

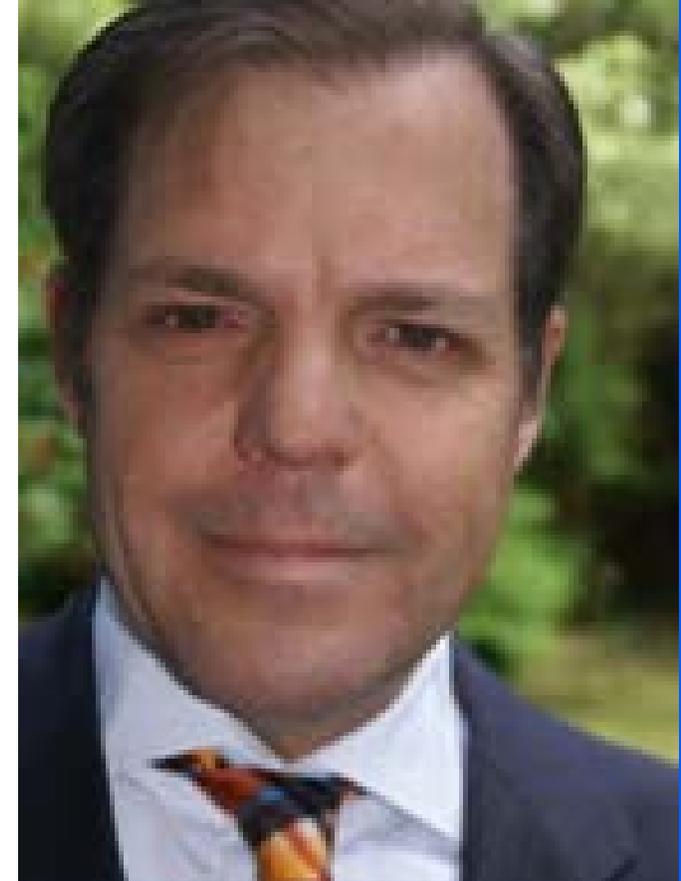
# ENTWICKLUNG UND EINFÜHRUNG EINES ERFOLGREICHEN LEISTUNGSMANAGEMENTS UNTER EINBEZIEHUNG VON COMPETENCIES

Dr. Friedrich A. Fratschner, Baumgartner & Partner

[friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

# 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 „Lohnungleichheit“ des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner (bis 2003) war Herr Dr. Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH sowie weiteren Beratungsunternehmen tätig.



Dr.

Friedrich A. Fratschner

**BAUMGARTNER & PARTNER**  
performance management worldwide

# AGENDA

- 1 Kontextklärung: Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance
- 2 Grundsätzliche Anforderungen an das Anforderungs- und Leistungsmanagement
- 3 Klarheit über Anforderungen in der Fach- und Führungskarriere
- 4 Erfolgreiches Leistungsmanagement
- 5 Ansätze zur Optimierung des Leistungsmanagements

KONTEXTKLÄRUNG:  
FOKUSSIERUNG AUF DIE  
TREIBER FÜR EXZELLENT  
PERFORMANCE

01 04

02 05

03

# ERFOLGREICHES ANFORDERUNGS-, PERFORMANCE- UND VERGÜTUNGSMANAGEMENT

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



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

Klarheit von Strategien, Zielen, Anforderungen (Was) und Verhaltensweisen (Wie)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

# GRUNDSÄTZLICHE ANFORDERUNGEN AN DAS ANFORDERUNGS- UND LEISTUNGSMANAGEMENT

01 04

02 05

03

# LEISTUNGSMANAGEMENT FÄNGT AN DER STELLE/ROLLE AN....

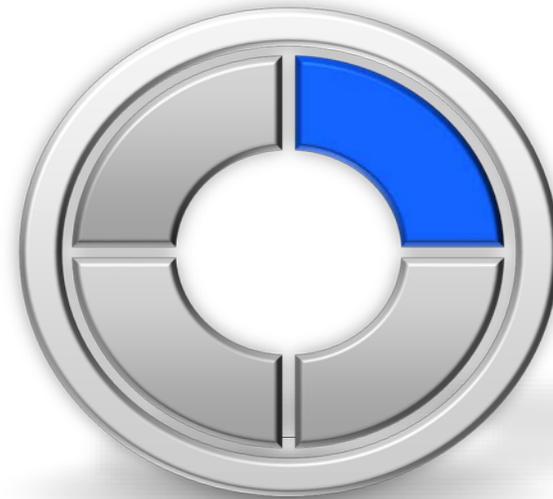
Ziele/Zielvereinbarung (MbO/OKR)

Ziele ergänzen die Stellenforderungen

Die Erreichung der Ziele gibt Information über die  
jährliche/unterjährige Leistungsentfaltung

Langfristige Leistungsentfaltung  
(Anforderungen) im Kontext der  
Stellenanforderungen

Basis von Personalentwicklung und Karriere-  
Entwicklung



Basis-Stellenanforderungen

Anforderungen können via  
Stellenbewertung präzise geklärt werden.

Competencies/Verhaltenssteuerung  
Basis des Leistungsfeedbacks

# MODERNES ANFORDERUNGSMANAGEMENT IN AGILEM UMFELD

- Zunehmend flexible Rollen machen die Bestimmung von Anforderungswerten noch viel bedeutsamer als in der Vergangenheit.
- Folgende 4 Fragen sind bestimmend:
  - (1) Ist die neue Rolle des Mitarbeiters (egal in welcher Fach- und/oder Führungsfunktion) höherwertiger oder niedrigwertiger als eine andere Rolle X?
  - (2) Welche Kompetenzen benötigt der Inhaber für die Wahrnehmung der Rolle? Wie kann er diese entwickeln und ausbauen?
  - (3) Wie kann man die Rolle(n) vergleichbar machen?
  - (4) Wie kann man die Rollen inhaltlich verständlich machen?
- **Ergebnis:** Analytische Stellen-/Rollen-Bewertungsverfahren können den Wandel souverän unterstützen, indem die verschiedenen Rollen inhaltlich geklärt werden. Dies kann offline oder online erfolgen. Und es kann natürlich auch summarisch statt analytisch erfolgen. Aber Fakt ist: Es muss erfolgen!

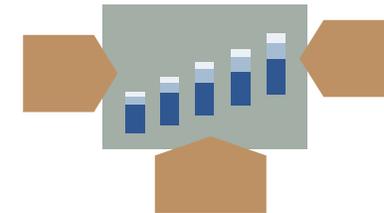
Oder wie eine Kundin kürzlich schrieb:

„...in einigen Bereichen der Gruppe wurden bereits die „klassischen“ Organisationsformen aufgehoben. Dabei sind auch die alten Positionsbezeichnungen „verloren gegangen“. Neue müssen her. Wir haben Hardware-Entwickler, Konstrukteure, Software-Entwickler, Mechatroniker, Referenten etc... Wie bilden wir die vielen verschiedenen Rollen sinnvoll, einheitlich und motivierend ab? Unsere Mitarbeiter müssen sich ja auch etwas Sinnvolles in ihren CV oder ihr XING-Profil schreiben können. Und wir brauchen eine sinnvolle Fachlaufbahn als Alternative oder in Ergänzung zur herkömmlichen Führungslaufbahn.“

# ROLLENBEWERTUNG UND WERTIGKEITSSTUFEN IN DER FACH- UND FÜHRUNGSKARRIERE

Zeitgemäße Stellen-Analysekriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

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



## Charakteristika der Methodik:

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

# DER PERFORMANCE-MANAGEMENT PROZESS

## Ergebnisoptimierung

Alle Maßnahmen stellen sicher, dass es zu nachvollziehbaren Ergebnisverbesserungen kommt. Diese sind nicht nur vermutbar sondern nachweisbar(!)

## Fortschreibung

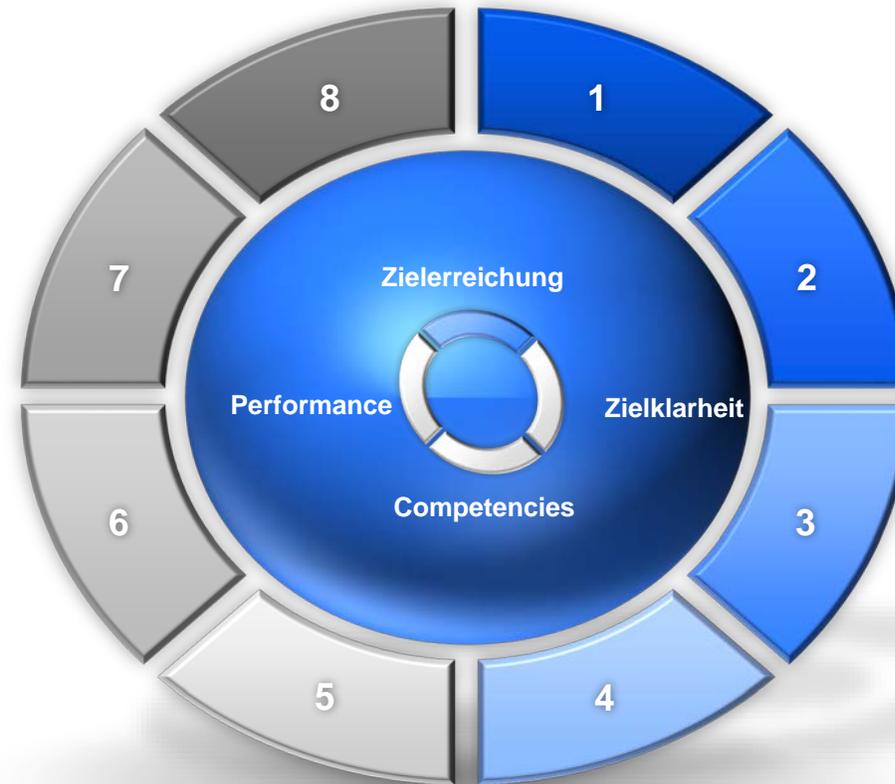
Stellt sicher, dass alle Leistungsergebnisse über das Jahr festgehalten werden und zu einem Gesamtergebnis (jährlich oder nach Projektstand) aggregiert werden

## Feedback

Stellt sicher, dass alle am Leistungsprozess beteiligten Mitarbeiter ein regelm. Feedback bekommen und Eigenbild sowie Fremdbild abgleichen können

## Kommunikation

Befähigt die Organisation zum intensiven Austausch über Leistungsstand, Ergebnisse, Fehlleistungen, Maßnahmen



## Klare Zielausrichtung

Ziele sind bekannt. FKs und Mitarbeiter können sich daran ausrichten

## Competencies aufbauen

FKs und Mitarbeiter verfügen über die relevanten Competencies zur Zielerreichung

## Personalentwicklung

Es ist bekannt, welche Kompetenzen gestärkt und/oder weiter entwickelt werden müssen

## Selbstverantwortung

Befähigt jeden Mitarbeiter seine Rolle richtig zu übernehmen

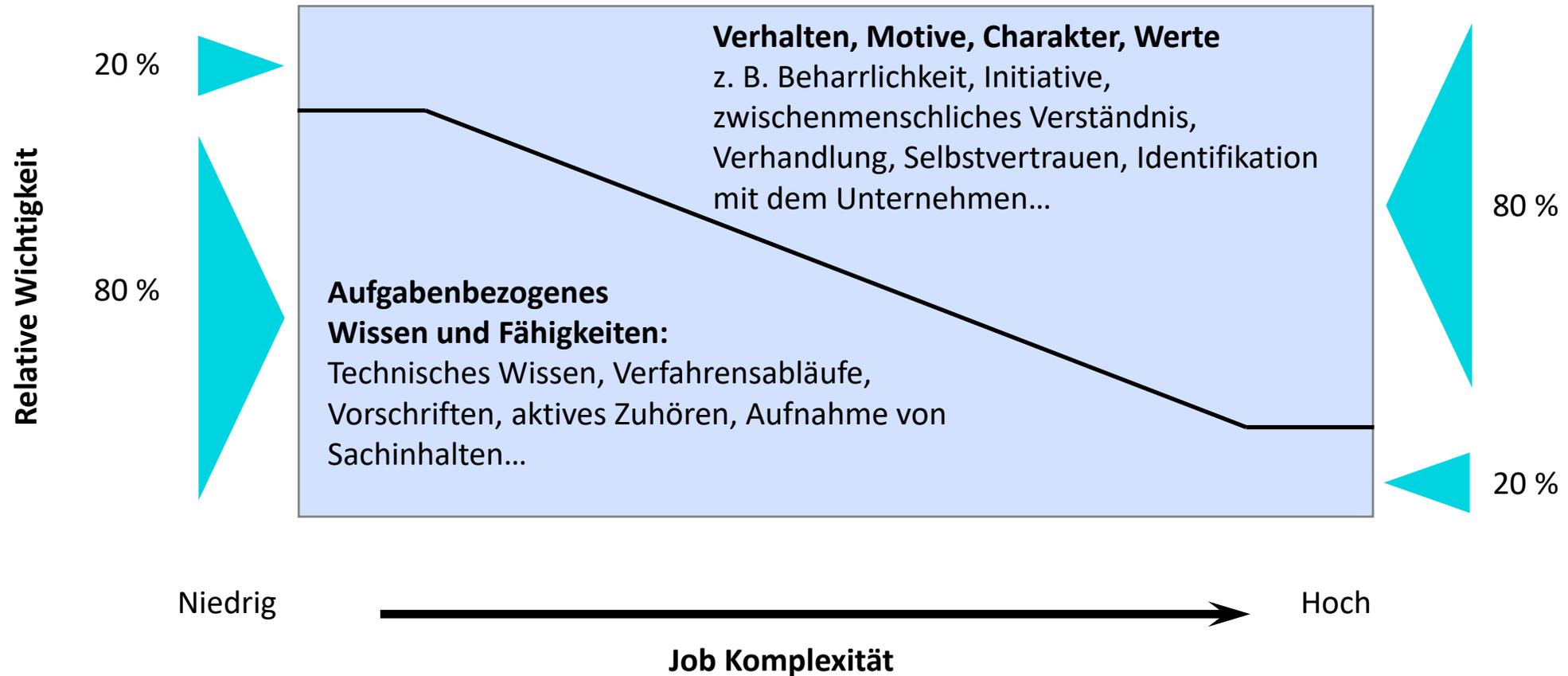
# KLARHEIT ÜBER ANFORDERUNGEN IN DER FACH- UND FÜHRUNGSKARRIERE

01 04

02 05

**03**

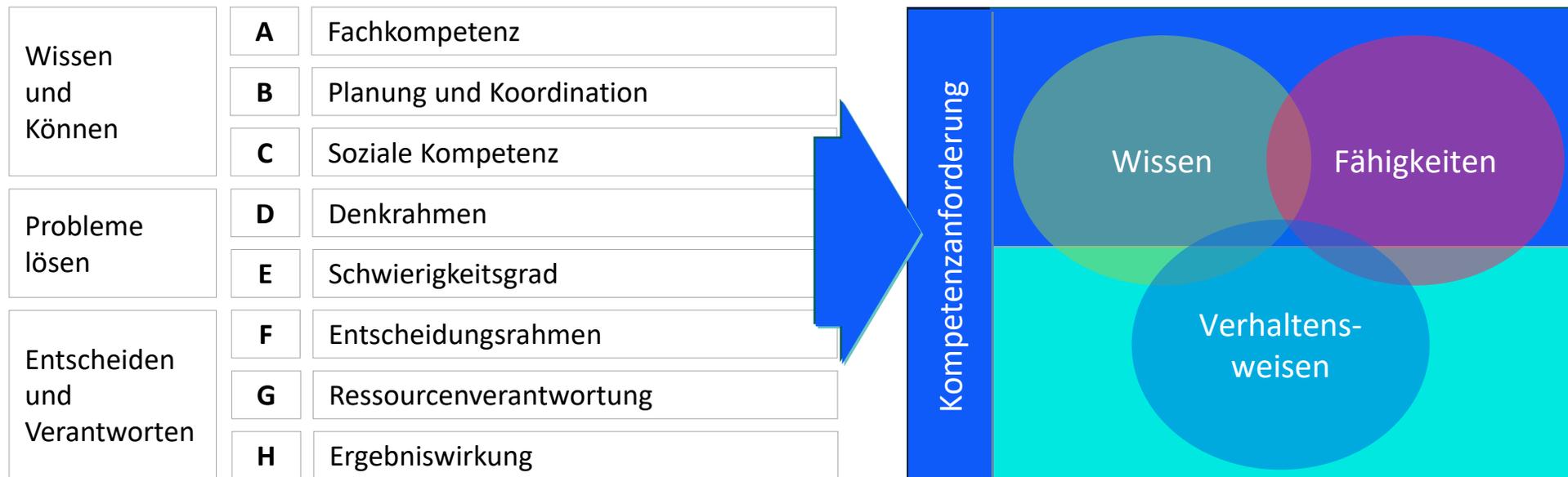
# MIT DEM ZUNEHMENDEN STELLENANFORDERUNGSNIVEAU STEIGT DIE BEDEUTUNG VON COMPETENCIES



# ERWEITERUNG DES ANFORDERUNGSMANAGEMENTS DURCH EIN ZIELGERICHTETES COMPETENCY-MANAGEMENT

- Die neuen flexiblen und agilen Rollen machen ein Überdenken der zukünftig relevanten Soll-Verhaltensweisen notwendig.
- Mitarbeiter „schlüpfen“ als Fachspezialisten oder Projektmanager in verschiedene Rollen und nehmen Aufgaben wahr, die teilweise über oder unter dem Wertigkeitsniveau der bisher „klassischen Aufgabe der Stelle“ liegen.
- Welche Competency-Rahmenmodelle bieten sich an?

## Modell 1: Das Competency Rahmenmodell auf Basis der Stellenbewertungskriterien



# MODELL 1: VERKNÜPFUNG VON ANFORDERUNGSKRITERIEN UND COMPETENCIES

- Die Orientierung der Competencies an den Anforderungsdimensionen bietet sich für Unternehmen an, die über stabile Anforderungsprofile auf Basis der relevanten Hauptkriterien verfügen.
- HR Online Manager bietet über das Tool „Competency Online“ hunderte von Competencies für alle Stellen/Rollen an.

Hauptkriterium	Subkriterien
Fachkompetenz	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Multiplikation von Wissen
Planungskompetenz	Eigenplanung, Schnittstellenkompetenz, Termineinhaltung (Verlässlichkeit), Arbeiten unter Belastung...
Soziale Kompetenz	Überzeugen, Motivieren, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie...
Problemlösungskompetenz	Erkennen von Problemen, Lösen von Problemen, Vernetzung erkennen, Innovation, Umgang mit Unsicherheit, Strategieumsetzung...
Entscheidungskompetenz	Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit von Entscheidungsprozessen, Verantwortungsübernahme, Verständlichkeit, Konsequenzen....
Werte	Loyalität, Stabilität, ...

# MODELL 1: VERKNÜPFUNG VON ANFORDERUNGSKRITERIEN UND COMPETENCIES

- Auswahl aus über 350 Competencies in **HR Online Manager**
- Aufbau der Competencies:

## (1) Stellenebene

- Mitarbeiter
- Spezialist
- Projektmanager
- Führungskraft

## (2) Dimensionen:

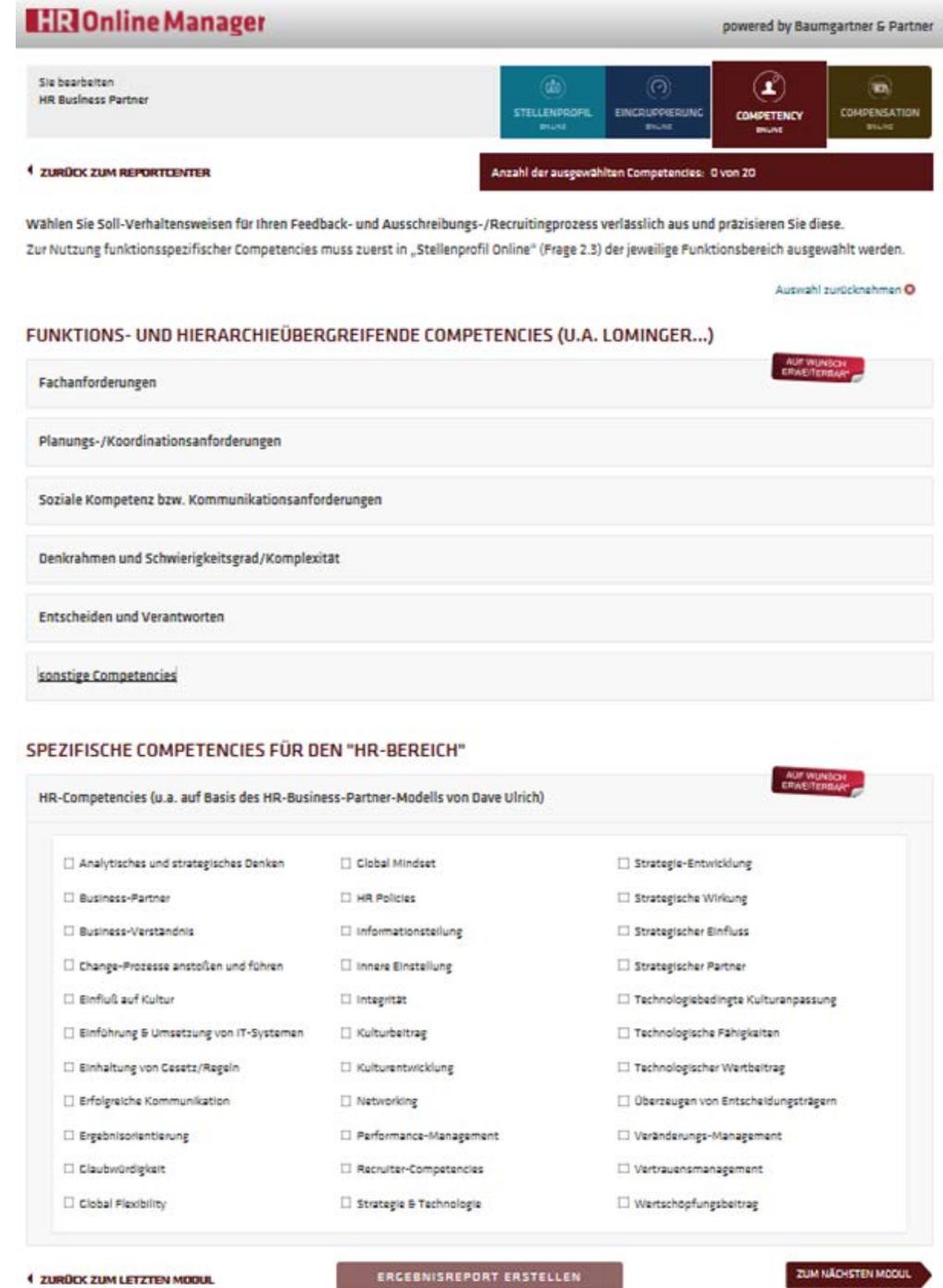
- Fachkompetenz
- Planungskompetenz
- Soziale Kompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Entscheidungskompetenz
- Werte

## (3) Funktionen:

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



Alle 350 (!!)  
Competencies im  
Überblick  
[Download hier](#)



# MODELL 2: UNTERSTÜTZENDE (EINFACHE) COMPETENCY-MODELLE

- Unterstützende einfache Competency-Modelle ersetzen/ergänzen in vielen Fällen die klassischen Stellenbeschreibungen.
- Neben der Beschreibung der Hauptaufgaben der jeweiligen Stellen sowie der Beurteilung, wie diese Hauptaufgaben realisiert werden, greift der Vorgesetzte auf einen Competency-Katalog zurück, den er auf die besonderen Anforderungen der jeweiligen Stelle ausrichtet.
- **Vorteile des Verfahrens:**
  - Einfach zu handhaben.
  - Großer individueller Freiraum des Vorgesetzten.
  - Insbesondere in kleinen Organisationseinheiten mit wenigen heterogenen Stellen anwendbar.
- **Nachteile des Verfahrens:**
  - Keine einheitlichen Maßstäbe über Organisationseinheiten hinweg.
  - Führungskräfte oft überfordert mit der präzisen Beschreibung der Competencies.
  - Anspruchsniveau macht sich nicht an vergleichbaren Stellenebenen, sondern an der individuellen Formulierung des Vorgesetzten fest.

# MODELL 2: UNTERSTÜTZENDE (EINFACHE) COMPETENCY-MODELLE

Funktionsanforderungen (Grundlegende Anforderungen unabhängig von jährlichen individuellen Zielvereinbarungen In Form von MbO/OKR)	Bedeutung/ Priorität für Funktion	Funktionsausfüllung (beobachtete/demonstrierte Basisleistung und -kompetenz)			Entwick- lungs- fokus
		Teilweise 1/2	Voll 3	Vorbildlich 4/5	
<b>Basis-Leistung (Kernfunktionen)</b>					
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content;">                     Führungskraft definiert 5 bis 10 relevante Hauptaufgaben der Funktion.                 </div>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Basis-Competencies (Verhalten)</b>		Teilweise	voll	Vorbildlich	
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content;">                     Competencies sind strukturell vorgegeben (vgl. HR Online Manager), können aber priorisiert und ergänzt werden.                 </div>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Gesamtbeurteilung der Funktionsausfüllung</b>		A	B	C	

# MODELL 3: UNTERSTÜTZENDE (KOMPLEXE) COMPETENCY-MODELLE AUF BASIS VON ROLLE UND KARRIERE

- Competency-Modelle werden deutlich präziser, wenn die Ausprägungen konkret mit dem Stellen-Level verbunden werden.
- Dazu gibt es folgende Alternativen:
  - Horizontale Verknüpfung (Competencies nach Stellenebene/Karriereebene)
  - Vertikale Verknüpfung (Competencies nach Funktionsbereichen)
  - Mischmodelle

# MODELL 3: UNTERSTÜTZENDE (KOMPLEXE) COMPETENCY-MODELLE AUF BASIS VON ROLLE UND KARRIERE

Stark vereinfachte Prinzipdarstellung eines Competency-Profils

Rollen	Competency-Dimensionen	Ebene 1 Karrierestufe 1	Ebene 2 Karrierestufe 2	Ebene X Karrierestufe x
IT-Spezialist	...		○	
	...	Konkret vorformulierte Competency-Anforderungen für jede Ebene/Karrierestufe in der Kundenbetreuung		
	...			
Kundenbetreuer	...			○
	...	○		
	...	○		
...	...	○	○	
...	...	○	○	

The detailed matrix on the right shows a grid of competencies (A through G) and their requirements across career levels (A1, A2, B1, B2, C1, C2, D1, D2, E1, E2, F1, F2, G1, G2, G3). A central box highlights 'Konkret vorformulierte Competency-Anforderungen für jede Ebene/Karrierestufe in der Kundenbetreuung', with arrows pointing to specific cells in the matrix.

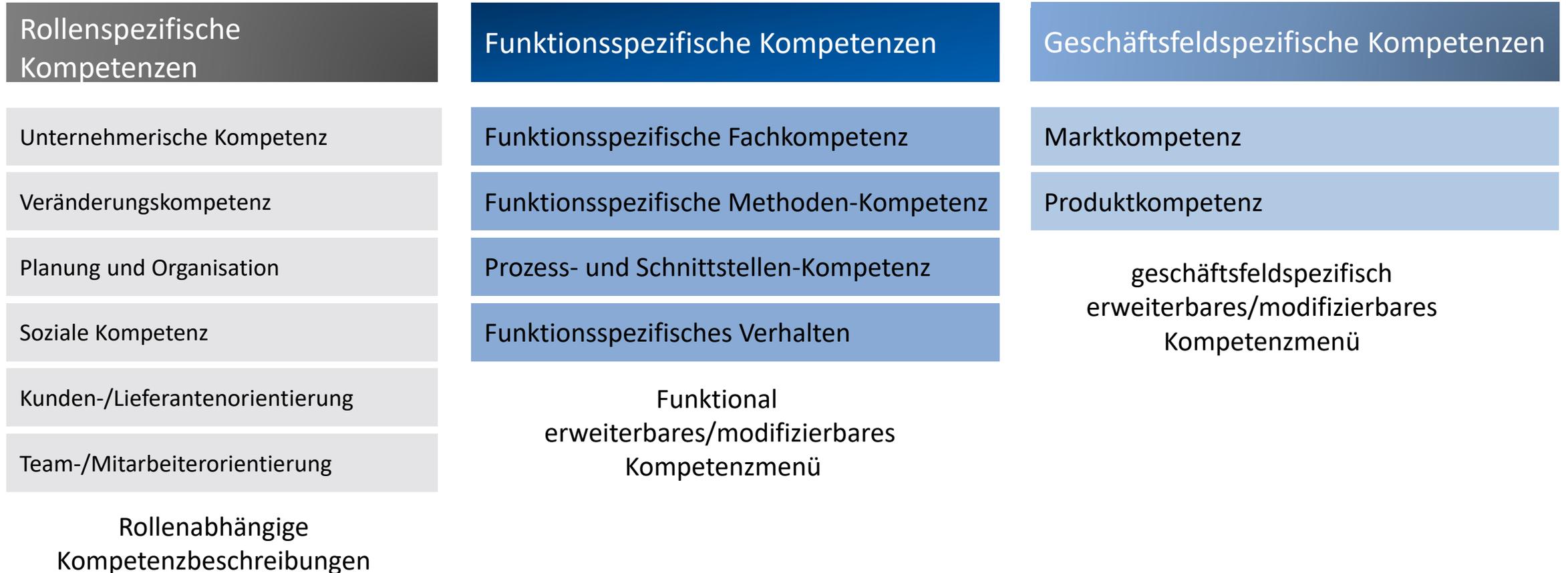
**Competency List:**

- A: Externe Kundenorientierung**
  - A1: wirkt selbst aktiv daran mit, dass in seinem Arbeitsbereich immer jemand für externe Kunden erreichbar ist
  - A2: engagiert sich für die zahlstufenweise Bearbeitung auch von schwierigen Anliegen und Problemen externer Kunden
  - A3: hält Kollegen bzw. Vorgesetzten gegenüber externen Kunden ab
- B: Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen**
  - B1: wirkt selbst aktiv daran mit, dass in seinem Arbeitsbereich immer jemand für Kollegen aus anderen Bereichen erreichbar ist
  - B2: engagiert sich für die zahlstufenweise Bearbeitung auch von schwierigen Anliegen und Problemen interner Kollegen aus anderen Bereichen
  - B3: hält Kollegen bzw. Vorgesetzten gegenüber Kollegen aus anderen Bereichen ab
- C: Teamorientierung im eigenen Arbeitsbereich / Projektteam**
  - C1: ist für Kollegen im eigenen Arbeitsbereich / Projektteam immer ansprechbar
  - C2: ist hilfsbereit und unterstützt Kollegen im eigenen Arbeitsbereich / Projektteam auch bei schwierigen bei Problemen
  - C3: hält Kollegen bzw. Vorgesetzten gegenüber Kollegen im eigenen Arbeitsbereich / Projektteam ab
- D: Fachliche Kompetenz und Lernbereitschaft**
  - D1: verfügt über hohe fachliche Kompetenz bezüglich des eigenen Aufgabengebietes
  - D2: verfügt über die erforderliche fachliche Kompetenz in angrenzenden Aufgabengebieten
  - D3: zeigt Eigeninitiative bei der Weiterentwicklung / Aktualisierung des eigenen Fachwissens auch über den eigenen Verantwortungsbereich
- E: Einzelbereichsorientierung und Arbeitsqualität**
  - E1: stellt sich - falls notwendig - in weiterem Umfang auch über das vereinbarte Maß hinaus für die Aufgaben und Ziele des Unternehmens ein
  - E2: ist stolz auf ein hohes Qualitätsniveau der Arbeitsleistung und bemüht sich, Fehler und Nachbesserungen von vornherein zu vermeiden
  - E3: erledigt seine Aufgaben in der gegebenen Qualität - auch bei hohem Arbeitsaufkommen - termingerecht
- F: Problemlösungsverhalten**
  - F1: geht Problemlösungen systematisch an und ist in der Lage, auch bei komplexen Sachverhalten das Beste aus der Situation heraus zu ermitteln
  - F2: schlag macht bei Problemlösungen vor und berücksichtigt dabei Auswirkungen auf andere Bereiche
  - F3: besitzt einen in die Erarbeitung von Problemlösungen in angemessener Form ein
- G: Verbesserungsvorschläge und Veränderungsbereitschaft**
  - G1: setzt sich selbst für kontinuierliche Verbesserungen im eigenen Aufgabengebiet ein und führt Verbesserungsvorschläge aus eigenen Initiativen heraus
  - G2: setzt sich mit Verbesserungsvorschlägen anderer konstruktiv auseinander und prüft Initiativen davon
  - G3: engagiert sich zudem bei Veränderungen, die die eigene Arbeit betreffen und setzt diese zügig um, auch wenn diese nicht immer den eigenen Vorstellungen entsprechen

# MODELL 4: DEFINIERTE KOMPETENZFELDER IM KONTEXT DER 3 THEMEN ROLLE, FUNKTION UND GESCHÄFTSFELD

- Das hier dargestellte Competency-Modell baut auf den 3 Hauptkriterien
  - Rollenwahrnehmung,
  - Funktionsspezifisches Verhalten und
  - Geschäftsfeldspezifische Kompetenz auf.
- Durch die starke Vorstrukturierung und die begrenzte Anzahl an Kriterien ist das Modell schnell zu entwickeln.
- Das Modell ist gut zu kommunizieren, setzt aber ein Commitment hinsichtlich des Rollenbildes voraus.
- **Vorteile des Verfahrens:**
  - Modell ist sehr leicht verständlich.
  - Aufgrund der geringen Anzahl an Subkriterien können auch unterschiedliche Funktionsbereiche damit leicht abgedeckt werden.
  - Aufgrund der Kriterien „Markt- und Produktkompetenz“ insbesondere sehr gut im Technik/Entwicklung, Vertrieb und Marketing anwendbar.
- **Nachteile des Verfahrens:**
  - Anzahl der Sub-Kriterien ist begrenzt.
  - Rollenbilder nur nach Mitarbeitern und Führungskräften zu differenzieren.

# MODELL 4: DEFINIERTE KOMPETENZFELDER IM KONTEXT DER 3 THEMEN ROLLE, FUNKTION UND GESCHÄFTSFELD



# MODELL 5: STRUKTUR EINES EIGENSTÄNDIGEN COMPETENCY-MODELLS

- Das hier dargestellte Competency-Modell ermöglicht eine umfassende Beschreibung der unterschiedlichen Competency-Kriterien.
- Durch die geringe Vorstrukturierung sind alle Möglichkeiten gegeben, die für das jeweilige Unternehmen sinnvollsten Competency-Kriterien zu beschreiben.
- Das Modell stellt eine hohe Anforderung an die interne Vergleichbarkeit.
- **Vorteile des Verfahrens:**
  - Modell ist umfassend sowie funktions- und stellenspezifisch aufbaubar.
  - Alle Competency-Anforderungen die mit unterschiedlichen Funktionen, Rollen, Geschäftsfelder und Kulturen zusammenhängen, können abgebildet werden.
- **Potenzielle Nachteile des Verfahrens:**
  - Anzahl der Kriterien ist zumeist sehr hoch.
  - Eine Vergleichbarkeit in der Bewertung der Kriterien ist nur schwer herzustellen.
  - Hohe Komplexität.

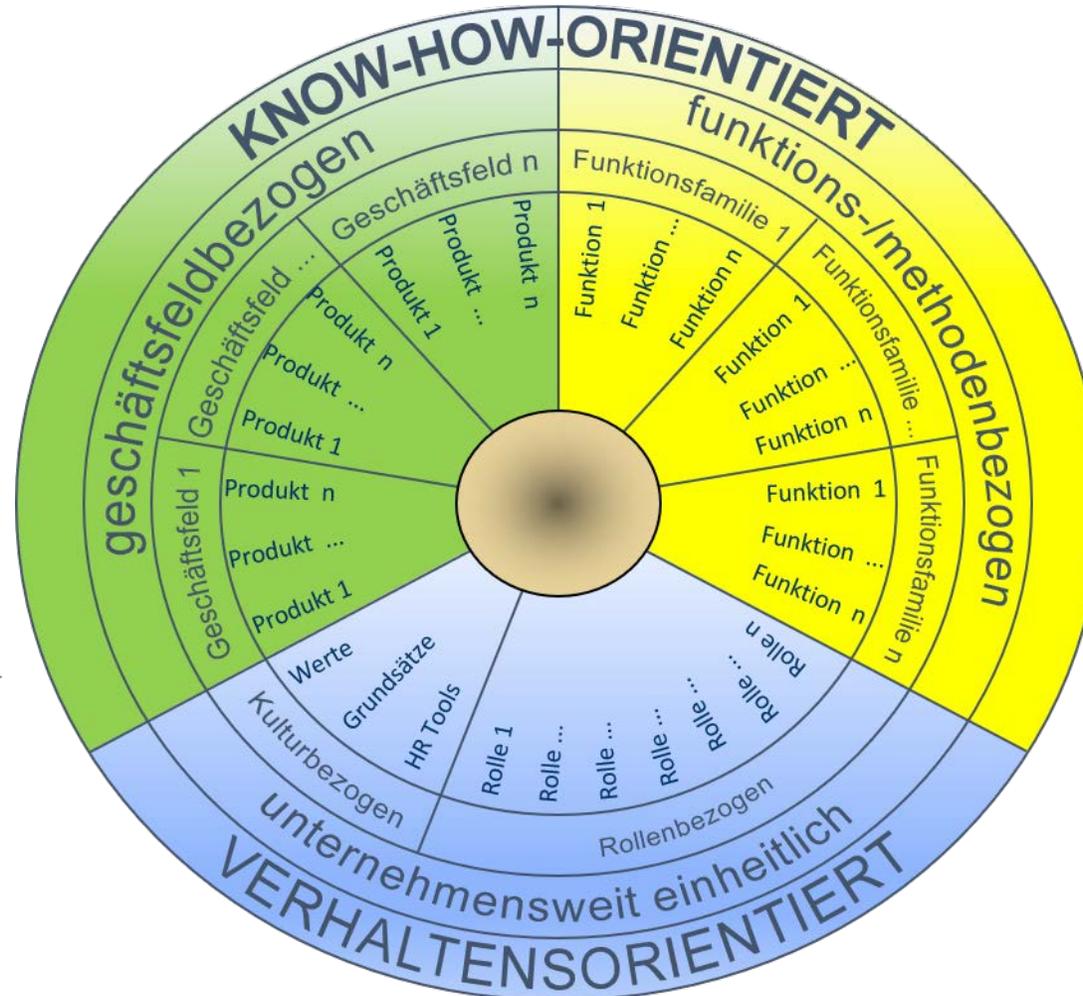
# MODELL 5: STRUKTUR EINES EIGENSTÄNDIGEN COMPETENCY-MODELLS

## Geschäftsfelder

- A
- B
- C
- ...

## Kultur

- Führungsleitlinien
- Mitarbeitergespräch
- Assessment Center
- ...



## Funktionsfamilien

- Vertrieb
- Vertriebsunterstützung
- ...

## Rollen

- Unternehmerisches Denken
- Entscheidungsschnelligkeit
- Veränderungskompetenz
- ...

# ERFOLGREICHES LEISTUNGSMANAGEMENT

01 04

02 05

03

# LEISTUNGSMANAGEMENT ALS HERAUSFORDERUNG

- 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 regeln.
  - Denn selbst wenn in Zukunft nur auf eine ergebnisorientierte Vergütung fokussiert wird, bleibt die Frage der leistungsgerechten Behandlung des Mitarbeiters offen.
  - Ob es ein Erfolg ist
    - den Leistungsbezug der Vergütung zu reduzieren
    - und zu hoffen, dass die Führungskräfte die Leistungsmanagementsysteme dann besser umsetzen werden
- ist u. E. ein Trugschluss.
- Folgende Ansatzpunkte sind wichtig:
    - Optimierung der Feedback-Systeme
    - Breitere Basis des Feedbacks
    - Geringere Basis der Leistungsfokussierung (Top 30 %)
    - Andere/Neue Rolle der Führungskräfte

# WARUM FEEDBACK SCHEITERT (ES IST NICHT NUR DIE FÜHRUNGSKRAFT...)

## Kein Stellen-/Rollenbezug

(Merkmale nicht auf Stelle/Rolle/job-families ausgerichtet)

---

## Keine klaren Auswirkungen

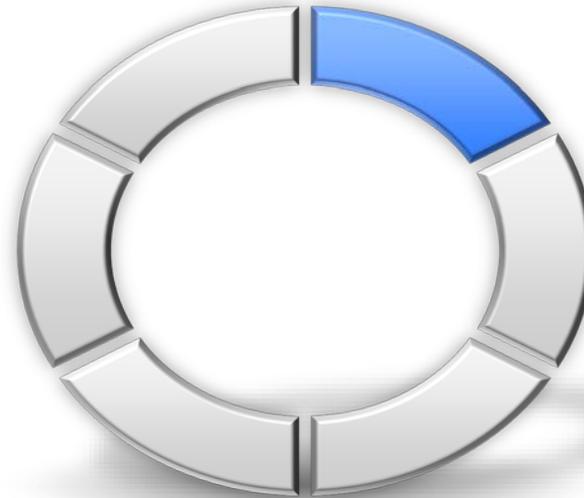
(außer Grundgehaltsentwicklung?)

---

## Einfluss der Mitarbeiter gering

(Feedbackgeber/Prozess)

---



## Formaler Prozess

(keine Flexibilität – weder im System noch im Prozess)

---

## Überforderte Führungskräfte

(Ablehnung gegen Leistungspreizung)

---

## Top-Down-Konzentration

(Führungskraft steht alleine im Fokus)

---

# ÜBERFORDERUNG IM PERFORMANCE-PROZESS ABBAUEN

- Welche Themen helfen Unternehmen die Überforderung der Führungskräfte abzubauen?
  - **Klare Systeme – Fokus Competencies**
    - Es müssen endlich modulare Systeme aufgebaut werden, die mehr Unterschiede zulassen als Mitarbeiter/Führungskraft. Die Stelle und die spez. Leistungssituation muss in den Mittelpunkt treten
  - **Klare Prozesse**
    - Mehrfachfeedback statt Einmalfeedback entzerrt den Prozess und hilft die Wirklichkeit besser abzubilden. Das aktive Einladen von Feedbackgebern verbessert die Feedbackqualität und die Akzeptanz des Feedback-Empfängers.
  - **Eindeutige Qualitätssicherung**
    - Per System (statistische Analysen) sowie im Prozess mit den Feedbackgebern sind Formate zu definieren, die sicherstellen, dass die Topleister auch die Topbeurteilung erhalten. Das muss das jew. System liefern!
  - **Konsequente Flexibilität**
    - Wenn Feedbackmerkmale nicht funktionieren müssen diese konsequent angepasst/entfernt werden. Und das jährlich oder bei Bedarf und nicht erst wenn die BV gekündigt wird.

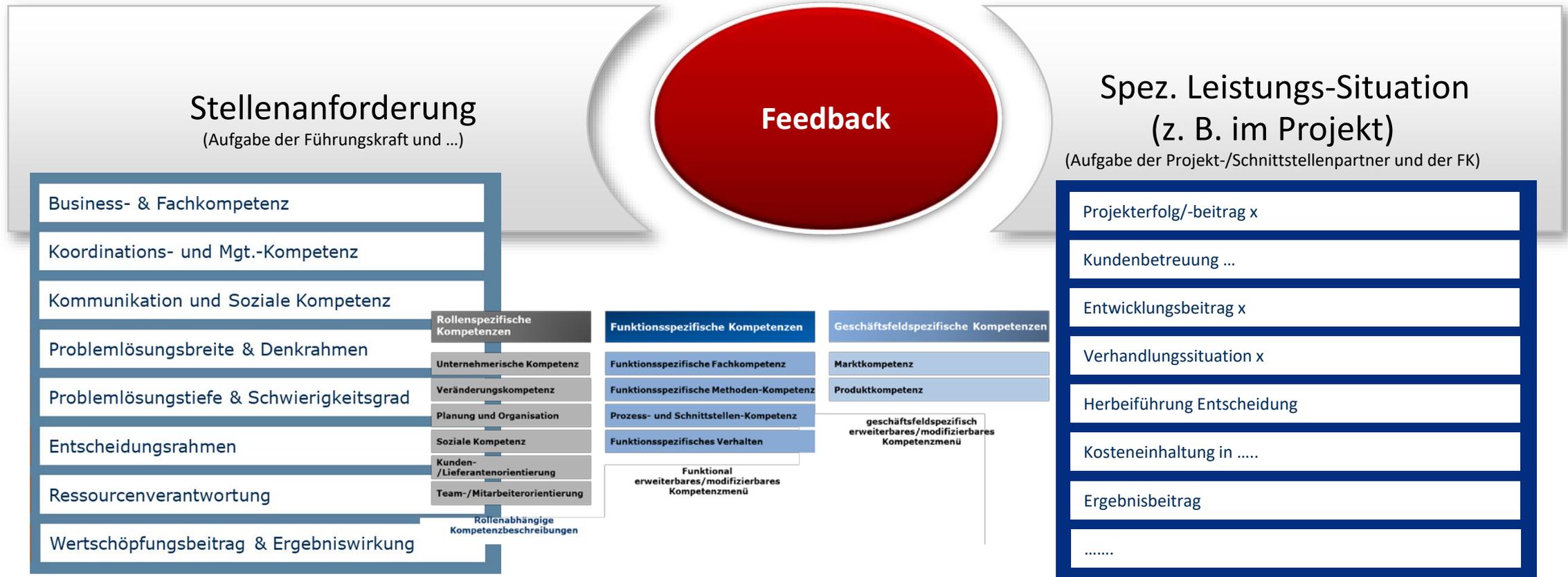
# LEISTUNG BEOBACHTEN UND FEEDBACK GEBEN

- Die klassische Ausrichtung der Führung besteht im Rollenbild „Anweisung und Kontrolle“
- Die Delegation der Verantwortung in das Team bewirkt, dass die Teammitglieder sich zunehmend selbst organisieren und sich gegenseitig Feedback geben.
- Die Rolle der Führungskraft ändert sich damit radikal.



# DIE ZUKÜNFTIGEN 2 QUELLEN DES FEEDBACKS

Es muss das Ziel sein beide Quellen des Feedbacks (spez. Situation, Projekt, Jahresfeedback...) über das Jahr sinnvoll zu verknüpfen



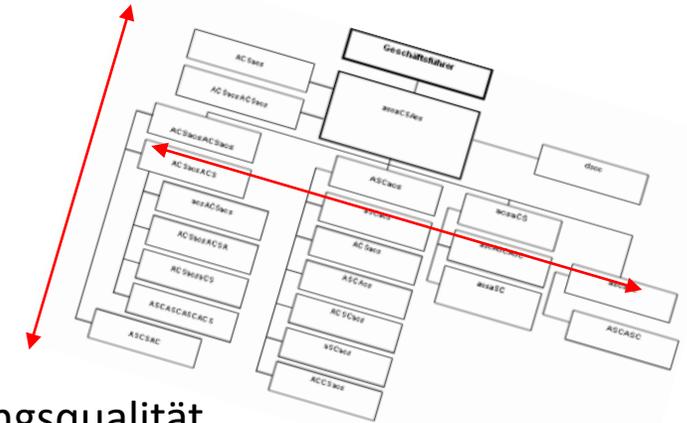
z. B. 4 plus 1 Feedback



Ein Jahr

# GENERELL GILT: KEIN ERFOLGREICHER BEURTEILUNGS- PROZESS OHNE QUERVERGLEICHE IM FÜHRUNGSKREIS

- 2 qualitätssichernde Abstimmungen:
  - **Zu Beginn**, wenn das Anspruchsniveau an die Stellen (bzw. an die Ziele) im Führungskreis abgestimmt werden.
  - **Im Herbst** des Jahres, wenn die perspektivischen Feedbacks (bzw. Zielerreichungen der Mitarbeiter) zwischen den Führungskräften abgestimmt werden. Denn dies sichert ein vergleichbares Maß an Beurteilungsqualität und stellt sicher, dass auch wirklich nur Gutleister am zugrundeliegenden Verfahren partizipieren.
- Der Anspruch im Abstimmungsprozess liegt insbesondere darin, dass die Abstimmung sowohl horizontal als auch vertikal erfolgen muss.
  - **Horizontal**, um die Anspruchsniveaus auf einer Hierarchieebenen vergleichbar zu machen.
  - **Vertikal**, damit die durchschnittlichen Feedbacks der Beurteilungen bzw. Zielerreichungen von OE zu OE nicht völlig „auseinanderlaufen“.
- Ergebnis: Wer diesen Aufwand scheut, muss sich klar sein, dass die angestrebte Qualität (Leistungsgerechtigkeit) extrem darunter leiden wird.
- Ergänzend sollte die Transparenz inkl. horizontaler/vertikaler Abstimmung natürlich auch systemseitig unterstützt werden.



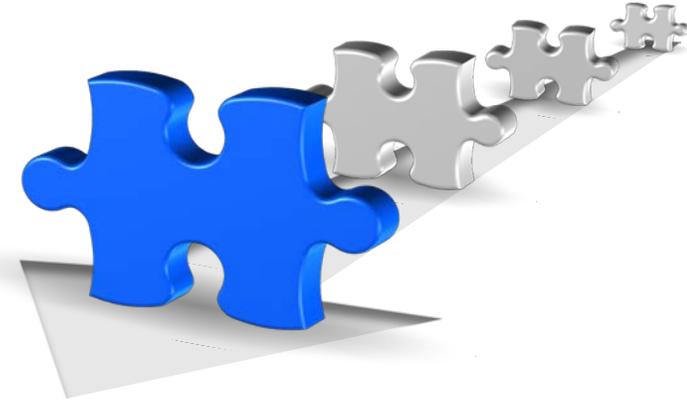
# HANDLUNGSFELDER IM LEISTUNGSMANAGEMENT

## Leistungsfeedback

- Radikale Klärung der Leistungsbeiträge durch Anwendung von Competencies
- Prozess des Feedbacks (fortlaufend)
- Geteilte Rolle der Führungskraft
- Rolle des Mitarbeiters als Feedback-Anfragender
- Breite Basis Feedbackgeber
- **Mindest-Ergebnis: Wir wissen, wer die 30 %-Topleister sind**

## Zielvereinbarung

- Anspruchsniveau der Ziele
- Flexibilität des Feedbacks (kürzere/angepasste Zyklen)
- Zieldefinition durch Führungskraft und/oder Team
- Radikale Zieltransparenz über Ebenen und OE-Grenzen hinweg
- Mehrere Feedbackquellen
- **Mindestergebnis: Wir wissen, wer in der Lage ist anspruchsvolle Ziele zu erreichen und erfolgreiche Sprints/oder Marathons auch in Ausnahmesituationen zu meistern.**



# ANSÄTZE ZUR OPTIMIERUNG DES LEISTUNGSMANAGEMENTS

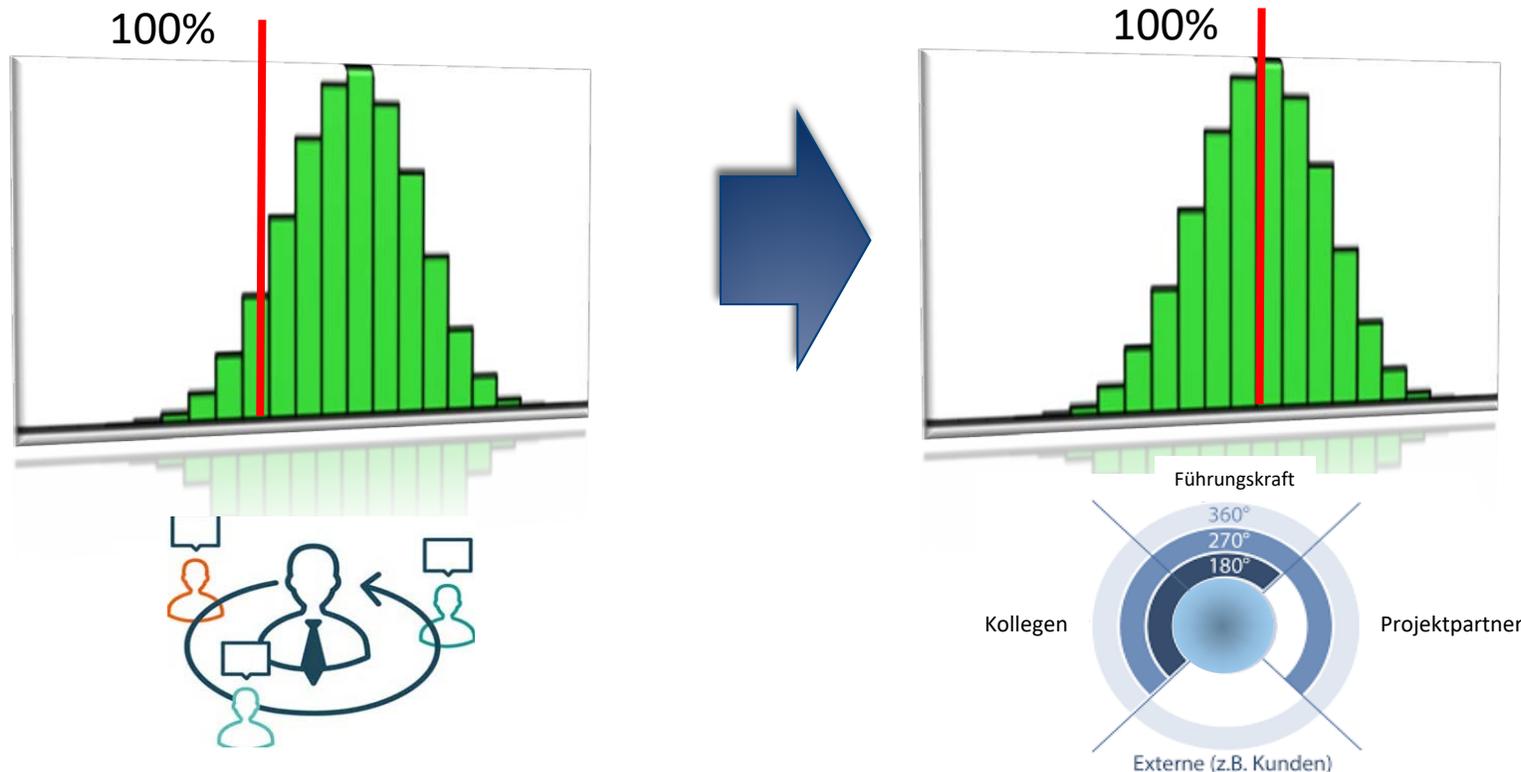
01 04

02 05

03

# MODELLANSATZ 1: MULTI-SOURCE-FEEDBACK (AUSGERICHTET AM ARBEITSPROZESS/SCHNITTSTELLEN)

- Eine ausgewogene Verteilung zwischen Gut- und Schlechtleistung wird nur gelingen, wenn die Breite der Erhebungsbasis zunimmt.
- Dazu gehören das Eigenfeedback sowie das Feedback definierter bzw. von Jahr zu Jahr auswählbarer Feedbackgeber.



## Vorteile:

- Verschiedene Feedbackquellen sichern das Feedback ab
- Es können die verschiedenen Rollen des/der Stelleinhaber gewürdigt werden

## Nachteil

- Aufwand
- Rolle der Führungskraft im Prozess muss geklärt werden
- Gewichtung der Feedbackgeber (welches Feedback ist prägend für die Stellenausübung?)

# MODELLANSATZ 2: MULTI-SOURCE-FEEDBACK (AUSGERICHTET AM ARBEITSTEAM)

- Für das Feedback sind folgende Regeln relevant:
  - Eigenfeedback: Jedem Feedback (egal in welcher Form) sollte ein Eigenfeedback vorausgehen (Benchmark)
  - Jeder Mitarbeiter kann sich – neben der Führungskraft - Feedbackgeber auswählen und diese zum Feedback einladen.
  - Die Führungskraft gibt jeweils zusätzlich Feedback
  - Es erfolgt (optional) ein Feedback von anderen Funktionsbereichen oder auch von außen (z. B. Kunde, Dienstleister...)
  - Das Feedback erfolgt mehrfach/anlassbezogen und wird vom einmaligen formalen Feedbackzeitraum befreit oder ergänzt diesen.
- Aufgabe der Führungskraft im Feedbackprozess
  - Die Führungskraft wird vom alleinigen Feedbackgeber zum Qualitätssicherer des Feedbackprozesses.
  - Die Führungskraft hat – wenn das gewünscht ist – die Verantwortung zur letzten Freigabe aller Feedbacks. Die Gewichtung des Führungskräfte-Feedbacks gegenüber den „anderen Feedbackgebern“ ist inhaltlich zu klären.



# MODELLANSATZ 2: MULTI-SOURCE-FEEDBACK (AUSGERICHTET AM ARBEITSTEAM)

- Gegenseitiges Leistungsfeedback unterstützt Agilität, entspricht den aktuellen technischen Möglichkeiten (Like/Dislike) und reduziert die zentrale Bedeutung der Führungskraft im Leistungsfeedback
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
  - **Vorteile des Team-Feedbacks**
    - Schnelligkeit/Turnus projektorientiert
    - Direkte gegenseitige Beobachtbarkeit (Problem der Leistungsferne entfällt)
    - Konsequenter operativer Fokus
    - Erhöhte Leistungsgerechtigkeit ohne „weitere Interessen“
    - Weniger „politische Einflüsse“, da oft gleiche/ähnliche Rolle (Scrum Master, Teammitglied, Product Owner)

# MODELLANSATZ 2: MULTI-SOURCE-FEEDBACK (AUSGERICHTET AM ARBEITSTEAM)

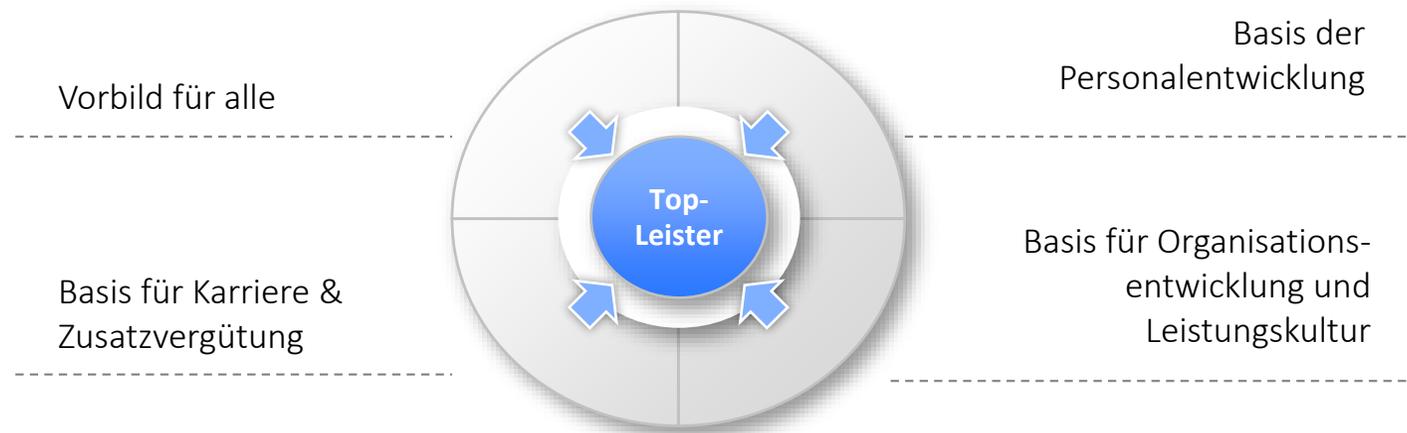
- **Mögliche Nachteile des Teamfeedbacks**
  - Tendenz zur Härte der Teammitglieder untereinander
  - Risiko des Aussteuerns schwacher Teilnehmer in der Leistungskette (Statt PE/bzw. falsches Rollenverständnis)
  - Verstetigung der Rollen-/Leistungsergebnisse in „stabilen und homogenen Teams“ führt zu wenig Zusatzerkenntnissen (einmal gut/immer gut)
  - Misstrauen im Team da Fehlleistung sofort „sanktioniert“ wird. (Kann durch „Gutleister-Feedback“ ausgeschlossen werden)
  - Regelnde, betreuende und/oder steuernde Rolle der Führungskraft fehlt (leider/zum Glück?)
  - Ohne Moderationsprozess durch Führungskraft und/oder Feedback-Coach hohes Risiko der Fehlsteuerung

# MODELL 3: FOKUS AUF TOPLEISTUNG

- 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 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. 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.
- In Folge davon wird Ihr Leistungsfeedback als auch Ihre Leistungskultur deutlich profitieren.

# MODELL 3: FOKUS AUF TOPLEISTUNG

- 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 Gutleister, die in den OEs und dem Unternehmen bekannt und anerkannt sind.
- Diese Gutleister sind ein wesentlicher Anker eines erfolgreichen Leistungsmanagements. Für alle anderen Mitarbeiter gilt eine positive Leistungsannahme.



# ERGEBNIS: POTENTIELLE VOR-/NACHTEILE DER TOPLEISTER-FOKUSSIERUNG



- Topleister sind authentisch
- Topleistung zeigt am gelebten Beispiel, was das Unternehmen wirklich benötigt
- Topleistung erhält Anerkennung (sofern die Leistungskultur stimmt)
- Topleister sind zumeist bereit Ihre „Geheimnisse/Best Practice“ zu teilen
- Erkannte Topleistung macht HR-Instrumente weniger theoretisch (hohe soziale Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit...)
- Topleistung macht den Menschen zumeist Spaß/Freude (basiert auf Sinnfindung) und verbessert das Leistungsklima



- Topleistung kann (in einem Umfeld von Misstrauen und Schein-Leistung) leicht auch falsch verstanden werden
- Topleistung kann nicht jede Stelle erreichen. Stellen mit weniger Handlungsspielraum haben es schwerer Topleistung zu zeigen (Buchhaltung, maschinengebundene Arbeiten). Dies ist der Grund warum höherwertige Stellen oft besser bewertet werden.
- Nicht-Topleister fühlen sich ausgegrenzt bzw. Ihre Leistung nicht gewürdigt
- Der Erfolg jedes Systems hängt an der Umsetzung: Führungskräfte missbrauchen das System als „Wanderpokal“

# AUSBLICK/FAZIT

- Das Leistungsmanagement ist in vielen Unternehmen zu schwach ausgeprägt.
- Ziel muss es sein, Gutleistung konsequent zu würdigen und anzuerkennen.
- Competencies bieten dafür eine wertvolle Basis, da diese beschreiben was „wirklich erwartet wird“.
- Nur wenn es Unternehmen gelingt, erwartete Competencies je Stelle oder job-family präzise zu beschreiben wird das Leistungsfeedback an Qualität gewinnen.
- Ob hierbei die Rolle der Führungskräfte gestärkt oder in flachen Hierarchien geschwächt werden, ist dann schon beinahe nebensächlich.
- Aber in jedem Fall muss eine konsequente Qualitätssicherung greifen, damit Leistungsgerechtigkeit gesichert und die Leistungskultur im Unternehmen gestärkt werden.
- Diese Merkmale sind entscheidend für den Erfolg des Leistungsfeedbacks und nicht die Frage, ob für unterschiedliche Stellen gleiche Kriterien greifen sollten.
- Deshalb: Scheuen Sie sich nicht vor der Unterschiedlichkeit der Bewertungskriterien und bilden Sie ab, was Sie je Stelle/job-family wirklich sehen wollen.
- Sie werden sehen, welche interessanten Leistungsdiskussionen sich daraus ableiten.

# IHR ANSPRECHPARTNER

Fragen oder Anregungen?

Dr. Friedrich A. Fratschner  
Partner und Geschäftsführer  
**Baumgartner & Partner**  
**Management Consultants GmbH**

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)  
[friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22  
Mobil: +49 (174) 99 0 99 50



The advertisement features a dark background with a white and red 'HR Online Manager' logo in the top left. Below the logo is a photograph of two men in business attire. To the right, the text 'Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS' is displayed in white. A central graphic consists of five interconnected hexagons, each containing an icon and a label: 'STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE' (job description), 'STELLEN-BEWERTUNG ONLINE' (job evaluation), 'EINGRUPPIERUNG ONLINE' (job grading), 'COMPETENCY ONLINE' (competency), and 'COMPENSATION ONLINE' (compensation). At the bottom, the website 'www.hronlinemanager.com' and the text 'powered by Baumgartner & Partner' are shown.

HR Online Manager: „Stellenbeschreibung Online“  
**kostenfrei** und ohne Folgeverpflichtung nutzen  
(Eingabe Gutschein-Code „**Haufe2019**“ im  
Testzugang unter [www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com))

Alle Tools erhalten Sie mit Ihrem Haufe-Rabatt zu  
99 Euro p.m. (statt 150 Euro p.m.)

# VIELEN DANK.

In Kürze im Bereich „Meine Weiterbildungen“:

- Video-Aufzeichnungen des Seminars
- Weitere Fachinhalte