BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

BPM
BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER

Webinar: Wie Sie Ihr Leistungsfeedback radikal neu denken und für mehr Akzeptanz und Relevanz sorgen

HR Strategy | Talent & Performance Management | Compensation-Management | Job-Evaluation & Career-Grading | Flexible Benefit Solutions

Dr. Fratschner . Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH . +49 (40) 28 41 64 - 22

Baumgartner & Partner ist Logib-D - Partner des Bundesfamilienministeriums

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Ihr Referent

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

Dr. Friedrich A. Fratschner

Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH sowie

HR Online Manager GmbH

Agenda

1. Leistungsmanagement
2. Warum Feedbacks scheitern
3. Purpose/Leidenschaft/Transparenz
4. Vergessen Sie Fehlleistung und Normalverteilung
5. Gutleistung in den Mittelpunkt stellen
6. Systemoptimierung (versch. Alternativen)
7. Grow- Das Gutleister-Feedbacksystem
8. HR als Leistungsmanager
9. Zugriff zu Vorzugskonditionen auf den HR Online Manager und Kontakt

Bausteine eines erfolgreichen 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“)

Stellenbewertung liefert Grundlage für Performance Management

Stellenbewertung

FUNKTIONSANFORDERUNGEN

Bewertung der Anforderungen

Gruppierung zu Verantwortungsstufen

Zuordnung der Rolle zu Vergütungsgruppen mit Gesamtvergütungsbandbreiten

Verknüpfung !

Leistungs- und Kompetenzbeurteilung/ Zielvereinbarung und Zielerreichungsbeurteilung

MITARBEITERLEISTUNGEN

Anforderungsprofile/ Managementprofil

Individuelle Zielvereinbarung

Leistungsbeurteilung und Potenzialanalyse

Beurteilung der Zielerreichung

Ausschöpfen der Bandbreite der Grundbezüge

Wechsel der Funktion und Verantwortungsstufe

Grad der Erreichung der variabl. Zielbezüge

Warum Feedback scheitert (es ist nicht nur die Führungskraft…)

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

Formaler Prozess

(Keine Flexibilität – weder im System noch im Prozess)

Keine klaren Auswirkungen

(außer Grundgehaltsentwicklung?)

Überforderte Führungskräfte

(Ablehnung gegen Leistungsspreizung)

Einfluss der Mitarbeiter gering

(Feedbackgeber/Prozess)

Top-Down-Konzentration

(Führungskraft steht alleine im Fokus)

Und eine Personalentwicklung, die sich als Ergebnis des Feedbacks zu oft auf Schlechtleistungsverhinderung konzentriert…

Warum Feedback scheitert (I)

- **Formaler Prozess**
  - Die Systeme sind ein als jährliches Regelwerk auf die Umsetzung ausgerichtet.
  - Die Qualitätssicherung und die Akzeptanz der Teilnehmer über die Organisationsgrenzen kommt vielfach zu kurz.
  - Es herrscht die Meinung vor: es muss halt sein. Ein echter Wertbeitrag wird oft nicht gesehen.
- **Überforderte Führungskräfte**
  - Die Führungskräfte sehen für sich vor dem Hintergrund der operativen Aufgabenerfüllung das Problem, dass Schlechtbeurteilungen zur Leistungsabwendung statt zum Anreiz für bessere Leistung führt.
  - Die Auseinandersetzung mit Defiziten kostet Kraft und Ressourcen. Zudem: „Man hat ja nur die Mitarbeiter die man hat“. Personalentwicklung wird gering eingeschätzt.
- **Top-Down-Konzentration**
  - Abhängig von der Leistungsnähe/-ferne können Führungskräfte die Leistung nur bedingt einschätzen. Sie können diese bei fehlender Leistungsnähe erfragen, dann aber immer durch die „Brille der zugeordneten Führungskräfte/Kollegen“.
  - So lange die Rolle der Führungskräfte nicht vermehrt auf das Coaching der Mitarbeiter ausgerichtet ist, führt das Feedback nicht automatisch zu einer Leistungs-/Verhaltensänderung.
  - Viele Führungskräfte fühlen sich im Prozess alleine gelassen. Es handelt sich alleine um einen Punktebasar dem man möglichst schnell und reibungslos entfliehen möchte.

Warum Feedback scheitert (II)

- **Einfluss der Mitarbeiter gering**
  - Die Mitarbeiter haben wenig Einfluss auf das Feedback, da es unterjährig wenig operative Relevanz hat.
  - Die unterjährige Interaktion zwischen den Leistungspartnern spielt eine untergeordnete Rolle.
  - 360-Grad hat sich als utopisch herausgestellt und bildet das Ziel der Leistungsgerechtigkeit auch nur unbefriedigend ab.
- **Keine klaren Auswirkungen**
  - Die Wirkungen aus dem Feedback sind – wenn man den Vergütungsbezug in der Grundgehalts-anpassungsmatrix in den Mittelpunkt stellt – völlig unbefriedigend.
  - Denn die Grundgehaltsanpassungsmatrix ist vor dem Hintergrund der Nullzins-Zeiten fast wirkungslos.
  - Schlechtleister bekommen zumeist noch etwas, Gutleistung nur wenige Prozentpunkte mehr. Irgendwie bekommen dann alle fast das selbe….
- **Kein Stellen-/Rollenbezug**
  - Feedbacksystemen fehlt aufgrund des vermeintlichen Ziels der Gleichbehandlung über vergleichbare Kriterien jeder Stellen-/ Rollenbezug.
  - Es besteht der Irrglaube, dass durch einheitliche Feedback-Kriterien bei ungleichen Stellen Gerechtigkeit erzeugt werden kann. Dem ist aber nicht so!
  - Ziel muss ein einheitlicher Feedback-Rahmen sein. In diesem Rahmen müssen die spezifischen Stellenkriterien klar im Vordergrund stehen.

Basis I: Purpose (Unternehmen / Mitarbeiterebene)

- **Unternehmensebene**
  - Unternehmen bestehen aus Menschen. Die Gesamtorganisation muss einem nachvollziehbaren Ziel folgen das es sinnvoll macht, die jew. Aufgaben jeden Tag mit Kompetenz, Freude und vollem Einsatz nachzugehen.
  - Im Vordergrund steht weniger die reine Gewinnmaximierung – die kommt fast automatisch, wenn es einen tatsächlichen Bedarf gibt. Wichtiger ist, dass das Unternehmen eine Lösung für ein bestehendes „Problem“ anbietet.
- **Bezogen auf Arbeitnehmer**
  - Für den einzelnen Arbeitnehmer ergibt sich Purpose aus der Schnittmenge mehrerer Aspekte (siehe Grafik). Denn jeder Mitarbeiter hat erlernte Kompetenzen mit denen der Mensch wirken möchte.
  - Ziel: Eigenen Purpose und den des Unternehmens in Übereinstimmung bringen. Denn es macht Sinn zu leisten!

Voraussetzung für Gutleistung	Was passiert wenn diese Merkmale nicht erfüllt werden
Sinn-stiftender Daseinszweck	Ohne sinnstiftenden Daseinszweck kehrt Beliebigkeit ein. Die Erledigung der Aufgabe selbst, also der operative Part (Aufgaben) oder auch das Erlangen eigener Vorteile (Vergütung) wird zum Daseinszweck.
Nicht verhandelbare Grundwerte	Ohne nicht-verhandelbare Grundwerte drohen Orientierungslosigkeit und Vertrauensverlust. Lähmendes Misstrauen legt sich über das Unternehmen bei gleichzeitigem Absicherungsdenken.
Tragfähige Beziehungen	Ohne tragfähige Beziehungen herrschen Oberflächlichkeit, kurzfristiges Denken und Handeln sowie Dünnhäutigkeit. Große Herausforderungen (Sachebene) scheitern an der nicht vorhandenen bzw. nicht tragfähigen „Beziehungs- und Vertrauensebene“.

www.karrierebibel.de/purpose/

Basis II: Leidenschaft / Begeisterung / Freude

- Menschen werden von Euphorie und Hingabe enorm angezogen, es gibt eine klare Bewunderung dafür.
- Wie kommen wir aber zu einer Eigenschaft, die alle Erfolgreichen eint: Leidenschaft (für die eine Sache).
- Leidenschaft
  - lässt Mitarbeiter durchhalten, wenn Rückschläge oder Kritiker auftreten
  - überdauert kurzfristige Begeisterung
  - lässt die Augen funkeln, wenn von Ideen oder Erfolgen erzählt wird
  - steckt Menschen an, die es sehen und hören.
- Und die Leidenschaft für ein Ergebnis gibt oft den entscheidenden Ausschlag, ob ein kritisches Projekt am Ende gelingt oder nicht. Denn entscheidend sind oft die letzten 10%.
- Leidenschaft in anderen Menschen (neu) zu entfachen, ist oft gar nicht so schwer. Und ein Feedback sollte die Leidenschaft/Freude fördern und nicht einem reinen Systemansatz dienen.
- **Die sechs Treiber:**

Sinn / Purpose	Beachtung/Wertschätzung
Teamarbeit	Wachstum
Fairness	Autonomie

Basis III: Ergebnis- und Leistungstransparenz

- Unternehmen die die Themen „Erfolg“ und „Leistung“ nur auf das Feedback beziehen, machen einen großen Fehler.
- Bevor Unternehmen über Leistungsfeedback nachdenken, sollte geklärt werden, wie im Unternehmen mit den Themen „Leistungs- & Erfolgskommunikation“ grundsätzlich umgegangen werden soll.
- Basis jeder Leistungseinschätzung ist die ehrliche Reflexion der Ist-Situation
  - **des Unternehmens (Kontext allg.)**
  - **des Teams (Kontext spez.) als auch**
  - **der jeweiligen Person**
- Deswegen bedarf es folgender Rahmenbedingungen
  - Der Mitarbeiter kennt die Ziele des Unternehmens
  - Der Mitarbeiter kennt die Ziele der Organisationseinheit(en)
  - Die Zielerreichung im Unternehmen/der Org.-Einheiten wird zumindest vierteljährlich klar kommuniziert (Zielerreichungsindex, Scorecard o.ä.)
  - Die Mitarbeiter kennen Ihren spezifischen Leistungsbeitrag zur jew. Zielerreichung
  - Der jew. Leistungsbeitrag wird unterjährig (mehrfach) gewürdigt (formlos)
- Wichtig: Jede Führungskraft kann unterjährig auf Anfrage definieren, wo der Mitarbeiter steht, was gut und weniger gut läuft und welche Herausforderungen/Potentiale der Mitarbeiter hat (Das bedeutet Führung).

Gutleistung: Die drei Komponenten der Leistungsklarheit

ANFORDERUNGSKLARHEIT

- Die Anforderungen an den Stelleninhaber aus dem Ziel- und Aufgabenmix sind klar
- Wesentliche Erfolgsbeiträge sind beschrieben
- Die Ziele der Stelle sind nachvollziehbar
- Aufgaben (heute noch im Vordergrund) spielen eine untergeordnete Rolle

Stellenbewertung

VERHALTENSKLARHEIT

- Das Soll-Verhalten an der Stelle ist geklärt
- Wesentliche Verhaltens-parameter sind definiert
- Es besteht Konsens, wie das Soll-Verhalten ausgestaltet ist und welcher Stil/Umgang in kritischen Situationen unternehmens-/ziel konform ist

Competency-Management

ZIELKLARHEIT

- Die Ziele des Unternehmens sind bekannt und kommuniziert
- Die Ziele der OE sind bekannt und kommuniziert
- Die Ziele die sich daraus für den Mitarbeiter und das Team ergeben sind dokumentiert
- Zielerreichung ist auf ¼-Jahres-Sicht transparent

Zielvereinbarung/Zielsetzung

Anforderungsklarheit

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Mgt.- bzw. Koordinationskompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkrahmen
	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 oder online (HR Online Manager)

Die erwünschte Normalverteilung (Ein Irrweg)

- Es gibt kaum Unternehmen, in denen eine Normalverteilung erreicht wird.
- Die Gründe dafür wurden vorstehend aufgezeigt.
- Es gibt aber auch darüber hinausgehende Gründe:
  - Das Team ist zu klein um Normalverteilung zu erreichen
  - (Vermeintliche) Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern, selbst wenn die Leistung verbesserungswürdig ist (Dieses Problem nimmt mit zunehmender Karriereebene zu).
  - Zu geringe soziale Kompetenz der Führungskraft um kritisches Feedback in einen positiven Ausblick münden zu lassen.
  - Delegation der „Normalverteilungspflicht“ an HR, die dies aus der Leistungsferne noch weniger beurteilen können.
  - „Erzwungene Normalverteilung“ führt nur zu „Wanderpokal“ und Unverständnis über die Grundlagen des Systems.
  - Feedback läuft schlecht, da es einfach keine betriebliche Relevanz und keinen Nutzen aus Sicht der Führungskräfte hat.
- Um Mitarbeiter vor Enttäuschungen zu schützen, werden die Anforderungen der Stellen bis zur Unkenntlichkeit nivelliert. Wie soll so Arbeitsfreude entstehen?
- Alles, was hervorgebracht wird, ist toll. Wirkliche Gutleistung wird nicht gewürdigt.

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!
- Dies ist darin begründet, dass Fehlleistung oft unmittelbare und einfach zu reproduzierende Bilder im Kopf auslöst.
- Durch diese schnelle Visualisierung ist es wesentlich einfacher über Schlechtleistung zu sprechen als über Gutleistung.
- Woran das liegt? Gutleistung ist oft mehrdimensional und komplexer im Entstehungsprozess. Und damit wird es schwieriger darüber zu berichten.
- Wenn Sie Ihrem Feedback etwas Gutes tun wollen, dann sollten Sie sofort den Fokus auf Schlechtleistung bekämpfen.
- Denn Schlechtleistungsvermeidung hilft wenig und ist noch lange keine Gutleistung.

Vergessen Sie Defizitleistung

- Feedbacksysteme scheitern immer an der Skalierung der Defizitleistung.
- Aus diesem Grunde ist kritisch zu überprüfen, welchen Mehrwert die „linke Seite“ des Feedbacks (1-3-5) wirklich liefert. Aber auch die „3“ ist nicht wirklich das, was Sie multiplizieren sollten!
- Ein (wirklich abschreckendes) Muster soll das deutlich machen.

nicht verwenden | fraglich | Fokusleistung

		Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1	Note
1	**Fachkönnen, Fachkenntnis**	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig.	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung.	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher.	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.	
2	**Weiterbildung** **Mitarbeit bei Jobrotation**	Gleichgültig, lehnt W… ab. Verweigeru… Jobrotation.	Nimmt … Auffor-deru… du… Mitar-…ation.	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen, Jobrotation.	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil. Mitarbeit auch an externer Jobrotation.	Hält sich selbständig durch Weiterbildung fit. Vorbildliche Mitarbeit bei Jobrotation, intern und extern.	
3	**Einsatzbereitschaft, Übernahme von Verantwortung**	Sehr träge, ver… sich zu drücken, mehrfach ausgef…	…e, …ug, …siert.	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun.	Erledigt Arbeit selbstverantwortlich.	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	
4	**Zusammenarbeit, Freundlichkeit**	Wird abgele… unverträg… empfind… kamerad…	…ch, …en …bl.	Ordnet sich ein, macht mit, verträglich.	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht.	Mitreißend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit.	
5	**Einstellung zu Firma und Vorgesetzten, Mitarbeit an shared values**	Beeinflusst an… bewusst negativ, rebellisch.	Persönl… …wider-spenstig, betont miss-trauisch, unbeteiligt.	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt.	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte + Firma.	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus.	

Abschreckender Musterbogen (bitte nicht verwenden!!)

Warum Gutleistung?

- 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 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 Gutleister sollte kein Geheimnis bleiben**
  - **Ergebnis 2: Nur eine offene Kommunikation der Führungskraft 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 des Jahres“ festmacht, dann findet Gutleistung ehrliche Akzeptanz.

Wie macht man Gutleistung wirklich wertvoll?

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

Vorteile der Topleistungs-Fokussierung

- Die Topleistungsfokussierung hat mehrere Vorteile:

Vorbild für alle

Basis der Personalentwicklung

Basis für Karriere & Zusatzvergütung

Basis für Organisations-entwicklung und Leistungskultur

Gemeinsame Erfolge

Freude am Ergebnis

- … und Sie entscheiden ob das Team oder der einzelne Leistungsträger im Vordergrund steht (oder beide) …

Ergebnis: Potentielle Vor-/Nachteile der Topleister-Fokussierung

- Vorteil
  - 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

- Nachteil
  - 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 (aber gute Mitarbeiter) fühlen sich ausgegrenzt bzw. Ihre Leistung nicht gewürdigt
  - Der Erfolg jedes Systems hängt an der Umsetzung: Führungskräfte missbrauchen das System als „Wanderpokal“

Instant-Feedback (Vorteil oder Flucht aus der Führung?)

- Instant-Feedback macht es möglich: Das sofortige Online-Feedback im Arbeitsprozess. Auf diesem Wege können fast beliebig viele Feedbacks über das Jahr „gesammelt“ werden.
- Vorteile:
  - Verschiedene Feedbackquellen sichern das Feedback ab
  - Es können die verschiedenen Rollen des/der Stelleninhaber gewürdigt werden
  - Schnelligkeit / Turnus projektorientiert
  - Direkte gegenseitige Beobachtbarkeit (Problem der Leistungsferne entfällt)
  - Konsequenter operativer Fokus (vgl. Scrum)
  - Erhöhte Leistungsgerechtigkeit ohne „weitere Interessen“
  - Weniger „politische Einflüsse“, da oft gleiche/ähnliche Rolle (Scrum Master, Teammitglied, Product Owner)

Instant-Feedback (Vorteil oder Flucht aus der Führung?) (II)

- Potentielle Nachteile:
  - Finale Rolle der Führungskraft im Prozess muss geklärt werden (Sonst wird schnell das gesamte Feedback delegiert. Das wäre ein Fehler!)
  - Tendenz zur Härte der Teammitglieder untereinander / Misstrauenskultur (!)
  - 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)
  - Ohne Moderationsprozess durch Führungskraft und/oder Coach hohes Risiko der Fehlsteuerung
- Fazit: Die Sinnhaftigkeit der Anwendung ist vom jeweiligen Unternehmen bzw. den Teams abhängig.
- Aber auch hier gilt: Konzentrieren Sie sich auch im Instant-Feedback immer auf das „Positiv-Feedback“. Denn alles andere gehört hier nicht hin und schädigt im Zweifel das Teamvertrauen.

Qualitätssicherung der Feedbackergebnisse muss sein

- Qualitätssichernde Abstimmungen über Gutleister im Führungskreis:
  - Im Herbst des Jahres, wenn sich die wesentlichen Leistungsergebnisse per Jahresende absehen lassen.
  - Denn nur ein transparenter Vergleich sichert ein vergleichbares Maß an Beurteilungsqualität
- 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 bzw. der Anteil an Topleistern von OE zu OE nicht völlig „auseinanderläuft“.
- Ergebnis: Wer diesen Aufwand scheut, muss sich klar sein, dass die angestrebte Qualität (Leistungsgerechtigkeit) extrem leiden wird. Deshalb: Es gibt keine Qualität ohne QS. HR sollte sich ähnlichen QS-Regeln unterwerfen wie andere Funktionsbereiche.
- Zusätzlich – und zur Reduzierung von Verwaltungsaufwand - kann die Transparenz inkl. horizontaler/vertikaler Abstimmung natürlich auch systemseitig unterstützt werden.

Warum einheitliche Feedbackkriterien versagen müssen

- Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.

Grades (illustrativ)

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

Über 50 Karrierestufen online überprüfbar im HR Online Manager

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

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

HR Online Manager

Schluss mit Standard-Feedbackbögen

- Standard-Feedbackbögen vernachlässigen die grundsätzliche Unterschiedlichkeiten der Stellen. Aus diesem Grunde muss geprüft werden, welche Anforderungs-Differenzierungen je Ebene, Funktionsbereich und Stellenausprägung notwendig sind.

Job-/Jobfamily- und verhaltensbasiertes Feedbacksystem

- Auswahl aus über weit über 300 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 300 Competencies im Überblick
Download hier

Skalieren von Leistung? Sinn und Unsinn

- Der Fokus auf das mathematische Ergebnis führt oft zu falschen (Gesamt-)Ergebnissen. Dies lässt sich auch nicht durch Gewichtungen beseitigen. Dazu ist das Leistungsbild eines Menschen viel zu vielschichtig.
- **Deshalb: Vergessen Sie die Skalierungsdiskussion!**
- In allen Skalierungsalternativen tritt ein Ergebnis ein: Die Mitarbeiter werden kollektiv zu gut bewertet. Dies liegt
  - am System und
  - 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.
- Deshalb: Stellen Sie die „Gesamtpunkte an Topleistung“ in den Vordergrund.

Skalierung deutlich vereinfachen

- Konzentrieren Sie sich auf folgende drei Ebenen des Feedbacks
  - (1) Mit dem Mitarbeiter wurden die Leistungsmerkmale besprochen, Veränderungen in der Stelle und über die Stelle geklärt und Handlungsfelder diskutiert.
  - (2) Der Mitarbeiter hat in der Merkmalsgruppe (…) besonderes geleistet.
  - (3) Der Mitarbeiter hat in der Merkmalsgruppe (…) trotz spez. Herausforderungen (zu beschreiben) Herausragendes geleistet.

Merkmal	Leistungsergebnisse und Arbeitsfreude wurden diskutiert	Besondere Leistungen	Besondere Leistung unter erschwerten Umfeldbedingungen
Planung & Koord.	✓		
Kommunikation			✓ ✓ ✓
…		✓ ✓	

Anteil an Gutleistern je OE versus Ergebnisbeitrag der Organisations-einheit

- Eine positive Korrelation zwischen Ergebnis und Leistungsoutput der OE und der Leistung der Mitarbeiter ist zumindest mittelfristig zwingend.

OE	Ergebnis-lage	Anteil Gutleister	Bewertung
EK			
Log.			prüfen
Prod.			✓
…			
…			
…			prüfen
…			
…			

GROW-System: Ein einfaches aber wirkungsvolles Punktesystem

- Mitarbeiter (horizontales Feedback) und Führungskräfte (top-down) erhalten zu vergebende Punkte
- Die Punkte können einzig und alleine nur für Gutleistung vergeben werden (!!)
- Primär sollten die Punkte in der eigenen Organisationseinheit oder den Schnittstellen-OEs vergeben werden. Aber es besteht selbstverständlich kein Zwang alle Punkte zu vergeben
- Möglich ist die Vergabe
  - von einem Punkt (Top Performance)
  - bis zu max. zwei Punkten (Outstanding Performance).
- Bzgl. der Rolle der Führungskräfte ist zu beachten, dass
  - die Anzahl der eigenen Mitarbeiter in die max. zu vergebende Punkteanzahl (Punktebudget) einbezogen werden sollte.
  - Dies ist zu erreichen durch die Punktevergabe für die halbe Anzahl an Mitarbeitern (50 Mitarbeiter ergeben z.B. 25 Punkte = Punktebudget)

Punktevergabe ohne Begründung ist (relativ) wertlos (I von IV)

- **Frage 1:** Welche Mitarbeiter haben aus Ihrer Organisationseinheit bzw. aus angrenzenden Organisationseinheiten eine herausragende Leistung erbracht?
- Die alleinige Vergabe von Punkten führt nach Ansicht der Personalverantwortlichen leider zu oft zum Missbrauch des Systems und ist aus diesem Grund nicht zu empfehlen (Risiko: Gibst Du mir, gebe ich Dir). Das Ranking darf nicht das alleinige vordergründige Ziel sein. Es geht um Inhalte!

Mitarbeiter	OE	Pkt.
1 M.Müller	…	32
2 K. Schulz	…	28
3 …	…	20
4 …	…	10
5 …	…	8
6 …	…	6
…		3

Inhalte erhöhen die Feedback-Wirkung enorm (II von IV)

- **Frage 1:** Welche Mitarbeiter haben aus Ihrer Organisationseinheit bzw. aus angrenzenden Organisationseinheiten eine herausragende Leistung erbracht?
- **Frage 2:** Wie lässt sich die Gutleistung beschreiben?

Mitarbeiter	OE	Pkt.	Beschreibung der Gutleistung
1 M.Müller	…	32	Realisierung Projekt x
2 K. Schulz	…	28	Umstellung IT-Programm
3 …	…	20	Unterstützung in Maßnahme x…
4 …	…	10	Eingesprungen bei Ausfall von ….
5 …	…	8	Toller Input zu spez. Fachfragen ….
6 …	…	6	Kundengewinnung in ganz kritischer Phase
…		3	

Es besteht eine Verpflichtung zur Beschreibung der Gutleistung.
Punkte ohne Beschreibung sind ungültig

Gezielte Organisations- & Personalentwicklung (III von IV)

- **Frage 1**: Welche Mitarbeiter haben aus Ihrer Organisationseinheit bzw. aus angrenzenden Organisationseinheiten eine herausragende Leistung erbracht?
- **Frage 2**: Wie lässt sich die Gutleistung beschreiben?
- **Frage 3**: Welche besonderen Herausforderungen (als Mensch oder organisatorisch) haben die Gutleister auf sich genommen.

GROW I

Mitarbeiter	OE	Pkt.	Beschreibung der Gutleistung	Besondere Herausforderung (job enlargement / job-enrichment)
1 M.Müller	…	32	Realisierung Projekt x	Übernahme Zusatzaufgaben
2 K. Schulz	…	28	Umstellung IT-Programm	Professionelle Anwenderkenntnisse Tool x
3 …	…	20	Unterstützung in Maßnahme x…	Organisatorisch erfolgreich durch viel bessere Eigenplanung
4 …	…	10	Eingesprungen bei Ausfall von ….	Zusatzbelastung abgedeckt Zusatz-Know-How
5 …	…	8	Toller Input zu spez. Fachfragen ….	Schnelle Auffassung der Themen, Schnelle Übertragung auf relevanten Bedarf
6 …	…	6	Kundengewinnung in ganz kritischer Phase	Übernahme Kommunikationsverantwortung. Übernahme Verhandlung
…		3		

Job Enlargement (Aufgabenerweiterung)
Der Tätigkeitsbereich eines Mitarbeiters wird erweitert, indem er zusätzliche Tätigkeiten mit demselben Anforderungsniveau hinzubekommt. Um diese musste der Arbeitnehmer sich zuvor nicht kümmern, waren diese Aufgaben seiner eigenen vor- oder nachgelagert. Somit steigert sich der Arbeitsspielraum eines Individuums, die Entscheidungsfreiheit bleibt gleich.
Vorteile sind unter anderem, dass sich der Mitarbeiter so besser mit dem Produkt identifizieren kann, seine Arbeit abwechslungsreicher wird und dadurch auch die Motivation steigt. Außerdem erweitern sich die Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters, der den Produktionsprozess dadurch auch näher kennenlernt.

Job Enrichment (Aufgabenanreicherung)
Der Mitarbeiter bekommt Aufgaben mit unterschiedlichen – und somit auch höheren – Anforderungsniveaus zugeteilt. Dadurch übernimmt dieser mehr Verantwortung und hat einen größeren Handlungsspielraum. Außerdem werden Motivation und Lernbereitschaft des einzelnen Mitarbeiters gesteigert, Fähigkeiten werden geschult.

Competencies als Königsdisziplin (IV von IV)

- Viele Unternehmen nutzen Competencies, um das erwartete Gutverhalten im Leistungsprozess zu beschreiben. Wenn ein solches System vorliegt, sollten die Competencies in den Feedbackprozess mit einbezogen werden.
- Wenn Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter Competencies bisher nicht nutzen kann man diesen Schritt verwenden um ein Competency-Framework für die Stellen, job-families und Funktionsbereiche aufzubauen.

				GROW I	GROW II
Mitarbeiter	**OE**	**Pkt.**	**Beschreibung der Gutleistung**	**Besondere Herausforderung** (job enlargement / job-enrichment)	**Competencies** (Auswahl aus Basissystem)
1 M.Müller	…	32	Realisierung Projekt x	Übernahme Zusatzaufgaben	Ergebnisorientierung, Planungseffizienz…
2 K. Schulz	…	28	Umstellung IT-Programm	Professionelle Anwenderkenntnisse Tool x	Lernfähigkeit, Multiplikation von Wissen
3 …	…	20	Unterstützung in Maßnahme x…	Organisatorisch erfolgreich durch viel bessere Eigenplanung	Unterstützung Anderer im Prozess, Eigenplanungsfähigkeit…
4 …	…	10	Eingesprungen bei Ausfall von ….	Zusatzbelastung abgedeckt Zusatz-Know-How	Planung, Dispositionsfreiheit, Umgang mit Konflikten
5 …	…	8	Toller Input zu spez. Fachfragen ….	Schnelle Auffassung der Themen, Schnelle Übertragung auf relevanten Bedarf	Lernfähigkeit, Schulung und Multiplikation
6 …	…	6	Kundengewinnung in ganz kritischer Phase	Übernahme Kommunikationsverantwortung. Übernahme Verhandlung	Empathie, Überzeugungsfähigkeit, Umgang mit Verhandlungsstress
…		3			

Exkurs: Was zu beachten ist bei relativ einfachen Stellen

- Abhängig von der Stellenwertigkeit haben Mitarbeiter unterschiedliche Chancen, sichtbare und über die Organisationsgrenzen hinausgehende Gutleistung zu erreichen.
- Es muss im Prozess sichergestellt sein, dass die Gutleistung nicht nur bei Spezialisten und Führungskräften erkannt wird, sondern auch bei einfachen Stellen.
- Aus diesem Grunde ist es wichtig,
  - dass der erste Fokus der Gutleistung immer auf der eigenen Organisationseinheit liegt und nicht auf einmalige, nur selten vorkommende Ereignisse (irgendwo im Unternehmen) begrenzt ist
  - dass aufgezeigt wird, dass je Stelle Spielräume gegeben werden müssen, damit Leistung auch gezeigt werden kann.

Lassen Sie uns über Geld sprechen (oder besser nicht?!)

- Natürlich gehört zur Leistungsanerkennung auch irgendwann das Geld in Form von Grundgehaltserhöhung, Bonus oder Einmalzahlung.
- Es hat sich aber gezeigt, dass viele Systeme unter dem direkten Geldbezug leiden.
- Deswegen:
  - Zögern Sie den unmittelbaren Geldbezug hinaus.
  - Anerkennen Sie Leistungen nur via Geld wenn es einen Long-Term-Effekt gibt.
  - Warten Sie, dass der Druck zu Geldzahlungen aus der Organisation kommt (…und nicht über das System erzwungen wird).
  - Dann können Sie nach inhaltlicher Bewährung des Systems (und wenn Sie dies wollen) nach einigen Jahren
    - durch Bonuszahlung/Leistungsbonus
    - durch eine Erhöhung des Ergebnisbonus (sofern existent) oder auch
    - durch Grundgehaltsanpassung bzw. Karriere reagieren.

Und jetzt: Werden Sie erfolgreicher Leistungsmanager

- Nichts verändert eine Kultur so stark wie ein leistungsgerechtes und akzeptiertes Leistungsfeedback mit Anerkennung, Gutleisterorientierung und der Betonung von Entwicklung, 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…"

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
- Erfolgreiches Topleister-Management
- Fachunterlage „MbO und OKR“
- Fachunterlage „Vergütung im Vertrieb“
- Umfrageergebnisse „Stellenbeschreibung“ aus Sommer 2020
- Broschüre HR Online Manager
- Career Builder / Das Tool für den Mittelstand zur Entwicklung von Karrieresystemen
- Erfolgreiche Mitarbeiterbindung (Vortrag auf Konferenz „Stay 2021“)
- Sonst Themen: …….....

Einfach ankreuzen und per Foto / Email an friedrich.fratschner@baumgartner.de

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
  - Partner des Bundesfamilienministeriums
  - Anbieter des HR Online Managers

Baumgartner & Partner ist Logib-D - Partner des Bundesfamilienministeriums

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Anlage: 33 interessante Fragen zu Leidenschaft / Begeisterung / Freude

(1) Welche Themen und Fragen faszinieren und interessieren Sie seit Jahren?
(2) In welche Themen können Sie sich stundenlang vertiefen?
(3) Gibt es Fragen, die Sie sich immer wieder mit Begeisterung stellen?
(4) Bei welchen Aufgaben scheint die Zeit wie im Flug zu vergehen?
(5) Welche Aufgaben wünschen Sie sich herbei, wenn Ihnen langweilig ist?
(6) Gibt es Jobs und Aufgaben, von denen Sie immer wieder träumen?
(7) Welche Arbeiten gelingen Ihnen besonders gut?
(8) Gibt es Aufgaben, die Ihnen wie von selbst von der Hand gehen?
(9) Über welche Themen können Sie voller Begeisterung sprechen?
(10) Gibt es Themen, die Ihre Freunde und Familie schon nicht mehr hören können, weil Sie ständig davon sprechen?
(11) Wie sieht Ihr idealer Job und Arbeitsplatz aus?
(12) Auf welche Ihrer Fähigkeiten – nicht nur im Arbeitskontext – sind Sie stolz?
(13) Welche Arbeiten und Themen erfüllen Sie mit Freude?
(14) Welche beruflichen Alternativen haben Sie sich immer wieder überlegt?
(15) Welche Tätigkeiten und Aufgaben üben Sie zwar aktuell nicht aus, können Sie sich jedoch hervorragend und plastisch vorstellen?
(16) Was würden Sie tun, wenn Ihre finanzielle Grundlage gesichert wäre?
(17) Welcher Aufgabe würden Sie nachgehen, wenn Sie nicht davon leben müssten?
(18) Welche Werte und Themen sind Ihnen in Ihrem Leben besonders wichtig?
(19) Welche Eigenschaften und Fähigkeiten schätzen Ihre Freunde an Ihnen?
(20) Gibt es Arbeiten, die Sie gerne auch noch in 20 oder 30 Jahren ausüben würden?
(21) Mit welchen Themen befassen Sie sich in Ihrem Urlaub und in Ihrer Freizeit?
(22) Bei welchen Aufgaben fühlen Sie sich so richtig wohl?
(23) Welche Arbeiten vermitteln Ihnen das Gefühl, etwas sinnvolles zu tun?
(24) Für welche Projekte investieren Sie gerne Überstunden und Mehrarbeit?
(25) Gibt es Aufgaben, die Sie gerne und freiwillig übernehmen?
(26) Können Sie spontan Lieblingsthemen und Interessensgebiete nennen?
(27) Mit welchen Aktivitäten sorgen Sie für Ausgleich zu Ihrem Job?
(28) Welche Dienstleistungen würden Sie als Freiberufler anbieten?
(29) Wie sieht oder sähe Ihr idealer Kunde aus?
(30) Wie sieht oder sähe Ihr ideales Projekt aus?
(31) Für welche Themen wollen Sie andere Menschen begeistern?
(32) Für welche Themen stehen Sie voller Überzeugung ein?
(33) Bei welchen Themen werden Sie emotional und enthusiastisch?

https://karrierebibel.de/leidenschaft/

Neuordnung von Entgelt-, Feedback- und PE-Systemen

HR Online Manager (www.hronlinemanager.com) bietet optimale webbasierte Unterstützung

Online Tools

- Ob Stellenprofilerstellung, Eingruppierung, verhaltensgerechte Formulierung der Competencies oder aktuelle Marktvergütung.
- Mit „HR Online Manager“ können Sie alle Schritte online realisieren und dieses Tool für die dauerhafte Umsetzung unserer Vergütungssysteme bestmöglich nutzen. Die Baumgartner & Partner-Stellenbewertung ist online hinterlegt. Dies sorgt für Anforderungsgerechtigkeit und saubere Stellenprofile mit einer Vielzahl von Vorlagen zu den Aufgaben und Zielen von über 200 Stellen.
- Zudem können Sie Ihre Soll-Eingruppierungen auch bei neuen/veränderten Stellen jederzeit online verlässlich überprüfen.

Ihr Ansprechpartner

Fragen oder Anregungen?

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

www.baumgartner.de
friedrich.fratschner@baumgartner.de

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22
Mobil: +49 (0174) 99 0 99 50

Jetzt anmelden im Testzugang des
HR Online Manager mit Code „BPM“
und das Tool „Stellenbeschreibung Online“
ein Jahr komplett kostenfrei nutzen.

Unsere fünf HR-Geschäftsfelder

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

HR Strategy	Talent & Performance Management	Compensation-Management	Job-Evaluation & Career-Grading	Flexible Benefit Solutions