

# 10 Handlungsfelder die Ihr Leistungsfeedback konsequent optimieren



# AGENDA

1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Aus Gründen der leichteren 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.

1 Führung und Wertschätzung von Mitarbeitern	2 Soll-Verhaltensklarheit statt wertloser „Leistungsbegriffe“	3 Skalierung anders denken	4 Top-/Gutleistung statt Normalverteilung	5 Feedbackturnus verändern
6 Feedbackquellen	7 Zielklarheit statt Zielvereinbarung	8 Echte Ziele mit dem Feedbacksystem verbinden und Nutzen schaffen	9 Klarheit über Leistungsträger im Feedbackgeberkreis schaffen	10 Trennung von Feedback und Bonus



# Einleitung

Die Unzufriedenheit mit Feedbacksystemen ist weit verbreitet. Viele Unternehmen flüchten aus den oft nicht funktionierenden Feedbacksystemen. Kürzlich gehört: „Man erwarte ein Feedback im Kontext einer sinnvollen Führung ja sowieso“.

Zudem versuchen sich Unternehmen durch die Abkehr von Mitarbeitergespräch, Leistungsfeedback und Zielvereinbarung ein modernes Image zu geben, „...in denen die Führungsaufgaben keines Formalismus mehr bedürfen“.

Führungskräfte unterstützen diesen Ansatz sehr oft, da die Gespräche schwierig sind und die Systeme oft keine Unterstützung für die eigene Führung sondern vielmehr eine administrative Last darstellen.

Doch kann und sollte man es sich so einfach machen? Und wie sollen die neuen Ansätze wirklich aussehen?

Wir versuchen nachfolgend die wichtigsten 10 Themen zu klären, die für Ihr Feedbacksystem wirklich relevant sind.



## Top 1: Führung und Wertschätzung von Mitarbeitern

Jedes Gespräch mit Mitarbeitern drückt Wertschätzung für den jeweiligen Leistungsbeitrag aus. Dass formal erzwungene und einmal im Jahr stattfindende Gespräche diese Wertschätzung oft vermissen lassen ist eine Tatsache. Im Vordergrund steht alleine die „Abarbeitung“ des Feedbackbogens. Der eigentliche Sinn und Zweck tritt leider oft völlig in den Hintergrund.

Ziel muss es insofern sein den Turnus an die betrieblichen Notwendigkeiten anzupassen und weniger den Feedbackprozess als die Frage “Wie und wo kann der Mitarbeiter seinen Leistungsbeitrag zum eigenen Nutzen (Entwicklung und Karriere) und zum Nutzen des Unternehmens weiter optimieren“ in den Mittelpunkt zu stellen.

***Dies bedeutet: Gespräche unterjährig, aber verbindlich und professionell und vor allem dokumentiert (wer schreibt der bleibt...)***



## Top 2: Soll-Verhaltensklarheit statt wertloser „Leistungsbegriffe“

Viele Feedbacksysteme bauen heute wie in der Vergangenheit auf völlig überkommenen Standardkriterien auf. Diese Feedback-Systeme haben sich in den letzten 20 Jahren wenig verändert und so ist es auch kein Wunder, dass sich Unternehmen davon abwenden.

Seit vielen Jahren wird darüber diskutiert, die Feedbacksysteme auf die Belange der Stellen und Funktionsfamilien auszurichten. Wo ist das geschehen? Fast nirgendwo!

***Deswegen muss der erste inhaltliche Ansatz lauten auch wirklich die Soll-Verhaltensweisen bzw. Competencies abzubilden die für den Erfolg der jeweiligen Stelle/job-family wirklich relevant sind. Dies bedeutet einen deutlich flexibleren Ansatz im Feedback und die Abkehr vom Glauben, dass durch gleiche Kriterien auf ungleichen Stellen Gerechtigkeit entstehen kann.***

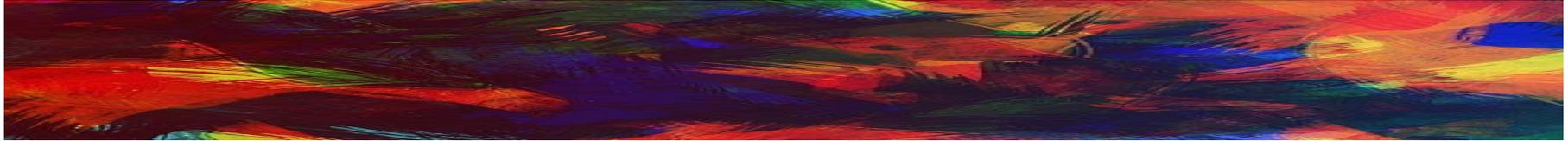


## Top 3: Skalierung anders denken

In vielen Unternehmen wird ein enormer Aufwand um die Skalierung betrieben. Schafft das Leistungsgerechtigkeit? In den seltensten Fällen. Denn die Skalierung zwischen Flop und Top ist im Grunde egal. Es gibt keine Skalierung die der Rechtsverschiebung (rechts sind die guten Bewertungen) entgegenwirkt und jede Skala die menschliche Umsetzungsschwächen vermeiden soll ist ein Fehlansatz.

Interessanterweise ist es aber gerade die Skalierung, die im Fokus der Arbeitnehmervertretung steht und intensiv diskutiert wird.

***Vergessen Sie die Skalierungsdiskussion. Nachfolgend finden Sie das Kapitel Gutleistung statt Normalverteilung. Wenn Sie diesem Grundsatz folgen verliert die Skalierungsdiskussion enorm an Bedeutung. Dann haben Sie die Chance über die wirklich relevanten Dinge zu diskutieren.***



## Top 4: Top-/Gutleistung statt Normalverteilung

Viele Führungskräfte kennen die frustrierende Auseinandersetzung mit der Normalverteilung bzw. die darin liegenden Probleme. Das Team ist zu klein, Verlierer produzieren führt zu Frustration, Wanderpokal usw. Dies muss nicht sein. Moderne Feedbackansätze konzentrieren sich insb. auf die besonders herausragenden Gutleister. Denn wenn Sie wissen, wer wirklich Herausragendes leistet ist das Ziel eines Feedbacksystems überwiegend erreicht. Denn dann sind Sie in der Lage sich auf diese Mitarbeiter zu konzentrieren, die Gutleistung zu multiplizieren und andere Mitarbeiter zu befähigen so gut wie die Gutleister zu werden. Wichtig ist dabei nur, dass es echte und im Team/über die Teams akzeptierte Gutleistung ist. Das erkennt man aber sehr schnell, da diese Leister oft die Menschen sind, die jedes Team gerne an Bord haben möchte.

***Wenden Sie sich von der Normalverteilung ab und den 20% der Gutleister zu. Wenn dann abgesichert ist, dass es sich um Gutleistung handelt die nicht nur von der Führungskraft sondern auch von den Teams akzeptiert werden, ist man auf einem guten Weg. Und Schlechtleistung sollte sowieso direkt angesprochen werden. Dies sollte nicht primär im Fokus eines Mitarbeitergesprächs/Feedbackgesprächs stehen.***

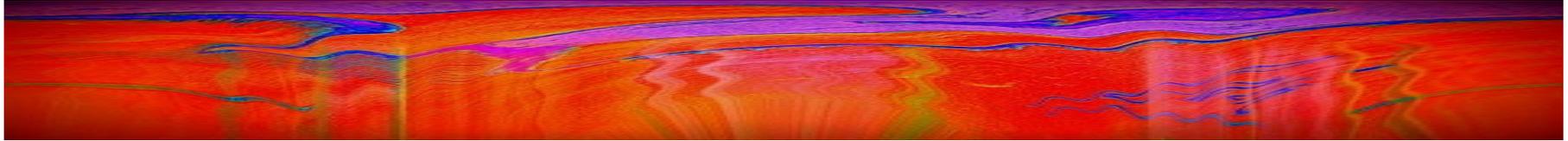


## Top 5: Turnus verändern

Das typische Jahresgespräch führt in vielen Häusern zu Frustration. Führungskräfte beschwerten sich über den hohen Zeitbedarf, viele Dinge sind im Tagesgeschäft untergegangen und der echte Nutzen fehlt. Denn gute Führungskräfte haben die Themen unterjährig sowieso angesprochen.

Deswegen geben Sie die Zeit frei. Jede Führungskraft ist verpflichtet sich einmal im Jahr mit den Mitarbeiter zusammzusetzen oder auch mehrfach in verschiedenen Impulssitzungen. Geben Sie es frei. Wichtig ist nur, dass insgesamt eine wertige Kommunikation entsteht. Deswegen fragen Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter einfach wie viel Zeit sich die Führungskraft genommen hat. Und wenn Sie dort hohe Abweichungen entdecken kann HR eingreifen.

***Besser einige kurze und aktuelle Feedback-Gespräche statt ein formalisiertes und vom Leistungszeitpunkt weit entferntes Gespräch. Wichtig ist aber, dass die Umsetzung getrackt wird und damit insgesamt Qualität in der Mitarbeiterkommunikation geschaffen wird.***



## Top 6: Feedbackquellen

Die 360-Grad-Beurteilung ist kein neues Instrument. Trotzdem erfährt dieses Instrument aktuell bedingt durch Technologie und agile Teams eine Renaissance. Doch ganz so einfach ist es nicht. Bezieht man den Kreis der Feedbackgeber auf die Unternehmung, so ist zu beachten, dass das hoffentlich bestehende Vertrauen durch Impuls-Feedbacks an den Schnittstellen auch erheblich leiden kann. Zudem ist zu fragen, ob damit Kollegen nicht in Ihrer Rolle „missbraucht“ werden. Denn es ist Aufgabe der Führungskraft Feedback zu geben.

***Setzt man sich mit diesem Ansatz auseinander, so gehen die Themen viel weiter als man dies auf den ersten Blick vermutet. Es geht um die Frage, welche Rolle die einzelnen Teilnehmer als Feedbackgeber einnehmen, ob deren Rolle dazu wirklich geeignet ist, ob die Feedbackgeber für die daraus sich ergebenden Konflikte ausreichend vorbereitet sind und wie sich daraus die Rolle der Führungskraft ändert (z.B. Feedbackgeber unter mehreren oder finale Festlegung des Gesamtfeedbacks).***



## Top 7: Zielklarheit statt Zielvereinbarung

Zielvereinbarungssysteme als Teil eines Feedbacksystems scheitern oft an der basarähnlichen Festlegung der Ziele sowie der Definition von Aufgaben statt Zielen. Was aber ist ein Mitarbeitergespräch, wenn nicht Zielklarheit im Vordergrund steht? Selbstverständlich sollten Mitarbeiter sich einbringen können in die Zielklärung und Zieldefinition. Aber zuerst sollte der unternehmerische oder organisationsspezifische Zielrahmen durch die Führungskraft kommuniziert werden und Klarheit bestehen wohin das Unternehmen bzw. die jeweilige Organisationseinheit sich entwickeln soll. Ob sich daraus dann eine anspruchsvolle Vereinbarung entwickelt ist die zweite Frage. Das Führen über die Kommunikation von Zielen ist aber zwingend. Unabhängig ob Jahresziele oder Monatsziele, ob MbO oder OKR oder Mischsystem im Vordergrund stehen.

***Es bedarf einer OE-spezifischen Umsetzung von Zielsystemen. Von der reinen Zielkommunikation bei einfachen gewerblichen Stellen über Monats- oder Vierteljahresziele zu Ganzjahresziele in strategischen Einheiten. Und natürlich muss dann auch ein anderes Begriffs- und Prozessverständnis für „Ziele“ und „Zielvereinbarung“ herrschen mit allen Spielarten zwischen MbO und OKR. HR ist gefordert den Ansatz „One size fits all“ aufzugeben und Zielsysteme endlich OE- und ebenenspezifisch aufbauen***



## Top 8: Echte Ziele mit dem Feedbacksystem verbinden und Nutzen schaffen

Jedes System benötigt eine klare Zieldefinition. Im Kontext von Feedbacksystemen ist es in vielen Fällen leider so, dass die reine Verteilung bzw. (nicht existente) Leistungspreizung im Vordergrund steht. Incl. der oftmals stattfindenden nachträglichen Anpassungen ist es sowieso so, dass das Ergebnis oft keine weiterführenden Schlüsse zulässt. Denn was soll man mit einem Ergebnis, in dem fast alle Mitarbeiter als gut ausgewiesen werden?

***Es sollte zu Beginn dringend geklärt werden, welche Ansatzpunkte im Vordergrund stehen sollen. Ist es die weitere konsequente Verbesserung der Gutleistung, die Beseitigung von Defizitleistung oder stehen andere Ziele im Vordergrund? Wie greifen Feedback, Gehaltsteuerung und Personalentwicklung ineinander und welche Ziele gibt sich das Unternehmen? Und vor allem: Was hat die Führungskraft davon (Personalentwicklung/Organisationsentwicklung) Alle diese Aspekte sollten vorab geklärt werden. Nur wenn man weiß, welchen Fokus das Feedbacksystem hat kann man den erwarteten Nutzen klären und den Führungskräften diesen Nutzen auch kommunizieren. Denn Führungskräfte werden ein Feedback nur dann motiviert umsetzen wollen, wenn sie selbst einen Nutzen davon haben.***



## Top 9: Klarheit über Leistungsträger im Feedbackgeberkreis schaffen

Welche Mitarbeiter besonders leisten sollte nicht die Führungskraft alleine entscheiden. Es sollte ein Prozess definiert werden in dem die Führungskräfte zumindest zu den Topleistungen Konsens erreichen können.

Denn wenn Ihr Unternehmen in der Lage ist diese Gutleistung zu multiplizieren, dann wird Erfolg eintreten. Dazu bedarf es aber einer Klärung zu den Soll-Verhaltensfaktoren und eines klaren Konsens.

***Feedback ist bzgl. der Wirkung in der Organisation kein Prozess, der alleine durch Feedbackgespräch und Weitergabe der Ergebnisse an die HR-Abteilung gekennzeichnet sein sollte. Mit den Feedback-Ergebnissen sollte etwas passieren, sonst sind diese wertlos. Die Feedbackergebnisse sollten relevant sein für die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter und eine Guideline für das Tagesgeschäft bieten. Nur dann werden die Systeme erfolgreich sein.***



## Top 10: Trennung von Feedback und Bonus

Die unmittelbare Verknüpfung von Feedback und Entgelt sorgt für eine deutliche „Verkrampfung“ im Feedbackprozess und ist eine der vielen Quellen, warum Führungskräfte diesen Prozess nicht erfolgreich realisieren. Deswegen sollte eine Trennung herbeigeführt werden. Dass Topleister sich gehaltlich schneller entwickeln als Defizitleister sollte unter dem Aspekt der Leistungsgerechtigkeit der Vergütung aber nicht über Bord geworfen werden. Denn dieser Grundsatz hat weiter Bestand. Nur sollte in diesem Kontext das Feedback nicht die einzige Quelle sein.

***Trennen Sie Feedback und Entgelt. Jedenfalls verzichten Sie auf die unmittelbare Verknüpfung. Dass es eine mittelbare Verknüpfung gibt gehört zum Thema der Leistungsgerechtigkeit der Vergütung. Aber sorgen Sie dafür, dass ein Bewertungsergebnis X nicht automatisch zum Vergütungsanspruch Y 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“)

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



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

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

# HR Online Manager – Die führende Online-Plattform

Marktvergütungsdaten u.v.a.m. auf Knopfdruck – verbindliche Datenbasis in der Personalberatung und in HR

**HR** Online Manager

## Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



[www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com)

[Jetzt kostenfrei testen](#)

## Bestellung Fachunterlagen

- Servicebroschüre BPM zum Thema „Vergütungsmanagement“
- Fachunterlage „Agile Fach- und Projektmanager-Karrieren erfolgreich entwickeln und umsetzen“
- Fachunterlage „Erfolgreiches Vergütungsmanagement“
- Fachunterlage „Leistungs- und Vergütungsmanagement in Zeiten der Reduzierung individueller Bonuszahlungen“
- 10 Punkte die Sie im Blick haben sollten bevor Sie Ihr Zielvereinbarungssystem (voreilig) über Bord werfen
- 10 Punkte, die Sie bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen bedenken sollten
- Fachunterlage „MbO und OKR“
- Fachunterlage „Vergütung im Vertrieb“
- Nettonutzenoptimierung ohne Arbeitgeber-Verwaltungskosten / Sachbezüge steueroptimiert auszahlen & mit mobiler Self-Service-App effizient administrieren
- Broschüre HR Online Manager
- Sonst Themen:

.....  
Einfach ankreuzen und per Foto / Email an [friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

**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](http://www.hronlinemanager.com)

## 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