

Whitepaper

10 Punkte warum Sie Ihr Feedback dringend auf Ihre Topleister ausrichten sollten



SUCCESS

AGENDA

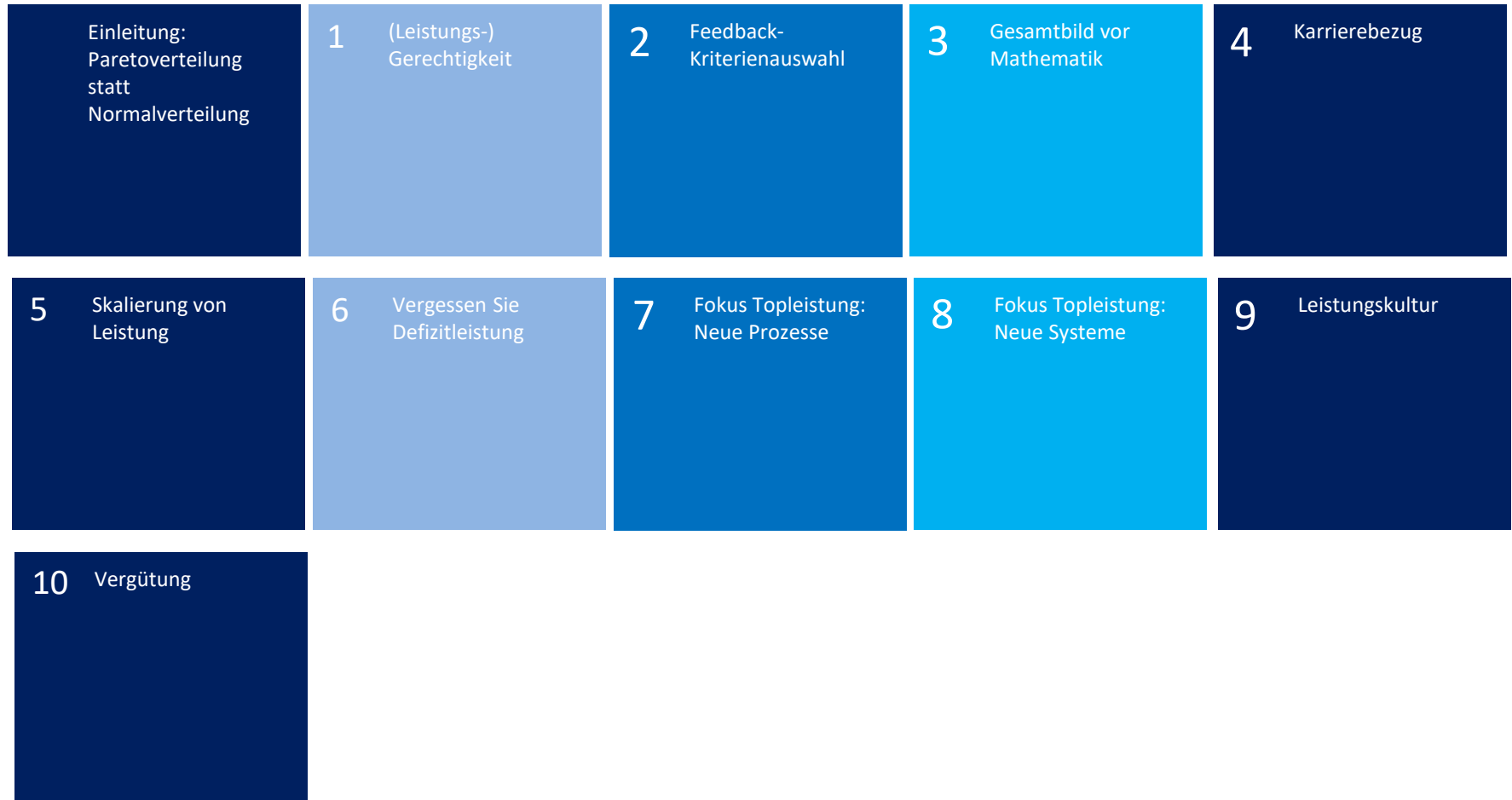
1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird im nachfolgenden Text die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



Einleitung: Paretoverteilung statt Normalverteilung

Der Wandel von der Normalverteilung zur Paretoverteilung (20% der Leister erbringen 80% der Gesamtleistung) reduziert den Druck auf die Führungskräfte und verbessert den Fokus auf das was wirklich wichtig ist

Aktuelle Themen

- Unternehmen scheitern an der Normalverteilung.
- Dies ist nicht in den Systemen begründet sondern in dem weit verbreiteten Unwillen der Führungskräfte Leistungsspreizung (die sehr wohl gesehen wird) auch in den Feedbacksystemen abzubilden.
- Nach Jahren der Erfahrung mit diesem Nicht-Funktionieren macht es wenig Sinn, auf die Sinnhaftigkeit weiter hinzuweisen wenn die Führungskräfte dazu nicht in der Lage bzw. nicht bereit sind. Die geringe Qualitätssicherung in HR tut ein Übriges.

Handlungsfelder

- Unternehmen sollten sich deshalb auf die Topleister konzentrieren. Denn diese sind die wichtigsten Leistungsträger und verdienen zuerst Anerkennung.
- Bevor Unternehmen sich von der Normalverteilung verabschieden sollte geprüft werden, ob wenigstens die Leistungs-Differenzierungen auf der Topleisterebene wirklich leistungsgerecht sind.
- Sollte dem so sein sollte sich das neue System auf ein starkes Commitment zu diesem Leistungsträgern konzentrieren.
- Sollte auch in diesem Bereich Unklarheit zur Zuordnung der Mitarbeiter bestehen, sind zuerst die grundsätzlichen Leistungsthemen zu klären und Leistungs-differenzierung als Basiskonzept zu verankern.

1. (Leistungs-) Gerechtigkeit

Leistungsgerechtigkeit steht im Fokus jedes Feedbacksystems

Aktuelle Themen

- Die Leistungsgerechtigkeit steht im Fokus jedes Feedbacksystems. Trotzdem fällt es vielen Führungskräften schwer Leistung zu differenzieren. Dies ist insbesondere darin begründet, dass viel zu sehr Fehlleistungen im Vordergrund stehen als Gutleistungen. Aber auch Gutleistungen lassen sich differenzieren.
- Die wesentlichen Hemmnisse auf dem Weg zu Leistungsgerechtigkeit sind Angst vor Konflikten, hohe Abhängigkeit auch von wenig Mitarbeitern sowie ein unterschiedliches Leistungsverständnis über Organisationseinheiten hinweg

Handlungsfelder

- Leistungsgerechtigkeit wird nur zu erzielen sein, wenn Unternehmen eine radikale Transparenz zu den Leistungsfeedbackergebnissen pflegen.
- Nur wenn sich Unternehmen über OE-Grenzen hinweg mit Leistungsunterschieden auseinandersetzen wird es eine Chance geben, dass Leistungsgerechtigkeit erzielt werden kann.
- Unternehmen, in denen HR aufgefordert wird z.B. durch Korrekturmaßnahmen Leistungsgerechtigkeit nachträglich zu erreichen werden an dem Ziel der Leistungsgerechtigkeit final scheitern. Denn Leistungsgerechtigkeit muss von allen Führungskräften getragen werden.

2. Feedback-Kriterienauswahl

Neben den Führungskräften sind die Feedbackkriterien und deren Anspruchsniveau maßgeblich für eine erfolgreiche Umsetzung

Aktuelle Themen

- Vielen Führungskräften wird das Feedback unnötig schwer gemacht, da in den Feedbacksystemen nur „Allgemeinplätze“ beschrieben sind.
- Was bedeutet „Soziale Kompetenz“, was „Denkbreite“, was „Freundlichkeit“?
- Wichtig ist, dass die Kriterien so beschrieben sind, dass eine Leistungsdifferenzierung grundsätzlich möglich wird.
- Das bedeutet, dass die Kriterien an einem hohen Anspruchsniveau ansetzen, denn nur ein hohes Anspruchsniveau ermöglicht Spreizung im Feedback.

Handlungsfelder

- Die Kriterien und deren Formulierung müssen möglichst eng mit der Stelle/job-family verknüpft sein.
- Über ein Kriterium wie „Soziale Kompetenz“ Vertriebsmitarbeiter wie Sachbearbeiter im Rechnungswesen zu bewerten ist eine absolut ungenügende Vereinfachung.
- Nur wenn bei den beteiligten Feedbackgebern und Feedbackempfängern „Bilder im Kopf“ entstehen, wird eine Leistungsspreizung machbar sein.
- Hierbei sollten sich die „Bilder im Kopf“ immer auf die Gutleistung ausrichten und nicht auf das was zu vermeiden ist.

3. Gesamtbild vor Mathematik

Feedbacksysteme neigen dazu in Summe ein anderes Bild zu zeigen als das was summarisch gesehen wird.

Aktuelle Themen

- Die Gewichtung der Feedbackkriterien und die Zusammenfassung der Beurteilung zu einem Gesamtergebnis führen immer wieder dazu, dass es eine Tendenz zur Mitte gibt.
- Dies führt final dazu, dass viele Führungskräfte monieren, dass die mathematisch erzielten Ergebnisse nicht der Gesamtsicht entsprechen.
- Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass diese Diskrepanz aufgelöst wird. Denn es hilft nichts, wenn etwas mathematisch richtig aber inhaltlich falsch ist.

Handlungsfelder

- Der Fokus auf das mathematische Ergebnis führt oft zu falschen Ergebnissen. Dies lässt sich auch nicht durch Gewichtungen beseitigen. Dazu ist das Leistungsbild eines Menschen viel zu vielschichtig.
- Aus diesem Grunde sollte neben dem analytisch-mathematischen Ergebnis immer auch ein summarisches Ergebnis abgefragt werden bzw. die Frage gestellt werden, ob das math. Ergebnis auch summarisch richtig ist.
- Dies sollte natürlich immer begründet werden.

4. Karrierebezug

Kriterien müssen die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Fach-, Projektmanager- und Führungskariere abbilden

Aktuelle Themen

- Denkt man an das Thema der zielgerichteten Personalentwicklung wird jedes Unternehmen der Aussage zustimmen, dass diese vom Karriereweg abhängig ist.
- Viele Feedbacksysteme sind aber einzig und alleine nur in der Lage zwischen Führungskraft und Nicht-Führungskraft zu differenzieren.
- Das ist eindeutig zu wenig.

Handlungsfelder

- Moderne Systeme müssen die Anforderungen in den Karrieren abbilden.
- Und das betrifft nicht nur die drei klassischen Karrierewege sondern auch die Unterschiede in der Karriere gew. Mitarbeiter im Vergleich zu administrativen Sachbearbeitern, von Führungskräften mit einem großen Sachbearbeiterteam versus Teamleiter mit wenigen Topspezialisten etc.
- Wenn die Feedbacksysteme diese Stellenunterschiede in der Karriere inhaltlich nicht aufnehmen können, sie auch nicht leistungsgerecht sein.

5. Skalierung von Leistung

Ein vielfach völlig überbetontes Thema – Denn es gibt keine perfekte Skalierung

Aktuelle Themen

- Die Skalierung von Leistung führt in vielen Unternehmen zu intensivsten Diskussionen.
- Keine Diskussion wird leidenschaftlicher geführt als die Frage einer fünfer-Skala versus einer sechser Skala.
- Im Kern geht diese Fragestellung aber am Thema vorbei. Noch schlimmer wird es, wenn der Versuch unternommen wird ohne jeglichen Stellenbezug die Differenzierung auf der Skalierungsseite zu klären.
- Denn in diesem Fall folgen „und/oder-Formulierungen“ die mit jedem geschriebenen Wort die Unklarheit weiter erhöhen.

Handlungsfelder

- Vergessen Sie die Skalierungsdiskussion.
- In allen Skalierungsalternativen tritt ein Ergebnis ein: Die Mitarbeiter werden kollektiv zu gut bewertet. Dies liegt aber an den Führungskräften.
- Deshalb sollten Unternehmen sich weniger auf die Skalierung als auf die Inhalte je Stelle/job-family konzentrieren.
- Selbst eine zweier-Skala von „bringt einen guten Beitrag“ bis zu „gehört zu den Topleistern“ hat trotz aller Unvollständigkeit den Vorteil, dass die Topleister von den restlichen Mitarbeitern unterschieden werden. Und die Defizitleister kennt sowieso (oft) jeder.

6. Vergessen Sie Defizitleistung

Nichts wird mehr diskutiert als Schlechtleistererlebnisse. Dies ist verlorene Zeit!

Aktuelle Themen

- Unternehmen verwenden viel Zeit damit, die Leistung zu beschreiben die man „...auf jedem Fall nicht haben möchte“.
- Dies ist alleine darin begründet, dass Schlechtleistung sehr einfach zu kommunizieren ist.
- Denn gegenüber der Gutleistung hat die Schlechtleistung den Vorteil, dass oft die Mehrdimensionalität fehlt. Dies gilt erst recht wenn die Vermutung im Unternehmen naheliegt, dass jede Gutleistung gar kein Guteleister ist sondern die Gutleistung durch Manipulation des Systems entstanden ist.

Handlungsfelder

- Stellen Sie sicher, dass Sie die Diskussion über Defizitleistung radikal reduzieren.
- Alles was Sie kommunizieren setzt sich in den Köpfen der Beteiligten fest. Und eines ist sicher. Aus der Vermeidung von Schlechtleistung entsteht sicher keine Gutleistung. Dazu gehört schon mehr.
- Deswegen sind Sie bemüht Gutegebnisse in den Vordergrund zu stellen und sich die Frage zu stellen, wie man diese Gutleistung multiplizieren kann. Denn das ist es worum es geht.
- Mit der Auseinandersetzung mit Topleistung (statt Fehlleistung) hat Ihr Haus viel für die Leistungskultur getan.

7. Fokus Topleistung: Neue Prozesse

Aktive Beteiligung der Belegschaft an der Topleisterauswahl

Aktuelle Themen

- Echte Topleistung erfährt nachvollziehbare Anerkennung im Team. Denn Gutleister sind oft Mitarbeiter, mit denen jeder zusammenarbeiten möchte, die einem Mehrwert erbringen, die sich einbringen und auch für andere leisten.
- Denn Topleister sind gerade nicht die Kollegen die Ihre Leistung zu Lasten Dritter erbringen.
- Damit muss das Ziel "Leistungsanerkennung im Team" im Vordergrund stehen. Denn diese Leistungsanerkennung im Team sorgt für nachhaltige Akzeptanz der Auswahl. Und als Vorbild für alle Mitarbeiter.

Handlungsfelder

- Die Beurteilung der Topleister sollte nicht nur den Führungskräften obliegen.
- Vielmehr sollten Sie die jeweiligen Kollegen aktiv in das Feedback einbeziehen.
- Dabei ist auch hier wichtig, dass das „LIKE“ im Vordergrund steht.
- Denn Topleistung ist nur echte Topleistung, wenn diese durch Anerkennung im Team reflektiert wird. Damit demokratisieren Sie den Feedbackprozess.
- Achten Sie aber auch auf die potentiellen Nachteile (Thema: Vertrauenskultur im Team)

8. Fokus Topleistung: Neue Inhalte

Topleistung lässt sich gut beschreiben und vereinfacht das Verständnis für das System

Aktuelle Themen

- Wenn Sie echte Topleistung in den Vordergrund stellen, müssen sie sich in der Ausgestaltung der Kriterien nicht mehr die Frage stellen, was „noch einigermaßen gut“ oder „gar nicht mehr zu tolerieren“ ist.
- Dies ist eine eindeutige Vereinfachung.
- Denn Feedbacksysteme die z.B. über Kriterien verfügen in denen steht, dass „...der Mitarbeiter nur nach Druck in der Lage/bereit ist über Themen (...) nachzudenken“ sind kontraproduktiv und wertzerstörend.
- Solche Systeme werden aber leider immer noch umgesetzt.

Handlungsfelder

- Leben Sie die Unschuldsvermutung (jeder erreicht das Mögliche) und klären Sie daneben Topleistung.
- Wenn Sie die Führungskräfte tw. vom Druck der Differenzierung nach unten befreien, werden die Systeme besser und die Inhalte klarer. Daneben die Frage zu stellen welche Mitarbeiter denn wirklich zu den Kriterien „begeistern“ ist dann einfach und beschränkt dieses Herausheben von Mitarbeitern auf eine relativ kleine Zielgruppe. Und wenn diese „Positivselektion“ geglückt ist können Sie mit diesem Systemansatz bzgl. Recruiting und Personalentwicklung viel erreichen.
- Daneben gilt: Beschriebene Fehlleistung sollten Sie aus dem Feedback grundsätzlich verbannen.

9. Leistungskultur

Echte Topleistung hat eine unmittelbare Wirkung auf die Leistungskultur

Aktuelle Themen

- Die Heraushebung von Topleistung hat eine unmittelbare Wirkung auf die Leistungskultur.
- Denn gelebte Topleistung zeigt Mitarbeitern auf, wie andere zu diesen Topleistungen kommen.
- Diese „Stories“ kann man verwenden um Mitarbeitern Perspektiven zu bieten was diese anders machen müssen um besser zu werden.
- Ein wichtiger Punkt ist die Leistungskultur und das positive Leistungsklima. Denn Topleister lieben zumeist was sie tun. Sie müssen nicht motiviert werden. Und das wirkt (abhängig von der Leistungskultur) ansteckend.

Handlungsfelder

- Topleistung als kulturprägendes Merkmal bedeutet natürlich nicht die konsequente Selbstaussbeutung der Topleister.
- Deswegen muss HR darauf achten, dass die Topleister ihre Geheimnisse guter Leistung vermitteln. Denn echte Gutleistung entsteht zwar auch durch die extra Meile. Aber sie entsteht auch dadurch, dass das was man tut auch gerne tut.
- Insofern muss es die Aufgabe der Führungskräfte sein ihre Mitarbeiter so einzuteilen, dass diese ein maximales Maß an Erfüllung, Freude und Genugtuung erfahren. Denn sonst wird keine (nachhaltige) Gutleistung entstehen.

10. Vergütung

Beteiligung am Unternehmens-/Businesss-Unit-Erfolg plus Zuschlag für Topleister

Aktuelle Themen

- Viele variable Vergütungsmodelle stehen aktuell in der Kritik.
- Denn wenn die angestrebte Leistungsgerechtigkeit nicht erreicht wird, kann auch der Vergütungsbezug nicht gelingen.
- Aus diesem Falle sollte vor dem Hintergrund der Unschuldsvermutung der Beitrag vieler auf den Geschäftserfolg unterstellt werden. Daneben ist zu fragen, welche Mehrvergütung Mitarbeiter erfahren sollten, die im jeweiligen Kalenderjahr besonders geleistet haben. „Natürlich hat dies auch immer mit Glück und freiwilligem job-enrichment/job-enlaregemnt zu tun).

Handlungsfelder

- Vereinfachen Sie die Leistungspreizung
- 100% der Mitarbeiter werden am Ergebnis beteiligt im Rahmen einer Jahresabschlusszahlung.
- Nur 20% -30% der Top-Mitarbeiter (abhängig vom System) erhalten einen Zuschlag auf diese Zahlung.
- Diese Mitarbeiter sind noch viel mehr als in der Vergütung in der Leistungsanerkennung in der Organisation zu „feiern“.
- Und natürlich darin, dass Topleistung oft zu Personalentwicklung und Karrierewahrnehmung führt.

AGENDA

1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Baumgartner HR Strategie- und Umsetzungsberatung

Historie

Baumgartner & Partner ist eine der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Raum mit dem Fokus HR- sowie Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement.

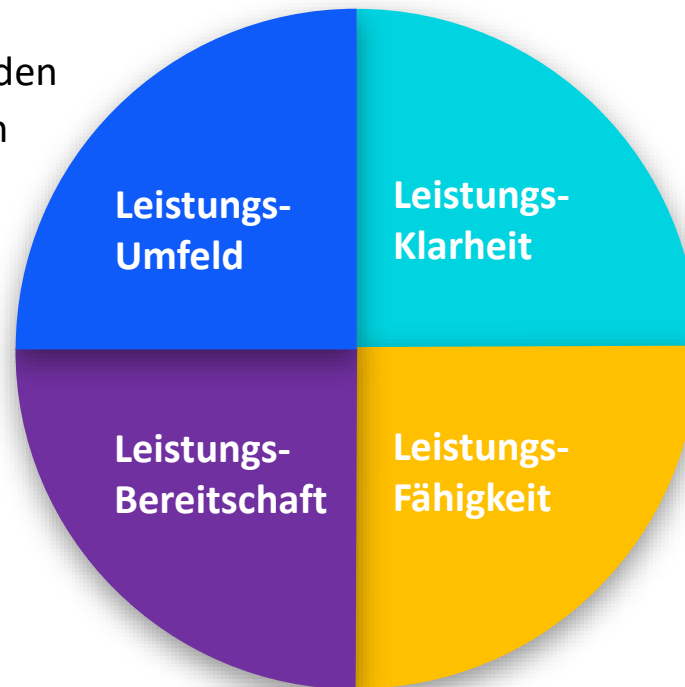
Unsere Stärken

- » Unabhängige, partnergeführte Beratungsboutique
- » Klare Fokussierung auf HR-Beratung mit Schwerpunkt Compensation & Benefits
- » Über 25 Jahre Beratungserfahrung
- » Herausragende Kompetenz auf den Gebieten des Performance- und Vergütungsmanagement



Baumgartner & Partner: Das Basismodell

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



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

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

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

HR Online Manager – Die führende Online-Plattform



The advertisement features a dark grey background. On the left, there is a photograph of two men in business attire, one smiling and the other looking at a device. Above the photo, the text 'HR Online Manager' is written in white. To the right of the photo, the title 'Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS' is displayed in large white letters. Below the title, five hexagonal icons are arranged in a horizontal row, each containing a white icon and text: 'STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE' (teal), 'STELLEN-BEWERTUNG ONLINE' (dark grey), 'EINGRUPPIERUNG ONLINE' (dark blue), 'COMPETENCY ONLINE' (maroon), and 'COMPENSATION ONLINE' (dark brown). At the bottom, the website 'www.hronlinemanager.com' and the phrase 'powered by Baumgartner & Partner' are written in white.

HR Online Manager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE

STELLEN-BEWERTUNG ONLINE

EINGRUPPIERUNG ONLINE

COMPETENCY ONLINE

COMPENSATION ONLINE

www.hronlinemanager.com
powered by Baumgartner & Partner

Jetzt kostenfrei testen

Kontakt

Dr. Friedrich A. 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 (174) 99 0 99 50