



Wie man Leistungsträger^(m/w/d) erfolgreich gewinnt und bindet

Welche HR-Themen Sie im Kontext von Mitarbeitergewinnung und –bindung erfolgreich bespielen müssen.

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 und HR Online Manager GmbH.
- 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 Beratungsunternehmen aus dem Bankenumfeld 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

HR Online Manager GmbH

Agenda

1. Einleitung: Erfolgreiche
Mitarbeitergewinnung & Mitarbeiterbindung

2. Spannende Stelleninhalte sowie Entwicklung
in und über die Stelle

3. Entwicklung über die Stelle am Beispiel
der Fachkarriere

4. Tracking der Leistungsentwicklung

5. Grundgehaltsentwicklung als Perspektive

6. Long-Term als zusätzliche Perspektive

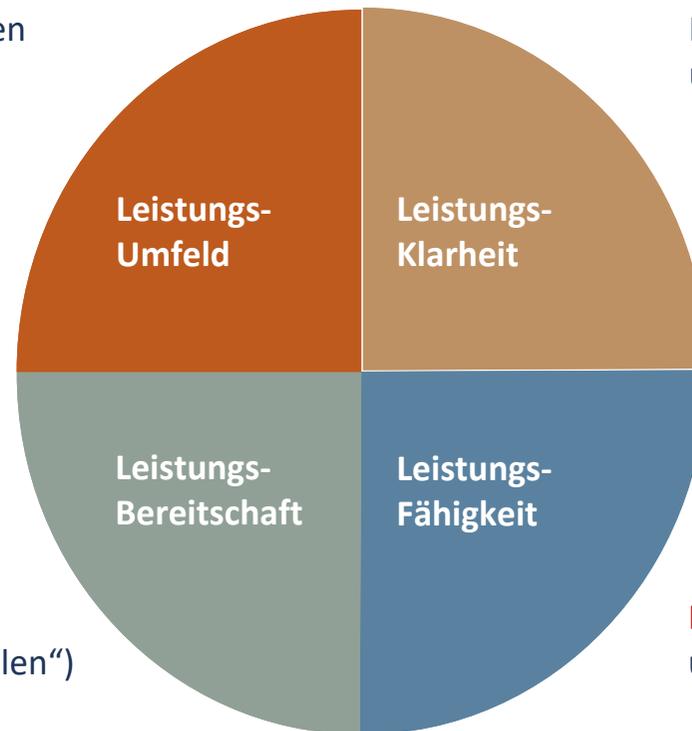


Bausteine eines erfolgreichen Karriere- & Leistungsmanagements

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“)

EINLEITUNG: ERFOLGREICHE MITARBEITERGEWINNUNG & MITARBEITERBINDUNG

01 05

02 06

03

04

Mitarbeitergewinnung

In Zeiten des Fachkräftemangels drehen sich die Kräfteverhältnisse um. Während früher eher ein strenger und langwieriger Auswahlprozess die Regel war, geht es heute darum den wenigen (leistungsbereiten und leistungsfähigen) Bewerbern **schnell und effizient** zu transportieren, warum eine Anstellung in Ihrem Unternehmen die persönlich richtige Zukunftsentscheidung ist.

Hierbei ergeben sich folgende Erfolgsfaktoren:

- **Leistungsträger gewinnen**

Unternehmen benötigen Leistungsträger die bereit sind „die extra Meile zu gehen“, da dies für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen wesentlich ist. Dazu muss die Stelle exakt geklärt und die jew. Erfolgsfaktoren transparent sein.

- **Individuelle Lebenssituation berücksichtigen**

Unternehmen müssen mehr auf die individuelle Lebenssituation eingehen. Dies betrifft insb. das Angebot von Teilzeitmodellen u.ä.

- **Altes Karriereverständnis hinterfragen**

Klassische Karrierewege entlang des Organigramms sind out. Viele Mitarbeitende sind nicht mehr bereit viele Jahre für eine nächste Ebene zu leisten. Eher wechseln diese den Arbeitgeber oder suchen sich andere Wirkungs-Alternativen.

- **Gehalt**

Das Gehalt muss stimmen. Aber noch wichtiger ist die Vergütungsperspektive und das Gesamtpaket aus Gehalt und allen (unbaren) Nebenleistungen.

Mitarbeiterbindung: Diese vier Zielgruppen sollten Sie insbesondere im Blick haben

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

Besondere Leistungsträger prägen ganz besonders die Leistungskultur und gestalten Ihre Leistungsprozesse. Diese Mitarbeitenden zu binden ist eine Herausforderung, da diese im Zweifel schnell abwandern können. Ein funktionierendes Leistungsmanagement ist dafür eine Grundvoraussetzung.

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

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

- **Marktknappheit und Wiederbesetzungsrisiko**

Der Markt ist 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. kritische Abhängigkeiten reduzieren.



SPANNENDE STELLEN-
INHALTE SOWIE
ENTWICKLUNG
IN UND ÜBER DIE STELLE

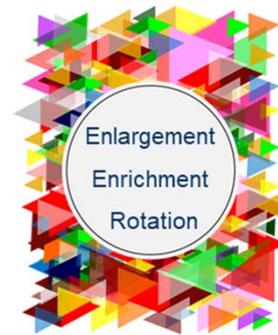
01 05

02 06

03

04

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 Enrichment**muss man sich über die sogenannte „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.

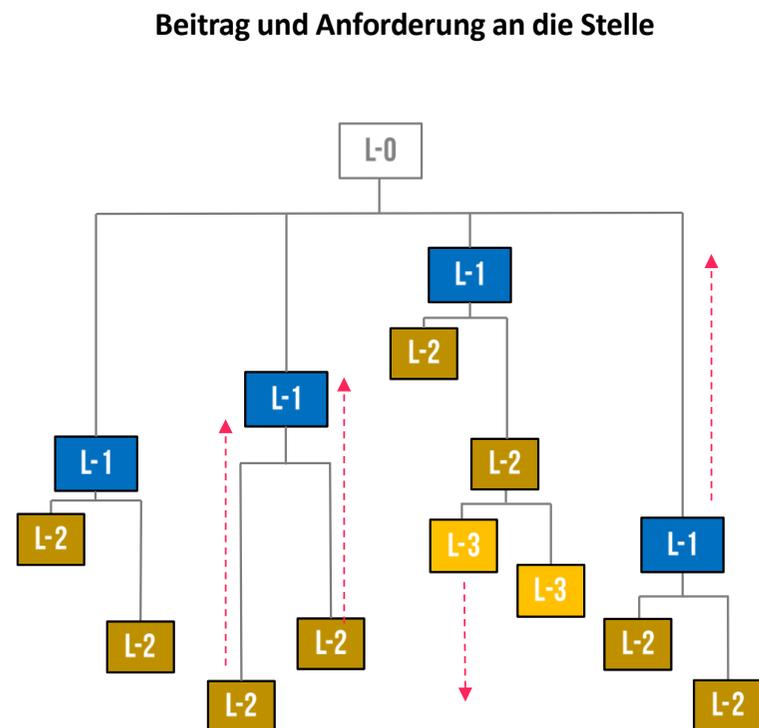
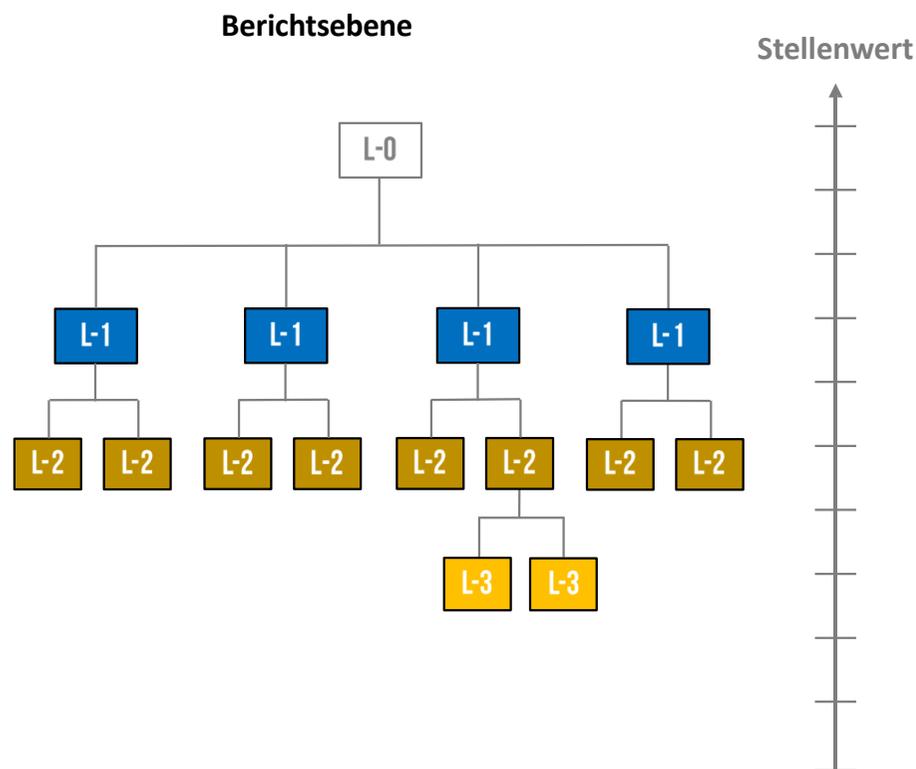
Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz (II)

- **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 führt bei den „bereicherten“ Stellen aus Sicht der Mitarbeitenden zu
 - einer 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 und die Basis zu einer darauf aufbauenden erweiterten Karriere/Umbesetzung.



Starre Organigramme zeigen nur die Perspektiven in der Hierarchie, nicht aber die Stellenwertentwicklung

- Entwicklung in den Stellen statt isolierter Berichtswege im Organigramm



ENTWICKLUNG ÜBER DIE STELLE AM BEISPIEL DER FACHKARRIERE

01 05

02 06

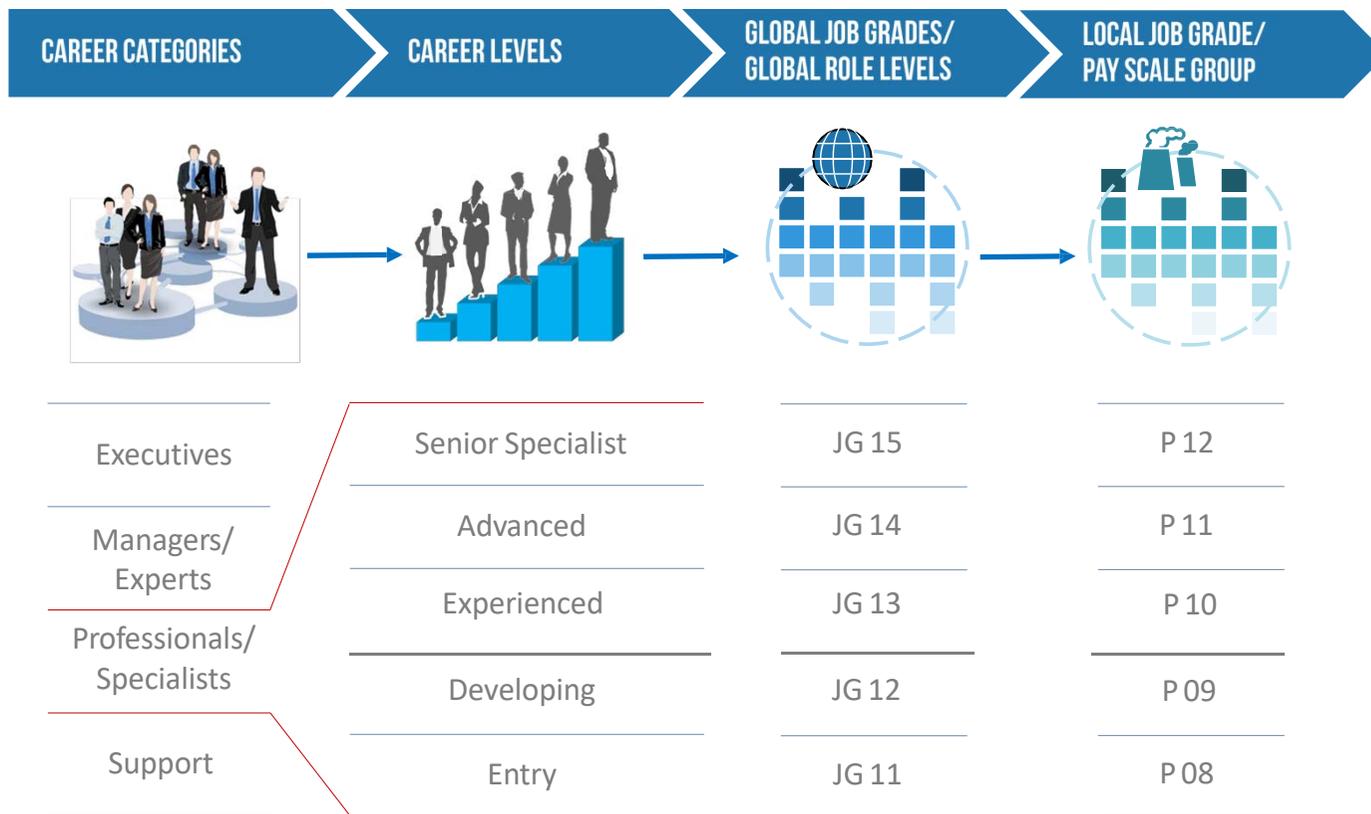
03

04

Fachkarriere als ein tragender Baustein der Bindung von Leistungsträgern (I)

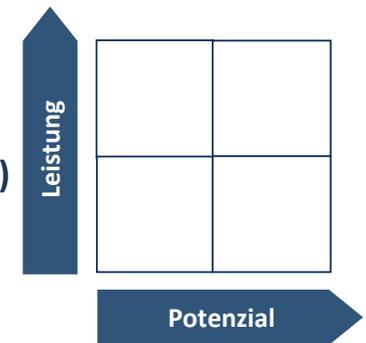
- Leistungsbereite Mitarbeiter oder Teams wollen sich entwickeln. Inhaltlich als auch pekuniär.
- Die Angst vor den finanziellen Forderungen führt in mittelständischen Unternehmen dazu, dass oft zu wenig transparent über Fachkarriere-Optionen kommuniziert wird.
- Ziel muss es sein, dass Mitarbeiter wissen,
 - **welche Herausforderungen in der Stelle im Changeprozess der Zukunft 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 als ein tragender Baustein der Bindung von Leistungsträgern (II)



Fokus: Leistungsträger (Einzel/Team) als Engpass

- In vielen Unternehmen stellt man fest, dass wenige Mitarbeiter eine herausragende Wirkung auf das Leistungsergebnis haben. 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 jew. Aufgabe z.B. auf Basis von KI 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 weder Personalentwicklung noch 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) inhaltlich klären.



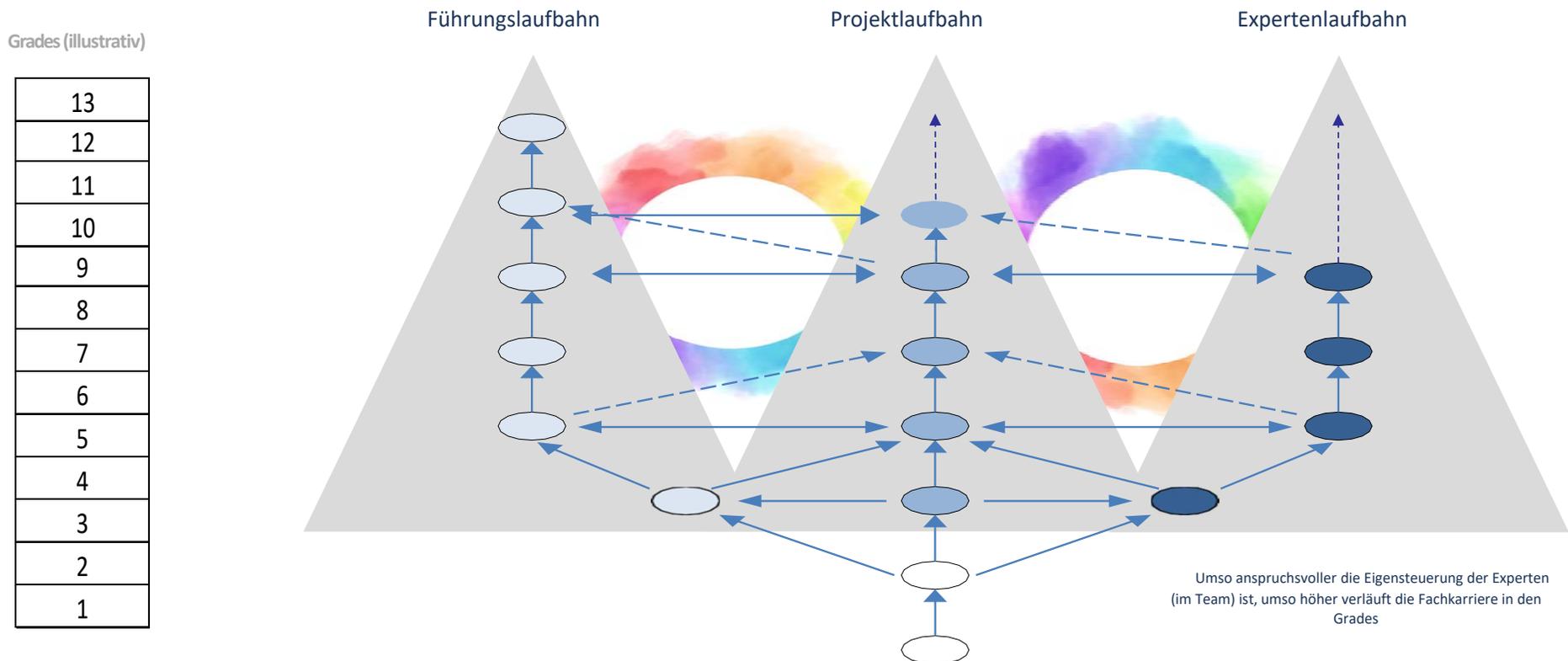
Das Baumgartner Drei-Phasen-Modell

Stellenklarheit/Wahrheit/Nachvollziehbarkeit



Herausforderung: Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.



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

- Karrieresysteme müssen transparent und nachvollziehbar sein.
- Sie gehören in jedes Gespräch um Entwicklungen in und über die Stelle zu klären
- Übersicht über das Karrieremodell mit acht Karrieren im Kontext von 48 Stufen. Jede Stufe ist mit spezifischen Anforderungen hinterlegt. Eigene von der Vorlage abweichende Modelle können online direkt designt werden.

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								5
13						8		4
12						7		3
11						6		2
10						5		1
9				6		4	8	
8				5		3	7	
7				4		2	6	
6				3	5	1	5	
5			5	2	4		4	
4		4	4	1	3		3	
3		3	3		2		2	
2	3	2	2		1		1	
1	2	1	1					

HR Online Manager

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

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

... und um Competencies erweitert

(*) Das Modell ist jederzeit um weitere Karrieren (Sales, F&E...) erweiterbar

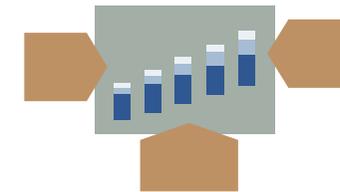
Klarheit über Anforderungen in der Fachkarriere

- 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“**
- 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 offline oder auch online erfolgen.

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	Fachhochschulabschluss	Universitätsabschluss
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 Ausschäftigkeiten 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 praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (PhD-Stufe).	Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Standardfall) bzw. 2-3 Staatsexamendirekt 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 (Wissenschaft) 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 einseitigem Fachkenntnissen (nicht 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 sehr wichtigen Forschungsbereichen 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 21 / 46

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 Denkens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

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

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Aufgaben einer Stelle, einen gegebenen Denkraum durch analoges und kreatives Denken zu füllen. Die Bewertung erfolgt hier nachfolgend durch die Ermittlung der für die jeweilige Anforderung notwendigen Denk- und Problemlösungsstrategien. Die Bewertung erfolgt hier nachfolgend durch die Ermittlung der für die jeweilige Anforderung notwendigen Denk- und Problemlösungsstrategien.

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Aufgaben einer Stelle, einen gegebenen Denkraum durch analoges und kreatives Denken zu füllen. Die Bewertung erfolgt hier nachfolgend durch die Ermittlung der für die jeweilige Anforderung notwendigen Denk- und Problemlösungsstrategien. Die Bewertung erfolgt hier nachfolgend durch die Ermittlung der für die jeweilige Anforderung notwendigen Denk- und Problemlösungsstrategien.

Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Höhe. Beispielsweise denktechnische Berufe können aufgrund ihrer Aufgabenstellung, die gegebenen Denkrahmen ausfüllen. Vom organisatorischen Kernauftrag ist es jedoch mit dem Stellenverhältnis, dass eine entsprechende Bewertung im Rahmen des Denkrahmens gegeben werden kann, wenn es nicht ansonsten, in einem anderen Kriterium auszuweisen und umgekehrt.

Level	Definition	Erläuterung
10	Denkrahmen/Problemlösungsbreite	
12		
14		
16		
18		
19		
23		
27		
32		
37		
43		
52		
61		
72		
88		
100		

Business & Fachkompetenz

Das Kriterium Business & Fachkompetenz beschreibt die Fähigkeit, die Aufgaben einer Stelle zu erfüllen. Die Bewertung erfolgt hier nachfolgend durch die Ermittlung der für die jeweilige Anforderung notwendigen Business- und Fachkompetenzen. Die Bewertung erfolgt hier nachfolgend durch die Ermittlung der für die jeweilige Anforderung notwendigen Business- und Fachkompetenzen.

Offline im FK-Workshop

HR Online Manager

Sie bearbeiten: HR Business Partner B

Zielsetzung des Managers

Mit nur 6 Fragen zu einer herausragenden Stellenbeschreibung: Präzisieren Sie die Stellenanforderungen für Stellenbeschreibung / Stellenbeschreibung / Recruiting / Karriere und Feedback in wenigen Minuten.

FACHANFORDERUNGEN DER STELLE

1.1 AUSBILDUNGSANFORDERUNG: Bitte tragen Sie die Ausbildungsanforderungen an die Stelle ein. Bitte achten Sie darauf, dass es sich um die Anforderungen an die Stelle und nicht um die bei der Qualifikation des Stellennachbarn handelt.

1.2 ERFAHRUNG BZW. BENÖTIGTE ZEIT FÜR AUSBILDUNGSANFORDERUNG: Bitte geben Sie die für die Stelle notwendige Ausbildungsanforderung an. Bitte geben Sie die für die Stelle notwendige Ausbildungsanforderung an. Bitte geben Sie die für die Stelle notwendige Ausbildungsanforderung an.

STELLENEBENE, PLANUNGSVERANTWORT

2.1 STELLENEBENE/KARRIEREZUGEHÖRIG: Bitte definieren Sie die relevante Fach- und/oder Stellenfunktion (welche Sprache). Wörtlich und konkret.

1. FACH- UND/ODER FÜHRUNG:

- Mitarbeiter mit spezifischer Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation
- Spezialist mit sehr tiefem/breitem (senk. Bachelor/Master) oder weitem (senk. Master/PhD) Fachwissen
- Projektleiter/Manager mit Fachwissen/Fachkompetenz
- Führungskraft (führt direkt ein) oder indirekt
- Top-Management

ORGANISATORISCHE ZUGEHÖRIGKEIT DER STELLE (ZUSAMMEN MIT ZIELEN UND AUFGABEN)

Bitte wählen Sie hier die Organisationseinheit und die Stelle aus. Die "Auswahl der Organisationseinheit" (oder Neuanlage einer Organisationseinheit) wird in der Stellenbeschreibung übernommen und zudem für den Quervergleich der Stellen nach Organisationsstrukturen unter "Stellenbewertung Online" zur Verfügung gestellt. Die "Auswahl der Stelle" liefert Ihnen darüber den exakten Zugang zu den "Zielen und Aufgaben von 200 Stellen". Wichtig: Die Auswahl der "Ziele und Aufgaben für 200 Stellen" hat keine Auswirkungen auf den Stellenwert!

1. ORGANISATIONSEINHEIT: Wählen Sie eine DE aus oder legen Sie eine neue Organisationseinheit oder weitere Familien... hinzu

2. ZIELE & AUFGABEN FÜR 200 STELLEN: Wählen Sie eine DE aus oder legen Sie eine neue Organisationseinheit oder weitere Familien... hinzu

KOMMUNIKATIONSANFORDERUNGEN DER STELLE

3.0 KOMMUNIKATIONSANFORDERUNGEN: Bitte definieren Sie die Kommunikationsanforderungen für die Stelle. Bitte definieren Sie die Kommunikationsanforderungen für die Stelle. Bitte definieren Sie die Kommunikationsanforderungen für die Stelle.

BUDGETVERANTWORTUNG SOWIE EINKAUF-/UMSATZVERANTWORTUNG DER STELLE

4.1 EINKAUF-/UMSATZVERANTWORTUNG: Bitte definieren Sie die Einkaufs- und/oder Umsatzverantwortung für die Stelle. Bitte definieren Sie die Einkaufs- und/oder Umsatzverantwortung für die Stelle. Bitte definieren Sie die Einkaufs- und/oder Umsatzverantwortung für die Stelle.

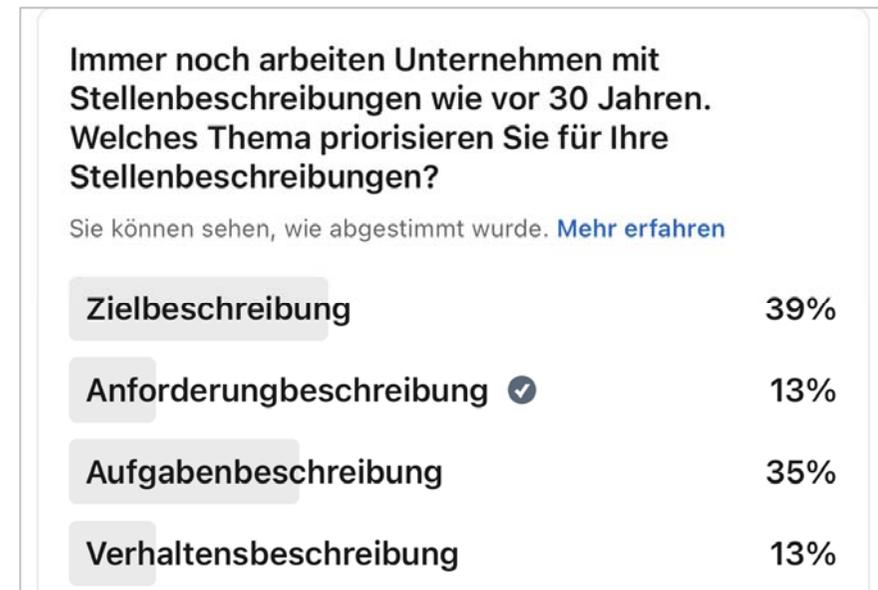
Online HR-Self Service

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 vereinigen 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 Stellenbeschreibung greifen auf den kompletten Content der Analytik zurück incl. Hilfsfragen usw. zudem kann jeder Kunde die Stellenbeschreibung im eigenen Account komplett eigenständig ausgestalten.

Umfrage „Stellenbeschreibung“ in LinkedIn aus 5/2023

- Man mag es fast nicht glauben. Aber wie vor 30 Jahren stehen „Ziel- und Aufgabenbeschreibung“ im Mittelpunkt der Stellenbeschreibung.
- Die Zielbeschreibung ist wirklich wichtig und nachhaltig. Was aber soll die Aufgabenbeschreibung? Welchen Sinn macht die Listung von Aufgaben (Außer: Steht dort nicht/mach ich nicht)
- Und warum werden die Themen
 - Anforderungsklarheit (Eingruppierung) und
 - Verhaltensklarheit (als Teil des Leistungs-Managements)immer noch nicht umgesetzt?

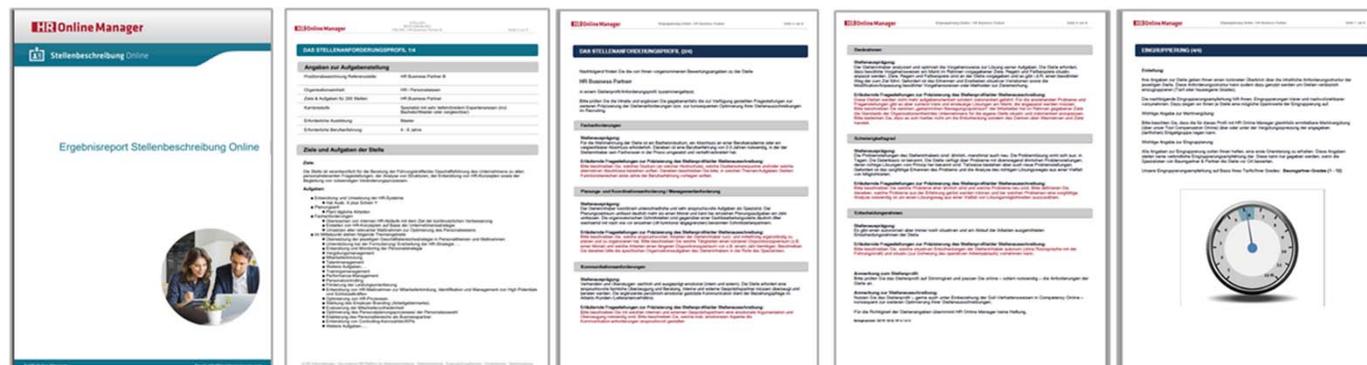


Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

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 dazu bei, dass Stellenbeschreibungen einen echten Mehrwert für die zukünftige Soll-Ausrichtung erzeugen.
- Wichtig: Ohne die oben stehende Differenzierung wäre
 - spezifisches Leistungsfeedback
 - Personalentwicklung/Schulung und
 - persönliche Entwicklungbeliebig.

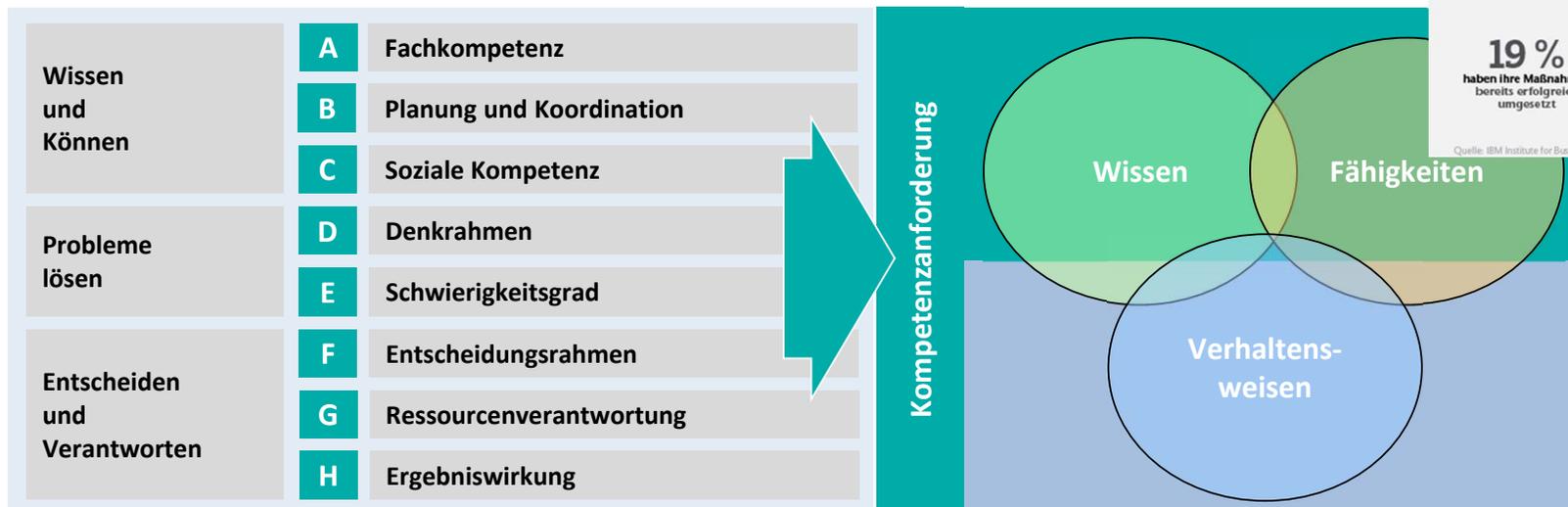
Stellenanforderungsprofile (**Stellenbeschreibung Online**) und Eingruppierung in der Fachkarriere (**Eingruppierung Online**) mit **HR Online Manager**



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



Wussten Sie schon?

19 %
haben ihre Maßnahmen bereits erfolgreich umgesetzt



28 %
der Unternehmen planen neue Maßnahmen, um zukunftsrelevante Kompetenzen zu erfassen

30 %
optimieren ihre laufenden Programme, um relevante Kompetenzen zu identifizieren

Quelle: IBM Institute for Business Value Global Country Survey

Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies

- Auswahl aus über 400 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

TRACKING DER LEISTUNGSENTWICKLUNG

01 05

02 06

03

04

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.
- Dass 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 dem Blickwinkel der Vergütung gedacht werden sollten.

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 nachfolgend 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**



Exkurs: Fokus auf Fehlleistung – Eine klare Fehlsteuerung

- 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!
- Durch diese schnelle Visualisierung ist es (leider) wesentlich einfacher über Schlechtleistung zu sprechen als über Guteistung.
- Dies ist darin begründet, dass Fehlleistung oft unmittelbare und einfach zu reproduzierende Bilder im Kopf auslöst.
- Warum ist das so? Guteistung 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 Guteistung.
- Aber genauso gilt: nicht jede Schlechtleistung ist tolerierbar. Und das sollten die Führungskräfte dann auch im operativen Business direkt ansprechen.



Warum Guteleistung?

- Der Wandel von der Normalverteilung zur Topleistung 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 (Oh jeh der Neid....)**
 - **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 Akzeptanz.

GRUNDGEHALTS- ENTWICKLUNG ALS PERSPEKTIVE

01 05

02 06

03

04

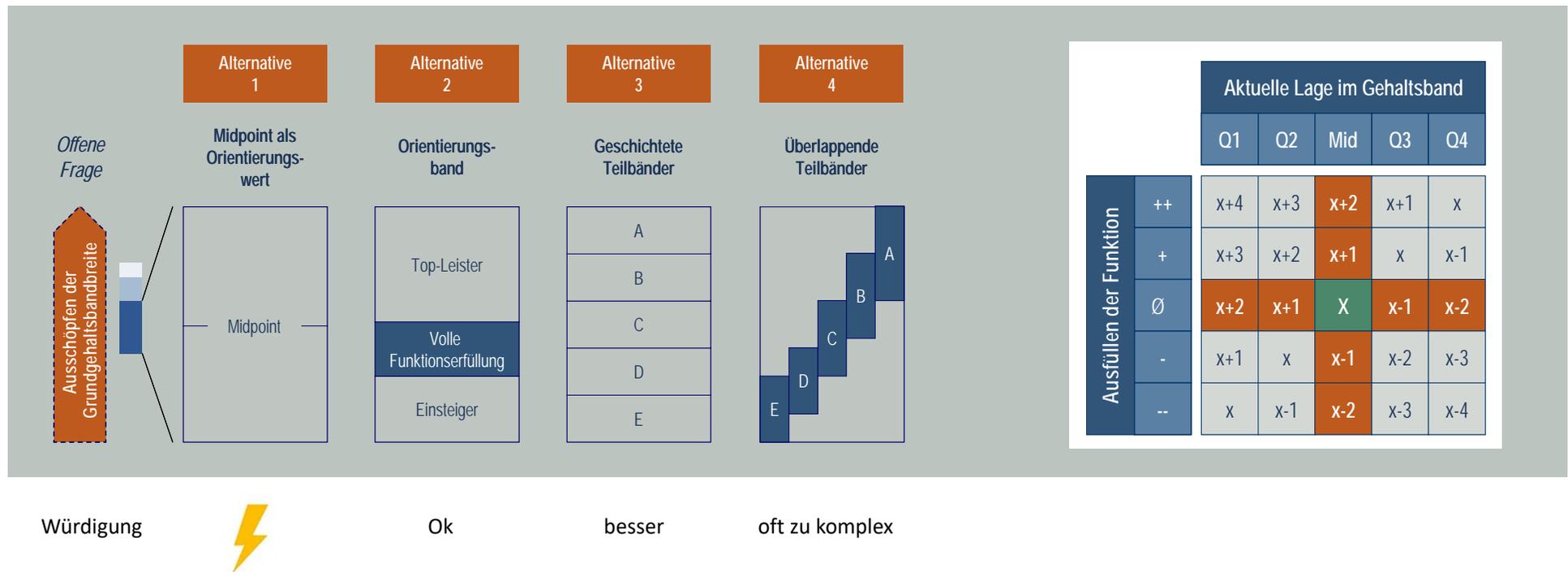
Grundgehaltsentwicklung

- Eine Entwicklung der Stellen verknüpft mit Fach-, Projektmanager und Führungskarriere macht Vergütungskorridore erst wirksam.
- Und die zielgerichtete Steuerung der Grundbezüge in Abhängigkeit von Lage im Band und Leistung macht aus der Grundgehaltsentwicklung einen Long-Term-Ansatz



Anpassung ausgewählter Steuerungs-/ Führungsinstrumente

- Eine erfolgreiche Gehaltsentwicklung mit Gehaltsdifferenzierung setzt Gehaltsbänder aber insb. ein funktionierendes Leistungsmanagement voraus



Verknüpfung von Grundgehalt und Bonus

- Wir empfehlen in vielen Fällen eine Fixierung des Zielbonus als Ziel-Eurobetrag, denn dann können Unternehmen (im Sinne einer Zielbonusspannweite) zukünftige Chancen nicht nur im Ist-Bonus sondern auch in der zukünftigen Entwicklung des Zielbonus aufzeigen. Bei prozentualer Verknüpfung des Zielbonus (x% von Euro Grundgehalt) ist dies nicht möglich.

	<table border="1"> <tr><th colspan="3">Grundgehalt</th></tr> <tr><td>min</td><td>mid</td><td>max</td></tr> </table>	Grundgehalt			min	mid	max	+	<table border="1"> <tr><th>Variable Vergütung</th></tr> </table>	Variable Vergütung	=	<table border="1"> <tr><th colspan="3">Total Cash</th></tr> <tr><td>min</td><td>mid</td><td>max</td></tr> </table>	Total Cash			min	mid	max
Grundgehalt																		
min	mid	max																
Variable Vergütung																		
Total Cash																		
min	mid	max																
	Verknüpfung des Zielbonus mit den Verantwortungsstufen																	
Alternativen	X Euro	X %- Grundgehalt	X %-Satz vom Midpoint des Grundgehaltsbandes	X – Y Euro (oder X - Y % vom Grundgehalt)														
Bewertung	+ Eindeutig und transparent + Hoher Anreiz für Mitarbeiter mit niedriger Lage im Grundgehaltsband - Keine Flexibilität	+ Eindeutig und transparent - Keine Flexibilität - Automatische Erhöhungen durch Kopplung an Grundgehalt	+ Eindeutig und transparent + Zielt auf den Ausgleich von Grundgehalts-Unterschieden über den Zielbonus ab - Automatische Erhöhungen durch Kopplung an Grundgehalt	- Weniger transparent + Verwerfungen können aufgefangen werden + Flexibilität + Kein Automatismus in der Zielbonus-entwicklung														

LONG-TERM ALS ZUSÄTZLICHE PERSPEKTIVE

01 05

02 06

03

04

Der Zielbonus-Korridor als Long-Term-Cash-Bonusmodell

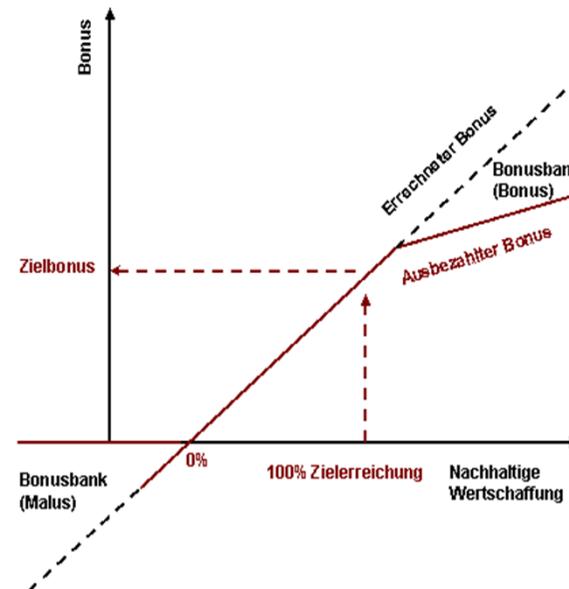
- Dieses Modell stellt Mitarbeitern mit hoher Leistungsfähigkeit/Leistungsergebnis und/oder Zielerreichung eine dauerhafte Entwicklung des Zielbonus in Aussicht. Das Basis-Modell entspricht im Grunde der Grundgehaltsanpassungsmatrix, wird aber auf die Steuerung des Zielbonus angewendet.
- Damit entwickelt sich nicht nur der aktuelle Ist-Bonus sondern auch der Zielbonus atmet. Dies kann nach oben (bei dauerhaft guter Leistung) aber auch nach unten der Fall sein. Im besten Fall lohnt sich mittelfristige Leistung damit doppelt. Im Ist-Bonus als auch im Zielbonus.

Zielbonus- Anpassungsmatrix

		Leistungsergebnis/Zielerreichung		
		Tw. erreicht	erreicht	übertroffen
Aktuelle Lage im Zielbonusband	Oben	↓	→	☒
	Mitte	→	☒	↑
	Unten	☒	↑	↑

Die Bonusbank – ein Instrument zum Ausgleich von Performance-Schwankungen über Jahre

- Bonuselemente werden nicht sofort, sondern erst bei mittel-/langfristiger Zielerreichung ausgeschüttet.
- Damit werden nicht nur kurzfristige Ergebnisse, sondern auch mittel-/langfristig entstehende Ergebnissituationen gewürdigt.
- Ein System das über Jahre im Managementkreis angewendet wird aber auch z.B. unterjährig im Vertrieb Anwendung findet.



3-Jahres-Staffel für den Mittelstand (I)

- Um die Komplexität der Cash-Modelle gering zu halten ergeben sich versch. Ausgestaltungsoptionen.
 - **Option 1: Das Korridor- oder Index-Modell**
 - Es wird ein Mid-Term-Korridor für die relevanten Umsatz-/Ergebnisdaten für die nächsten drei Jahre festgelegt. Jedes Jahr in dem das Unternehmen eine Umsatz-/Ergebnisentwicklung innerhalb des für drei Jahre vorab definierten Umsatz-/Ergebnis-Korridors erreicht, erfolgt (je Kriterium oder gesamt) eine Einmalzahlung. (Damit handelt es sich um kein Zielbonusmodell (!!))
 - Es ist damit eine ja/nein-Entscheidung auf Basis einer oder mehrerer Kriterien (je Jahr/für drei Jahre und/oder kombiniert)
 - Wenn Ergebnis x zw. ... Euro und ... Euro liegt erfolgt p.a. eine Auszahlung y
 - Wenn
 - Ziel 1 zw. Euro und ... Euro liegt und
 - Ziel 2 zw. Euro und ... Euro liegt und
 - Ziel 3 zw. Euro und ... Euro liegt
- erfolgt gesamtheitlich eine Auszahlung in Höhe von ... Euro p.a. (mit Erhöhung/Abschlag wenn darüber/darunter...)

3-Jahres-Staffel für den Mittelstand (II)

- **Option 2: Das Long-Term-Cash-Modell**

- Alternativ wird ein LTI-Zielbonusbetrag definiert, der in das Modell je Jahr einfließt:
 - Daraus ergibt sich ein sehr einfaches und rollierendes LTI-Modell.
 - Die ersten beiden Jahre müssen in diesem Fall überbrückt werden.
 - Zudem ist der individuelle Rechtsanspruch aus dem Modell am Ende von Jahr 1 und Jahr 2 bilanzwirksam

Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
LTI-Zielbonus Jahr 1			Auszahlung LTI 1			
	LTI-Zielbonus Jahr 2			Auszahlung LTI 2		
		LTI-Zielbonus Jahr 3			Auszahlung LTI 3	
		

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...”

Ergebniszusammenfassung

- Unternehmen werden in der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung nur erfolgreich sein, wenn diese Ihre Systeme langfristiger ausrichten.
- Dabei ist es natürlich sinnvoll nicht nur die Kosten zu erhöhen sondern die angebotenen Leistungen so auszugestalten, dass diese mit der Ergebnislage des Unternehmens „atmen“ können. (Wenn, dann....)
- Deshalb sollten alle Leistungen unter dem Gesichtspunkt der Wirkungsfähigkeit „Long-Term“ bewertet werden.
- Dies betrifft wie vorstehend aufgezeigt die folgenden Themen:
 - Stellenentwicklung (mit und ohne Karriere)
 - Karriereentwicklungen und dabei insb. die Fachkarriere
 - Leistungsentwicklung mit Fokus Gutleistung
 - Grundgehaltsentwicklung
 - Bonusentwicklung (STI)
 - LTI-Cash-Modelle
 - Nebenleistungsangebot

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

HR Online Manager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE
STELLEN-BEWERTUNG ONLINE
EINGRUPPIERUNG ONLINE
COMPETENCY ONLINE
COMPENSATION ONLINE

2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN
www.hronlinemanager.com

HR Online Manager

Die Märkte im Blick mit
Compensation-Online!

Marktvergütung?

2 WOCHEN KOSTENFREI TESTEN • 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