gruppen Anwendung finden. Und deren Anteil nimmt im Kontext der Digitalisierung typischerweise ab.

Vielfältige Vernetzung der Fachkarriere mit anderen HR-Instrumenten



Mitarbeiterbindung: Langfristige Ziele der Fachkarriere

- Die Fach- und Projektmanagerkarriere muss wirklich Relevanz haben.

Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der erfolgskritischen Funktionen

Steigerung der unternehmensweiten **Transparenz** von Experten und Expertise

Mobilität und Karriereentwicklungen innerhalb der Expertenlaufbahn und zur Führungs- und Projektkarriere

Langfristige **Weiterentwicklung der Karrierekultur** im Unternehmen



Langfristige Sicherung von Expertenwissen und Kompetenzen auf allen Ebenen des Unternehmens

Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität** für Experten und Expertise

Erhöhter Wissenstransfer und gezielte Positionierung von erfolgskritischem Wissen an den richtigen Stellen in der Organisation

Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung, Professionalisierung und Potentialentwicklung aller Experten

Das Baumgartner Drei-Phasen-Modell



Das strategische Rahmenmodell zur Fachkarriere beantwortet die Grundsatzfragen

▪ Grundsatzentscheidungen/Schlüsselfragen

- Was sind „Experten“, wo und in welchen Funktionsfamilien soll Karriere stattfinden?
- Was muss durch Karriere gesteuert werden (Produktivität, Innovation, Kompetenz-Mix, Bindung, etc.)?
- Wie strukturiert muss der Karriereverlauf beschrieben und bestimmt werden?
- Welche Systematik gemeinsamer Anforderungskategorien an Experten lässt sich ableiten?

▪ Modellkonzept

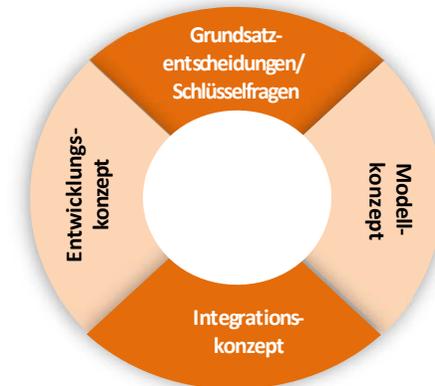
- **Breitenmodell:** Durchgängige Strukturierungsmodell, das nahezu alle Funktionen und Bereiche, Positionen und Wertigkeitsstufen umfasst, von Sachbearbeiteraufgaben bis hin zu komplexen Expertenfunktionen.
- **Selektives Modell:** Karriereangebot für herausragende Experten (z. B. 5% der Mitarbeiter). Die Laufbahn beginnt im oberen Tarifbereich oder unteren AT-Bereich und reicht bis ins obere Management.
- **Fokusmodell:** Selektives oder Breitenmodell für klar abgegrenzte, strategierelevante Expertengruppen (z. B. Entwickler, Forscher).

▪ Integrationskonzept

- Laufbahn-Vergleichbarkeit. Ausmaß der Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit zu Führungs- und Projektlaufbahnen

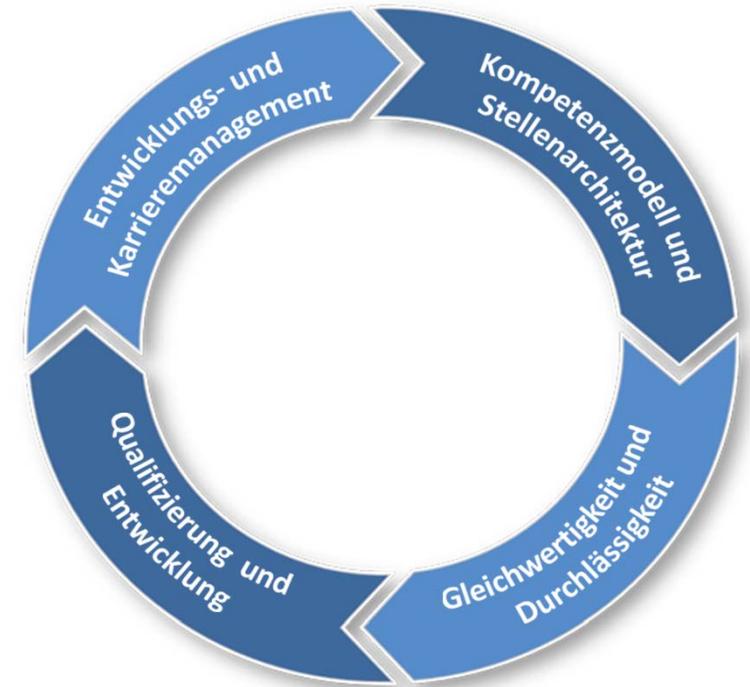
▪ Entwicklungskonzept

- horizontale/vertikale Weiterentwicklung sowie fachliche/außerfachliche Qualifizierung
- Steuerung des Karriereverlaufs (Stellenplanung? Angebots-/ Nachfrage-Mechanismen?)



Ausgestaltung des strategischen Rahmenmodells der Fachkarriere

- **Wie wird das strategische Rahmenmodell für die einzelnen Expertenfamilien konkretisiert und ausgestaltet?**
 - **Kompetenzmodell und Stellenarchitektur**
 - Definition der Expertenfamilien und -rollen
 - Beschreibung der Kompetenzen
 - Integration in das Hierarchiesystem
 - **Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit**
 - Vergleichbarkeit von Laufbahnen und Karriereoptionen
 - Verknüpfung der Karrierepfade
 - Festlegung der Zugangsregeln zu Laufbahnen
 - Entscheidung über Führungskreise und Fach-/PM-Kreise
 - **Qualifizierung und Entwicklung**
 - Fachliche und außerfachliche Weiterentwicklung je Karrierestufe
 - Karriereüberschneidende Qualifizierungs- und Entwicklungsthemen
 - **Entwicklungs- und Karrieremanagement**
 - Entwicklung des Karriere- und Qualifizierungssystems



Herausforderung Verankerung und Wertschätzung der Fachkarriere

Sichtbarkeit, Verankerung und Wertschätzung sind wichtige Erfolgsfaktoren der Gleichwertigkeit.



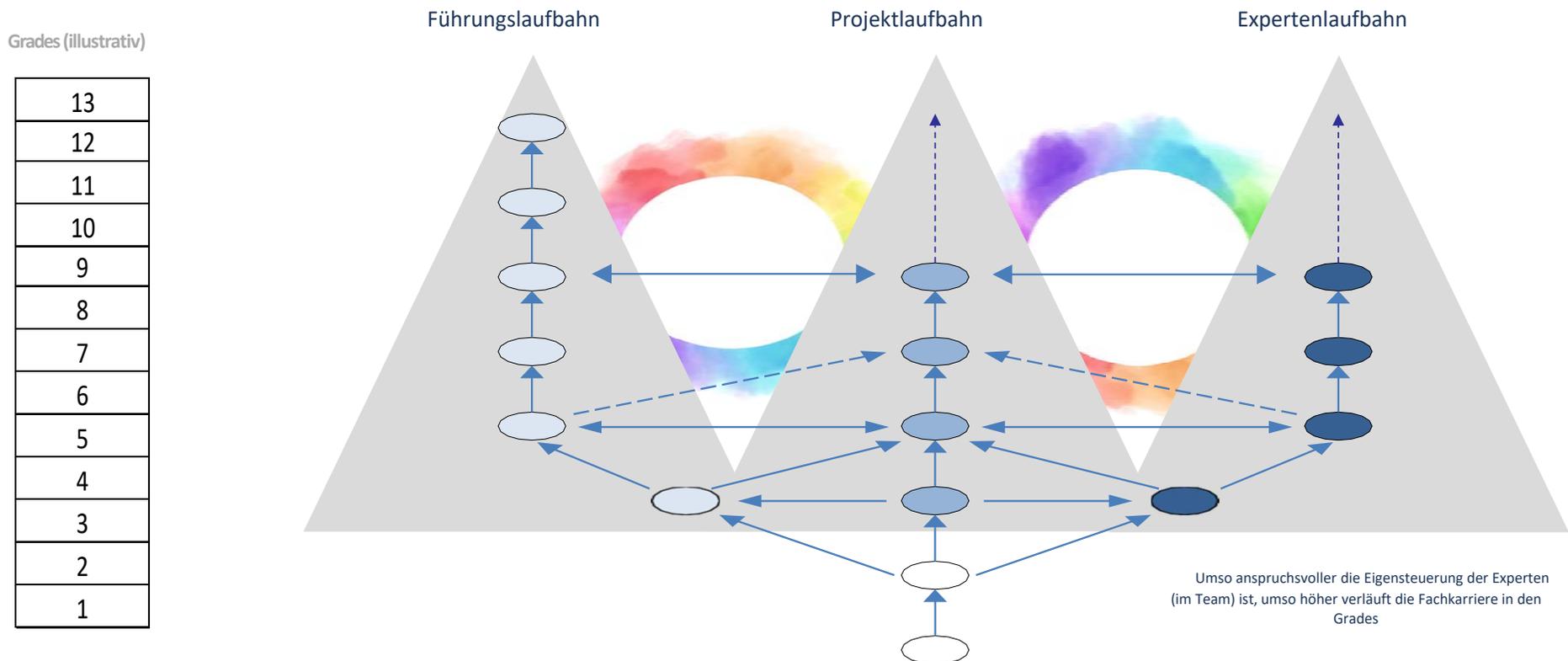
- Wertigkeit der Positionen in der Organisation
- Einbringen von Expertenwissen und Impulsen für die Organisation
- Sichtbarkeit der Experten
- Zugang zu strategierelevanten Informationen
- Teilnahme an / Einfluss auf Entscheidungen
- Einbindung in Projekte und Sonderthemen

- Die Anzahl der Stellen in der Expertenlaufbahn wird im Rahmen der Geschäfts- und Stellenplanung kontingentiert.
- Die Anforderungsprofile in den Stufen sind transparent.
- Das Auswahl-/Zugangsverfahren ist objektiv und nachvollziehbar.
- Mitarbeiter der Expertenlaufbahn sind im Unternehmen anerkannt und gefragt.
- Die Unternehmenskultur begünstigt die Expertenlaufbahn.
- Die Ausstattung an Leistungen/Nebenleistungen ist in der Führungs- und Expertenlaufbahn auf der korrespondierenden Stufe gleich

- Bereichsinterne/-übergreifende Präsenz
- Vernetzung und eigener Auftritt im unternehmensweiten Intranet
- (Projekt) Aufträge aus dem Top Management zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen
- Stufengerechte individuelle Entwicklungs- und Fördermaßnahmen
- Gleicher Informationszugang wie die vergleichbar wertige Führungsebene (!!)

Herausforderung: Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.



Über 50 Karrierestufen online überprüfbar im HR Online Manager (Career Builder im Tool „Eingruppierung Online“)

- Übersicht über das Karrieremodell mit acht Karrieren im Kontext von 20 Stufen. Jede Stufe ist mit spezifischen Anforderungen hinterlegt.

Grade	Helfer	qual. MA (in Produktion)	Sachbearbeiter	Spez./Experte	Meister	Projektmanager	TL/GL	BL/AL
20								
19								
18								9
17								8
16								7
15								6
14						8		5
13						7		4
12						6		3
11						5		2
10				6		4	8	1
9				5		3	7	
8				4		2	6	
7				3	5	1	5	
6				2	4		4	
5			5	1	3		3	
4		4	4		2		2	
3		3	3		1		1	
2	3	2	2					
1	2	1	1					

Für jede der 50 Karrierestufen (sowie hinterlegten 50 Ankerprofile) sind die Anforderungen im Kontext der

- Fachanforderungen
- Planungsanforderungen
- Kommunikationsanforderungen
- Denkanforderungen
- Entscheidungskompetenzen sowie
- Verantwortungsübernahme

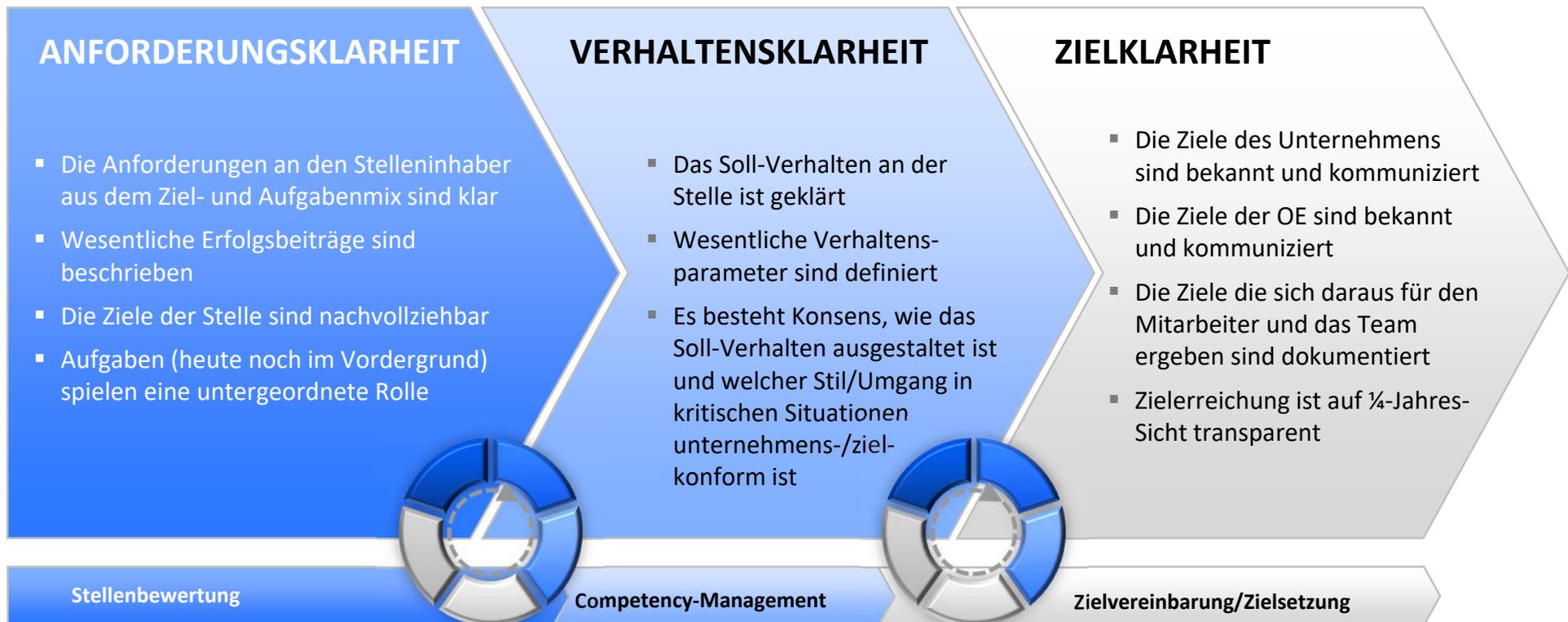
beschrieben

... und um Competencies erweitert

Klarheit über Anforderungen in der Fachkarriere

- Entgegen vieler anders lautender Annahmen wird die exakte Bestimmung von Anforderungswerten im Kontext der verschiedenen Rollen in der Fach- und Führungskarriere in Zukunft noch viel bedeutsamer sein als in der Vergangenheit.
- Dies ergibt sich
 - aus dem Wegfall starrer Aufbaustrukturen und
 - der Hinwendung zu „flexiblen und agilen Arbeitsmodellen“
- Denn folgende Fragen entstehen daraus:
 - Ist die neue Rolle der Mitarbeiter (egal in welcher Fach- und/oder Führungsfunktion) höherwertiger oder niedrigwertiger als eine vergleichbare Rolle x?
 - Welche Kompetenzen benötigen die Stelleninhaber für die Wahrnehmung der Rolle? Wie können diese Kompetenzen entwickelt und ausgebaut werden?
 - Wie kann man die Rolle(n) bewerten bzw. vergleichbar machen?
- Ergebnis: Analytische (und/oder tw. summarische) Bewertungsverfahren können den Wandel der Stellenanforderungen souverän unterstützen, indem die verschiedenen Rollen inhaltlich schnell und präzise geklärt werden.
- Die Stellenwertanalyse (vgl. nachfolgend) kann über das Baumgartner & Partner Stellenbewertungsverfahren offline oder auch online erfolgen.

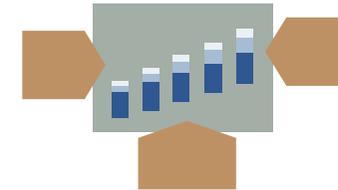
Gutleistung: Die drei Komponenten der Leistungsklarheit



Stellen-/Rollenbewertung liefert Grundlage für Karriere- & Performance-Management

- Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Koordinations- und Mgt.-Kompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraum
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung



Charakteristika der Methodik:

- strategiekonform
- stellenbezogen
- mitarbeiterneutral
- pragmatisch
- wenig aufwendig
- intern / extern vergleichbar
- nachvollziehbar
- leicht zu pflegen
- gute Akzeptanz

Rollenbewertung & Karriere (Grading offline via Handbuch oder online (HR Online Manager)) (I)

- Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problem-Lösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet. Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicher-weise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die – im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen – auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14	Grundkenntnisse	Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsaugstufende Qualifizierung	Fachhochschul-abschluss	Universitäts-abschluss
14	Abschluss	-	-	-
16	2-4	-	-	-
19	5-6	Abschluss	-	-
23	7-8	2-3	Abschluss	-
27	>8	4-5	2-3	Abschluss
37	-	>5	4-6	2-3
44	-	-	>6	4-6
52	-	-	-	7-10
61	-	-	-	11-15
72	-	-	-	>15

Anzahl der Berufsjahre

A Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache stufenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	sehr einfache Hilfsarbeiten und Ausschüttigkeiten kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erkennbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	einfache oder standardisierte Tätigkeiten 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz Grundkenntnisse in PC-Anwendungen teilweise einfache EDV-Bedienung
16		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (z. B. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungskaufmann) plus 7-8 Jahre ansteh. Erfahrung oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungsfachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschulstudium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodischen-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (PhD-Studiengang).	Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Standardfall: Juni 2. Staatsexamen direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und integriertes Wissen über die professionelle Handhabung komplexer arbeitsteiliger Aufgabenstellungen auf dem Fachgebiet (Wissenschaft) oder Integration einiger Fachgebiete (Management).	Fachkraft mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet (z. B. Spezialwissen plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss)
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsbereiche mit großer Wissenschaft (Top-Generalist) im Top Management.	Top-Generalist im Top Management (Wissenschaftler) z. B. in der Führungsposition nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissenschaft) i. d. R. sind >15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weltweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltfirmen oder weltweit nahezu einseitig im Fachkenntnis (hoch Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsgebiet.	Top-Generalist im Top Management von Weltfirmen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität, derartig hohe Anforderungen an eine Spezialisten-Funktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch wichtigen Forschungsgebieten gestellt

Konzept Einführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenskonzeptes

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Rollenbewertung & Karriere (Grading offline via Handbuch oder online (HR Online Manager)) (II)

- Alle Karrieren von der niedrigsten bis zur höchsten Ausgestaltung können vergleichend bewertet werden. Offline via Handbuch sowie auch online über den HR Online Manager.

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des ausfallenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben.

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des ausfallenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben.

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Aufgaben einer Stelle, einen gegebenen Denkraum durch analoges und kreatives Denken zu füllen. Die Bewertung erfolgt hier abschließend durch den Bewerber, wobei dabei das Alter, auch wenn veranschlagt ist, nicht zu berücksichtigen ist. Die Bewertungskommission bewertet diese Stelle separat.

Der Denkraum einer Stelle und die damit korrespondierende Breite geforderten Problemlösungen werden bestimmt durch:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabenstellungen
- Strukturierung und Identifikation von Arbeitsfeldern und -methoden
- Identifikation, Analyse und Bewertung möglicher Lösungsansätze
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten

Je höher der Standard der Aufgabenstellung und je größer die Zielsetzung hinsichtlich der Identifizierung von Alternativen, desto größer ist der ausfallende Denkraum, der dabei die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Entwicklung von Lösungsansätzen darstellt. Dieser ist der ausfallende Denkraum. Unabhängig von dem betrachteten Denkraum werden Kriterien der Aufgabenstellung einer Stelle unternehmensspezifischen Denkraum in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkraums folgt nicht zwingend der Höhe. Beispielsweise denktechnische Bereiche können aufgrund ihrer Aufgabenstellung einen größeren Denkraum ausfüllen. Vom organisatorischen Kontext her ist es jedoch mit dem Stellenverhältnis, dass eine geringere Bewertung im Bereich der Aufgabenstellung gefordert werden kann, wenn es nicht sinnvoll ist, in einem bestimmten Denkraum zu arbeiten und umzusetzen.

Level	Definition	Erleuchtung
10	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
12	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
14	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
16	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
18	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
19	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
23	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
27	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
32	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
37	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
43	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
52	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
61	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
72	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
88	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.
100	Denkraum ist auf die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben beschränkt.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Identifikation von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeleiteter Vorgaben zu finden.

Offline im FK-Workshop

The screenshot displays the 'HR Online Manager' interface. It includes sections for 'FACHANFORDERUNGEN DER STELLE' (Job Requirements), 'STELLENEBENE, PLANUNGSVERANTWORT' (Job Level, Planning Responsibility), 'KOMMUNIKATIONSANFORDERUNGEN DER STELLE' (Communication Requirements), and 'BUDGETVERANTWORTUNG SOWIE EINKAUF-/UMSATZVERANTWORTUNG DER STELLE' (Budget Responsibility and Purchasing/Sales Responsibility). A red tag at the bottom right indicates 'Online HR-Self Service'.

Online HR-Self Service

Über die Notwendigkeit von Stellen-/Rollenbeschreibungen (als Anforderungs- und Verhaltensprofil)

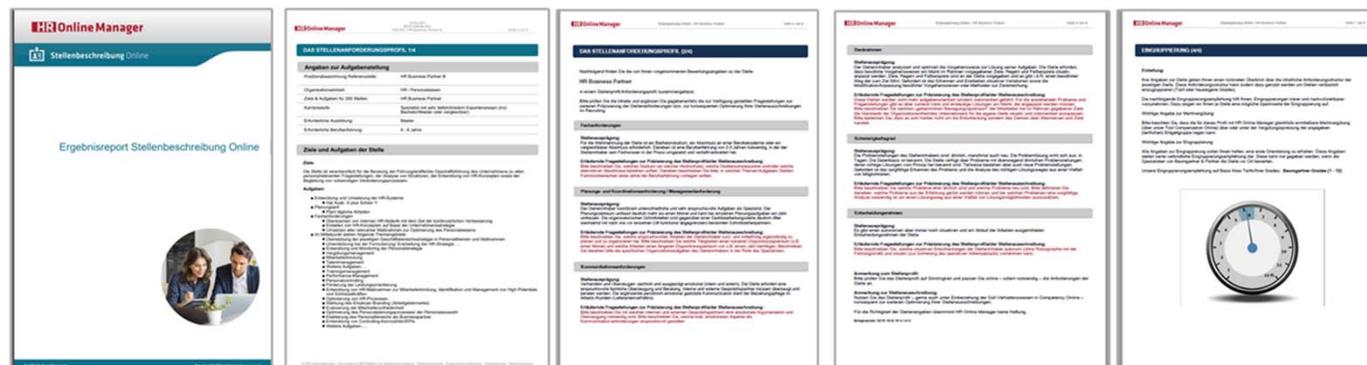
- Stellenbeschreibungen sollen Stellenklarheit schaffen. Dies wird in den meisten Fällen (leider) nicht erreicht !
- Die Gründe dafür sind schnell gefunden
 - Aufgabenaufstellungen statt Zieldefinition der Stelle
 - Geringe Anforderungs-/Entwicklungsorientierung
 - Zu viele „unspezifische“ Begriffe (komplex, umfassend, heterogen....)
- Übrig bleibt zumeist nur die organisatorische Eingliederung der Stelle (Über-/Unterstellung). Zur Lage in der Fach- und Führungskarriere sagt die Stellenbeschreibung oft wenig aus. Zu Job-Enrichment/-enlargement fehlen zumeist Angaben.
- Ergebnis: Die Stellenbeschreibung mag Berufsanfänger interessieren. Für weitere organisatorische oder HR-Fragen sind klassische Stellenbeschreibungen zumeist wenig nützlich.
- Diese und weitere Gründe sind bestimmend dafür, dass man Stellenbeschreibungen neu denken muss. Deswegen vereinen z.B. die Stellenbeschreibungen im HR Online Manager (Stellenbeschreibung Online) immer folgende Aspekte
 - Organisatorische Struktur
 - Zielklarheit der Stelle
 - Aufgabenklarheit der Stelle
 - Besondere rechte und Rollen sowie
 - Anforderungsklarheit der Stelle und damit eine direkte Verknüpfung zu Themen der Eingruppierung/Karriere und des Soll-Verhaltens
- Alle Elemente können nach eigenem Bedarf für die Bearbeitung aktiviert/passiviert werden

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

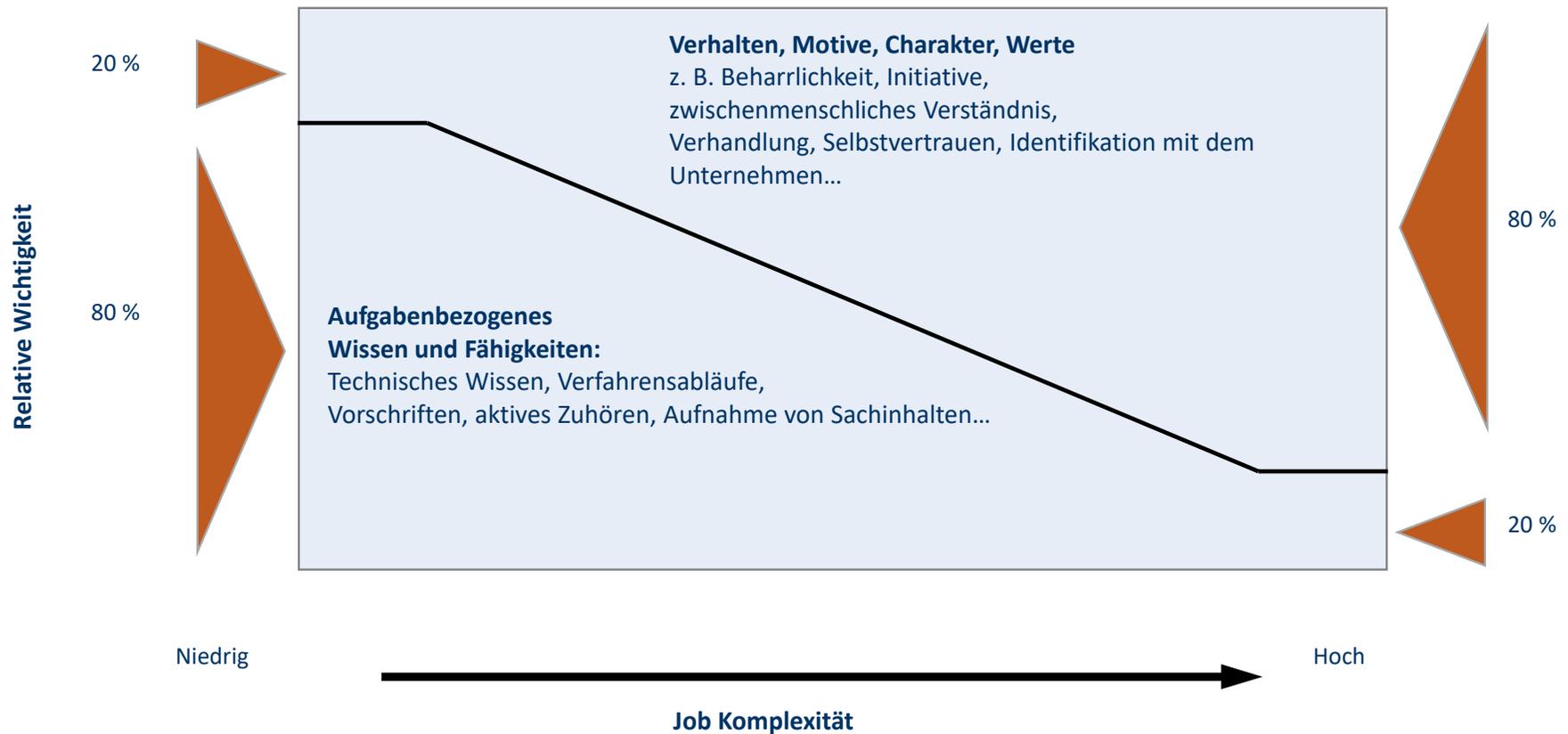
Klare Stellen-/Rollenwerte schärfen Karriere- und Entwicklungsoptionen

- Deswegen gilt: Für jede der Stellen-/Rollen sollte ein präzises Rollen-/Stellenanforderungsprofil definiert werden, das
 - ... die Ziele der Stelle/Rolle klärt
 - ... die Erfolgsfaktoren der Stelle/Rolle (Beherrschung kritischer Anforderungen) definiert
 - ... erfolgskritisches Verhalten (Competencies) bestimmt sowie
 - ... die Verortung in der Karriere (oder Eingruppierung) klärt
- Dieses Verständnis geht weit über die in vielen Unternehmen angewendeten Stellenbeschreibungen hinaus. Es trägt aber dazu bei, dass Stellenprofile einen echten Mehrwert schaffen.
- Wichtig: Ohne die oben stehende Differenzierung wäre
 - spezifisches Leistungsfeedback
 - Personalentwicklung/Schulung und
 - persönliche Entwicklungbeliebig.

Stellenanforderungsprofile (**Stellenbeschreibung Online**) und Eingruppierung in der Fachkarriere (**Eingruppierung Online**) mit **HR Online Manager**



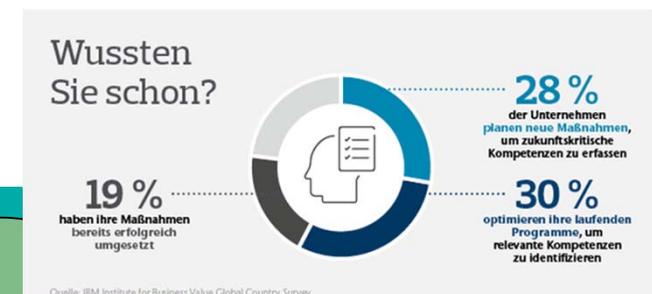
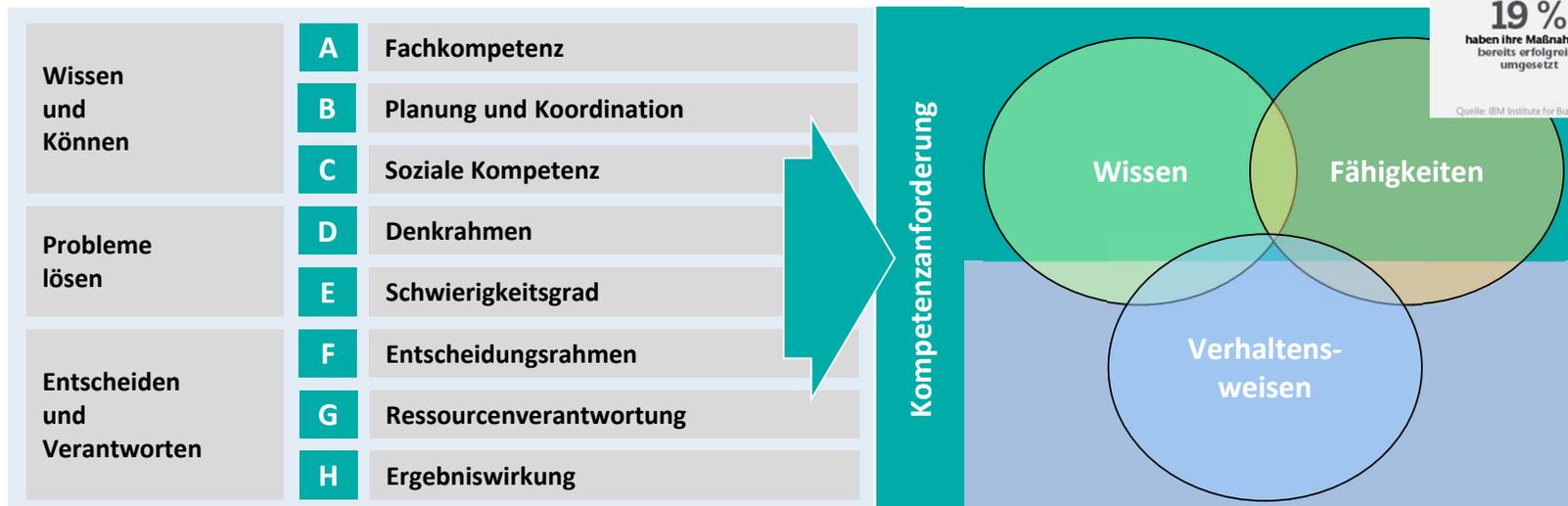
Mit zunehmender Komplexität der Stelle/Rolle in der Karriere steigt die Bedeutung der einzelnen Competencies



Erweiterung des Anforderungsmanagements durch ein zielgerichtetes Competency-Management

- Die neuen Rollen machen ein Überdenken der zukünftig relevanten Soll-Verhaltensweisen notwendig.
- Mitarbeiter „schlüpfen“ als Fachspezialisten in verschiedene Rollen und nehmen Aufgaben wahr, die teilweise über oder unter dem Wertigkeitsniveau der bisher „klassischen Aufgabe der Stelle“ liegen.

Das Competency Rahmenmodell auf Basis der Stellenbewertungskriterien



Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies

- Auswahl aus über 300 Competencies im **HR Online Manager**

- Aufbau der Competencies:

(1) Stellenebene

- Mitarbeiter
- Spezialist
- Projektmanager
- Führungskraft

(2) Dimensionen:

- Fachkompetenz
- Planungskompetenz
- Soziale Kompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Entscheidungskompetenz
- Werte

(3) Funktionen:

- Alle Funktionsbereiche incl. HR-Competencies, Sales Competencies....
- sowie Ausweis spez. Leadership-Competencies

Alle 300 (!!)
Competencies im
Überblick
[Download hier](#)

Online auswählen & bearbeiten

LEISTUNGS- MANAGEMENT

01

02

03

Keine Fachkarriere ohne erfolgreiches Leistungsmanagement

- Viele Unternehmen „flüchten“ aktuell aus dem Leistungsmanagement. „Zu aufwändig“, „keine Leistungsdifferenzierung“ usw. sind die typischen Aussagen.
- Eine Optimierung des Leistungsmanagements ist aber völlig unabhängig von der Vergütungsfrage zu erreichen.
- Denn selbst wenn in Zukunft nur auf eine ergebnisorientierte (und nicht leistungsgerechte) Vergütung fokussiert wird, bleibt die Frage der „leistungsgerechten Fairness“ (Basis Feedback) der Mitarbeiter zu oft offen.
- Ob es ein Erfolg ist
 - den Leistungsbezug der Vergütung zu reduzieren
 - und zu hoffen, dass die Führungskräfte die Leistungsmanagementsysteme dann besser umsetzen werdenist u.E. leider oft ein Trugschluss.
- Folgende Ansatzpunkte sind wichtig:
 - Optimierung der Feedback-Systeme (stellenbasiert/stellengruppenbasiert)
 - Breitere Basis des Feedbacks (Weitere Schnittstellenpartner neben der Führungskraft)
 - Konsequenter Fokus auf die Individual-/Team-Gutleistung (Top 30%)
 - Andere/Neue Rolle der Führungskräfte (Coach)
- Und bitte beachten Sie, dass nicht alle Leistungsthemen aus Sicht von Vergütung/Bonus gedacht werden.

Leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter/Teams binden

- Viele Unternehmen sind im Feedback viel zu sehr auf die „Beseitigung von Fehlleistungen“ ausgerichtet. Das schwächt das Leistungsklima und das Leistungsumfeld.
- Warum Sie sich im Unternehmen noch stärker auf Gut-/Topleistung konzentrieren sollten zeigt folgende Kernaussage:
 - Wenn man Menschen/Teams mit guter Leistung die Möglichkeit zur weiteren Entwicklung gibt, sind diese oft sehr schnell in der Lage echte Topleistung zu erbringen
 - Wenn man bei Menschen mit Defizitleistungen immer wieder versucht die Defizite zu beseitigen, wird daraus nur selten Topleistung entstehen. Mit viel Glück eher Mittelmaß.
- Deswegen: Konzentrieren Sie sich (im ersten Schritt) auf Topleistung (Individuell/Team). Klären Sie welche Leistung überhaupt als Vorbild dienen soll. Und unterstützen Sie ihre Vorbilder. Und dann konzentrieren Sie sich darauf, wie Sie durch eine gelebte Leistungskultur die anderen Mitarbeiter dorthin entwickeln können.
- Ergebnis: Ihr Leistungsfeedback als auch Ihre Leistungskultur werden deutlich profitieren.
- ... und damit auch die Mitarbeiterbindung



Fokus auf Fehlleistung – Eine klare Fehlsteuerung (I)

- Es gibt wenige Dinge über die sich Führungskräfte und Mitarbeiter so gerne austauschen wie über Fehlleistungen.
- Was gibt es nicht alles an abschreckenden Ereignissen, bei denen genau das erreicht wurde was man sich explizit nicht erwünschte!
- Dies ist darin begründet, dass Fehlleistung oft unmittelbare und einfach zu reproduzierende Bilder im Kopf auslöst.
- Durch diese schnelle Visualisierung ist es (leider) wesentlich einfacher über Schlechtleistung zu sprechen als über Gutleistung.
- Woran das liegt? Gutleistung ist oft mehrdimensional und komplexer im Entstehungsprozess. Und damit wird es schwieriger darüber zu berichten.
- Wenn Sie Ihrem Feedback etwas Gutes tun wollen, dann sollten Sie ab sofort den Fokus auf Schlechtleistung konsequent vermeiden.
- Denn Schlechtleistungsvermeidung hilft wenig und ist noch lange keine Gutleistung.



Fokus auf Fehlleistung – Eine klare Fehlsteuerung (II)

- Feedbacksysteme scheitern immer wieder an der Skalierung der Defizitleistung.
- Aus diesem Grunde ist kritisch zu überprüfen, welchen Mehrwert die „linke Seite“ des Feedbacks wirklich liefert. Aber auch die „3“ ist nicht wirklich das, was Sie multiplizieren sollten!
- Ein (wirklich abschreckendes) Muster soll das nachfolgend deutlich machen.

		nicht verwenden	fraglich	Fokulleistung			
		Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
1	Fachkönnen, Fachkenntnis	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig.	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung.	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher.	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.	
2	Weiterbildung Mitarbeit bei Jobrotation	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab. Verweigert Jobrotation.	Nimmt teil an Anforderungen, durch Jobrotation.	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen, Jobrotation.	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil. Mitarbeit auch an externer Jobrotation.	Hält sich selbständig durch Weiterbildung fit. Vorbildliche Mitarbeit bei Jobrotation, intern und extern.	
3	Einsatzbereitschaft, Übernahme von Verantwortung	Sehr träge, verweigert sich zu drücken, mehrfach ausgefordert.	Reagiert träge, reagiert.	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun.	Erledigt Arbeit selbstverantwortlich.	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	
4	Zusammenarbeit, Freundlichkeit	Wird abgelehnt, unverträglich, empfindet Kameradschaft.	Gibt sich nicht, Wesen.	Ordnet sich ein, macht mit, verträglich.	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht.	Mitreisend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit.	
5	Einstellung zu Firma und Vorgesetzten, Mitarbeit an shared values	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch.	Persönlich, widerspenstig, betont miss-träulich, unbeteiligt.	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt.	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte + Firma.	Übt einen bemerkenswerten guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus.	

Musterbogen (bitte nicht so verwenden!!)

Warum Guteleistung?

- Der Wandel von der Normalverteilung zur Paretoverteilung (20% der Leister erbringen 80% der Top-Leistung) reduziert den Druck auf die Führungskräfte und verbessert den Fokus auf das was wirklich für den Erfolg wichtig ist.
 - **Wenn man Menschen mit guter Leistung die Möglichkeit zur weiteren Entwicklung gibt, sind diese oft sehr schnell in der Lage echte Topleistung zu erbringen**
 - **Wenn man bei Menschen mit Defizitleistungen immer wieder versucht die Defizite zu beseitigen, wird daraus nur selten Topleistung entstehen. Mit viel Glück eher Mittelmaß.**
- Wichtig: Topleistung ist nur echte Topleistung, wenn diese durch „Anerkennung im Team“ reflektiert wird.
 - **Ergebnis 1: Die Auswahl der Guteleister sollte kein Geheimnis bleiben**
 - **Ergebnis 2: Nur eine offene Kommunikation der Führungskraft (und Arbeitskollegen) über „das was gut ist“ führt zu Akzeptanz**
- Dabei spielt es natürlich eine Rolle, wie die Führungskraft das Feedback bzw. die Auswahl der Topleister/Topteams absichert. Denn nur Neid und Missgunst zu produzieren hilft wenig. Wenn aber der Prozess dynamisch ausgerichtet ist und sich an wirklichen „Leistungs-Highlights der Wochen und Monate“ festmacht, dann findet Guteleistung ehrliche Akzeptanz.

Wie macht man Guteistung wirklich wertvoll?

- Guteistung ist organisatorisch immer dann besonders wertvoll, wenn „die besonderen Herausforderungen des Leistungsprozesses“ beschrieben werden. (Frage: Warum war das so toll?)
- Eine Leistung „unter erschwerten Bedingungen“ ist insofern immer besser als eine „gute Leistung“, die dem Teilnehmer u.U. „in den Schoß fiel“.
- Deswegen sollten Sie konsequent die Umfeldbedingungen klären. Denn nicht der Guteister ist immer gut sondern „...der Guteister, dem es gelang gute Ergebnisse trotz der Erschwernisse/Hindernisse zu erreichen“.
- Dieses Besondere in den Mittelpunkt zu stellen führt zur Akzeptanz von Guteistung und zur Akzeptanz im Team.
- Deshalb kann ein Grundsatz lauten: Nur Mitarbeiter die besondere Erschwernisse, Probleme, Herausforderungen usw. erfolgreich gemeistert haben, gehören zu den Guteistern.
- Fragen Sie aktiv in der Begründung, welche Herausforderungen dies waren und inwiefern diese ein besonderes Anspruchsniveau darstellen.
- Friendly Feedback stellt genau diese Guteistung in den Mittelpunkt des Feedbacks



Fokus auf Topleistung (Einzel und Team)

- Unternehmen müssen - bei allen Schwächen des Leistungsmanagements – zumindest in der Lage sein, die Topleister zu erkennen, zu würdigen und zu benennen.
- Damit sind ausdrücklich nicht die Mitarbeiter gemeint, die das System bestmöglich für sich „ausgestalten“ sondern echte Gutleistung, die in den Organisationseinheiten und dem Unternehmen bekannt und anerkannt sind.
- Diese Gutleistung ist ein wesentlicher Anker eines erfolgreichen Leistungsmanagements. Für alle anderen Mitarbeiter gilt eine positive Leistungsannahme



Ergebnis: Erfolgreiche Mitarbeiterbindung durch zielgerichtete HR-Systeme



Werden Sie erfolgreicher Leistungsmanager

- Nichts verändert eine Unternehmenskultur so stark wie ein leistungsgerechtes und akzeptiertes Leistungsfeedback mit Anerkennung, Gutleisterorientierung und der Betonung von Leistungsentfaltung, Karriere und Personalentwicklung.
- Degradieren Sie HR nicht durch die Konzentration auf Fehlleistung. Denn damit wird HR keinen positiven Beitrag leisten können.
- Sorgen Sie vielmehr dafür, dass die Systemanwendung den Führungskräften einen direkten Nutzen bringt. Denn nur dann wird die Umsetzung unternehmensweit gelingen.
- Wenn HR auf diesem Wege den Leistungsbeitrag der Belegschaft optimiert, wird es die Anerkennung erfahren die es verdient.
- Und positionieren Sie damit HR als den Leistungs-Management-Partner.

“Tue das, was du wirklich kannst, das was dir Freude bereitet und der Erfolg ist bereits schon da! Und wage Dich Tag für Tag ein kleines Stück weiter...”

Geben Sie Ihren Führungskräften und Mitarbeitenden die Freude am Feedback zurück

← → ↻ 🏠 🔒 https://friendly-feedback.com

Friendly Feedback HOME LEISTUNG PORTFOLIO PREISMODELL KONTAKT LOGIN

Geben Sie Ihrer Belegschaft die Freude am Feedback zurück

[JETZT DEMO-PRÄSENTATION ANFORDERN](#)

Prüfers Kolumne

Mehr Komplimente!

Warum ehrliches Feedback kontraproduktiv ist.



Ein gelogenes Lob ist mir meist angenehmer als aufrichtige Kritik.

Tillmann Prüfer

Ich höre sehr gerne Lob und nicht so gerne Kritik. Heute streben ja alle angeblich nach „ehrlichem Feedback“. Aber ganz ehrlich – ich pfeife darauf. Jeder Satz, der mit „ehrlich gesagt“ anfängt, kann meiner Meinung sofort abgebrochen werden. Leute, die „ehrlich gesagt“, sagen, wollen etwas Negatives loswerden. Und sie meinen, es würde für das Gegenüber angenehmer, wenn sie betonen, dass sie es wirklich „ehrlich“ meinen. Warum?

Im Grunde wird es dadurch ja nur schlimmer. Ich werde doch lieber wegen meiner Arbeit kritisiert, weil jemand innerlich vor Neid kocht und sich deswegen kein nettes Wort herauschrauben kann, als dass ich jemanden vor mir habe, der trotz allen Goodwills zu der Überzeugung gelangt ist, dass das, was ich abgeliefert habe, vollkommener Mist ist.

Es wird von der Wissenschaft angezweifelt, dass Menschen tatsächlich aus ihren Fehlern lernen. Die Psychologinnen Lauren Eskreis-Winkler und Ayelet Fishbach von der University of Chicago haben in „Psychological Science“ geschrieben, dass die Mechanik umgekehrt sei: Scheitern würde verängstigen – und eher die Erfolge ermutigen, zu lernen. Ich habe kein Interesse daran, verängstigt zu werden. Ein gelogenes Lob ist mir also meist angenehmer als aufrichtige Kritik. In der „Süddeutschen Zeitung“ habe ich gelesen, dass die Wissenschaft sich mehr und mehr für

die Kraft des Lobes interessiere. Ein Team der Booth University Chicago habe gemessen, wie lange sich Menschen über freundliche Bemerkungen freuen. Das Ergebnis: Menschen, die Komplimente machen, glauben oft, dass sich die Adressaten gar nicht darüber freuen.

Zu Unrecht: Wer gelobt wird, freue sich darüber – auch noch nach dem fünften Mal. Eine Lobkultur ist jeder Fehlerkultur überlegen. Leider bleiben viele Komplimente unausgesprochen. Ich bin mir sicher, darunter sind auch Komplimente an mich, die die Kollegen einfach nur nicht auszusprechen wagen, weil sie vermuten, ich würde mich nicht darüber freuen. Dabei liegen sie falsch.

Ich habe auch gelesen, was Komplimente alles Gutes bewirken können. Sie helfen, die Leistung zu steigern, sie helfen beim Lernen, sie helfen, Bindungen zu festigen. Und dabei kosten sie nichts. Ich hätte natürlich auch sehr gerne eine gesteigerte Leistung, erleichtertes Lernen und gefestigte Bindungen. Wenn ich recht darüber nachdenke, werde ich stinksauer, dass ich das von meinen Kollegen nicht bereitgestellt bekomme. Was denken die sich eigentlich dabei, all ihre Komplimente einfach für sich zu behalten? Ich bin schwer enttäuscht. Ich glaub, ich sag denen das mal.

Der Autor ist Kolumnist. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Ihr Ansprechpartner

Dr. Friedrich Fratschner
Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH

www.baumgartner.de

friedrich.fratschner@baumgartner.de

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Mobil: +49 (0174) 99 0 99 50

Jetzt anmelden im Testzugang des
HR Online Manager mit Code „Haufe“

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Unsere fünf HR-Geschäftsfelder

- Baumgartner & Partner gehört mit seinen fünf Geschäftsfeldern zu den führenden HR-Beratungsunternehmen.
- Wir beraten mittelständische Unternehmen und Global Player zu den entscheidenden HR-Fragestellungen
- Alle Themen unterstützen wir mit modernster Web-Technologie wie z.B. unserem online hinterlegten Stellenbewertungsverfahren.

HR Strategy

Talent &
Performance
Management

Compensation-
Management

Job-Evaluation &
Career-Grading

Flexible Benefit
Solutions

HR Online Manager

Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN
www.hronlinemanager.com

HR OnlineManager

Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



www.hronlinemanager.com

Sichern Sie sich die gesamte Plattform incl. aller 5 Tools für lediglich 3.199 Euro p.a. (statt 4.700 Euro p.a.)

Dieses Angebot ist bis 2 Wochen nach Download der Unterlage gültig.

Ihre Kontaktdaten

Unternehmen _____

Adresse _____

Ansprechpartner _____

E-Mail _____

Datum _____

Unterschrift _____

Bestellung an info@hronlinemanager.com