

HAUFE.



BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Dr. Friedrich A. Fratschner

**Entwicklung und Einführung eines erfolgreichen
Leistungsmanagements unter Einbeziehung von
Competencies**

Ihr Referent



Dr. Friedrich A. Fratschner

- 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.

Gliederung

Kontextklärung: Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance (Seite 4)

Grundsätzliche Anforderungen an das Anforderungs- und Leistungsmanagement (Seite 5-8)

Klarheit über Anforderungen in der Fach- und Führungskarriere (Seite 9 – 19)

Erfolgreiches Leistungsmanagement (Seite 20-30)

Ansätze zur Optimierung des Leistungsmanagements (Seite 31-35)

Kontextklärung: Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Erfolgreiches Anforderungs-, Performance- und Vergütungsmanagement

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“)

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 vier 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.

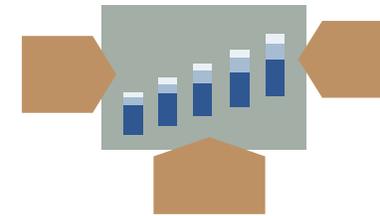
Wir haben Hardware-Entwickler, Konstrukteure, Software-Entwickler, Mechatroniker, Referenten etc... Wie bilden wir die vielen verschiedenen Rollen sinnvoll, einheitlich und motivierend ab? Unsere Mitarbeiter müssen sich ja auch etwas Sinnvolles in ihren CV oder ihr XING-Profil schreiben können.

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



Charakteristika der Methodik:

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

Der Performance-Management Prozess

Ergebnisoptimierung

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

Fortschreibung

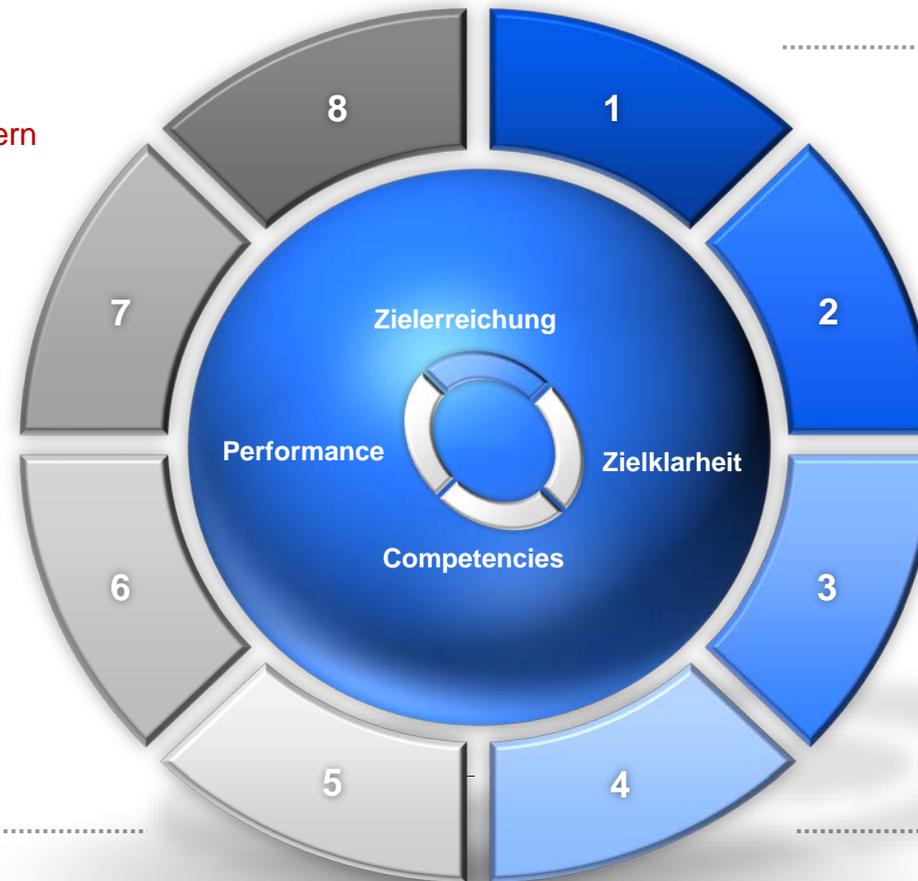
Stellt sicher, dass alle Leistungsergebnisse über das Jahr festgehalten werden und zu einem Gesamtergebnis (jährlich oder nach Projektstand) aggregiert werden.

Feedback

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

Kommunikation

Befähigt die Organisation zum intensive 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

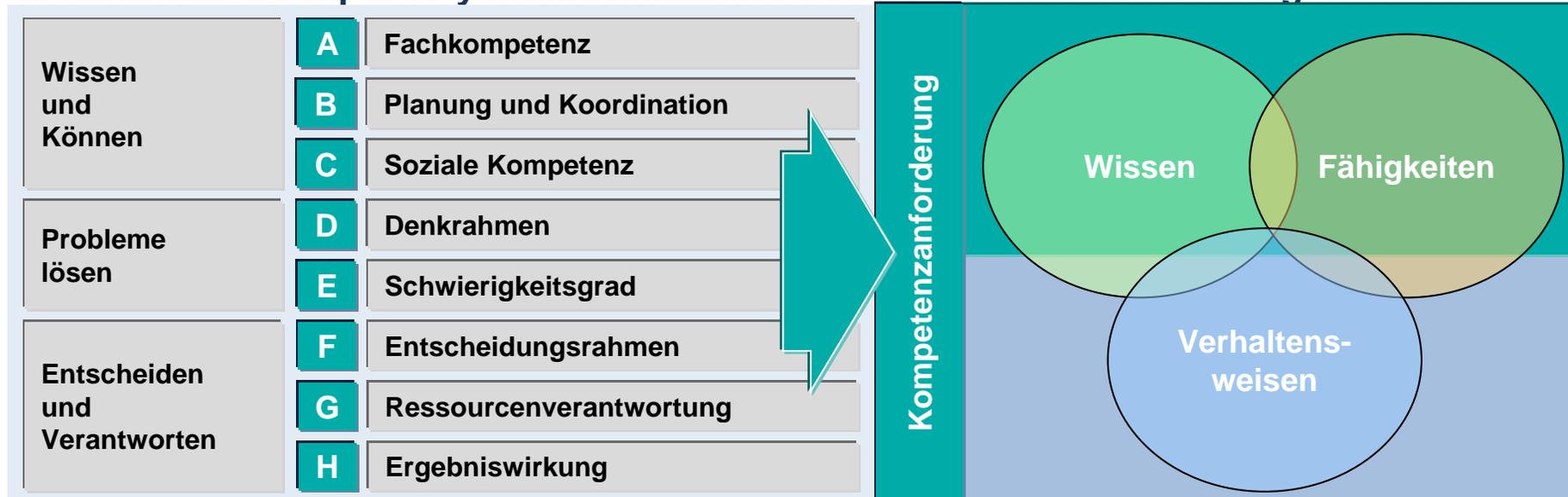
Selbstverantwortung

Befähigt jeden Mitarbeiter seine Rolle richtig zu übernehmen

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 incl. 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	
Basis-Leistung (Kernfunktionen)					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Führungskraft definiert 5 bis 10 relevante Hauptaufgaben der Funktion. </div>					
Basis-Competencies (Verhalten)					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Competencies sind strukturell vorgegeben (vgl. HR Online Manager), können aber priorisiert und ergänzt werden. </div>					
Gesamtbeurteilung der Funktionsausfüllung		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-Profiles

Rollen	Competency-Dimensionen	Ebene 1 Karrierestufe 1	Ebene 2 Karrierestufe 2	Ebene X Karrierestufe x
IT-Spezialist	...		○	
	...			
	...			
Kundenbetreuer	...			○
	...	○		
	...			
...	...	○		
...	...		○	
...	...	○		

Konkret vorformulierte Competency-Anforderungen für jede Ebene/Karrierestufe in der Kundenbetreuung

The detailed matrix shows competency dimensions such as 'Externe Kundenorientierung', 'Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen', 'Fachliche Kompetenz und Einberufbarkeit', and 'Problemlösungsverhalten'. Each cell contains a small table with a grid of 'A' through 'E' levels and a descriptive text box explaining the requirements for that specific role and level.

Modell 4: Definierte Kompetenzfelder im Kontext der drei Themen Rolle, Funktion und Geschäftsfeld

- Das hier dargestellte Competency-Modell baut auf den drei 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 drei 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.
- Nachteile des Verfahrens:
 - Anzahl der Kriterien ist zumeist sehr hoch.
 - Eine Vergleichbarkeit in der Bewertung der Kriterien ist nur schwer herzustellen.
 - Hohe Komplexität.

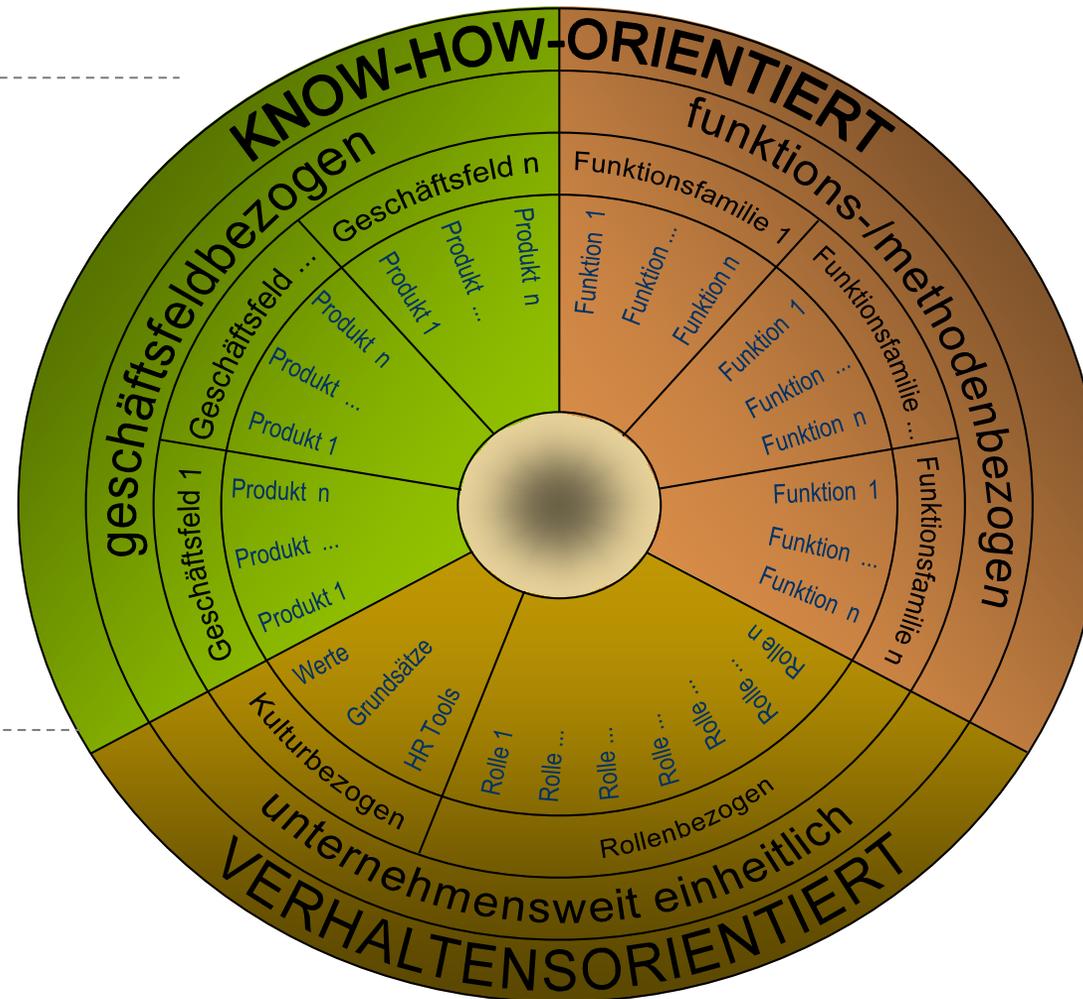
Modell 5: Struktur eines eigenständigen Competency-Modells

Geschäftsfelder

- A
- B
- C
- ...

Kultur

- Führungsleitlinien
- Mitarbeitergespräch
- Assessment Center
- ...



Funktionsfamilien

- Vertrieb
- Vertriebsunterstützung
- ...

Rollen

- Unternehmerisches Denken
- Entscheidungsschnelligkeit
- Veränderungskompetenz
- ...

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 werdenist 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

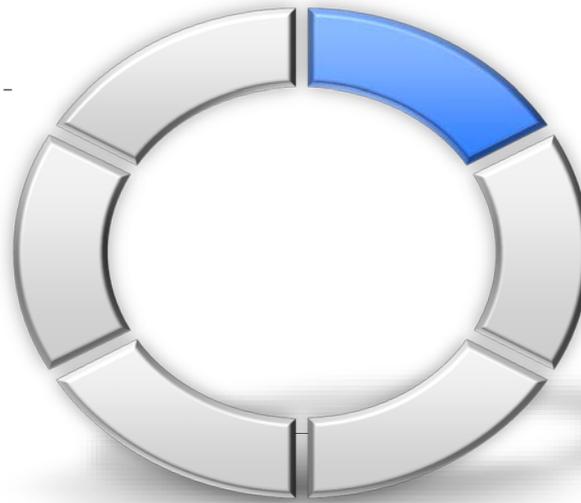
(Merkmale nicht auf Stelle/Rolle/job-families ausgerichtet)

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.
 - **Klare 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.



Formen des Feedbacks (auf dem Weg zu 360 Grad ?)



- **Für das Feedback sind folgende Regeln relevant:**
 - Eigenfeedback: Jedem Feedback (egal in welcher Form) sollte ein Eigenfeedback (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 (Kunde...)
 - 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.

Von top-down-Individual- zu horizontalem Team-Leistungs-Mgt

- 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)

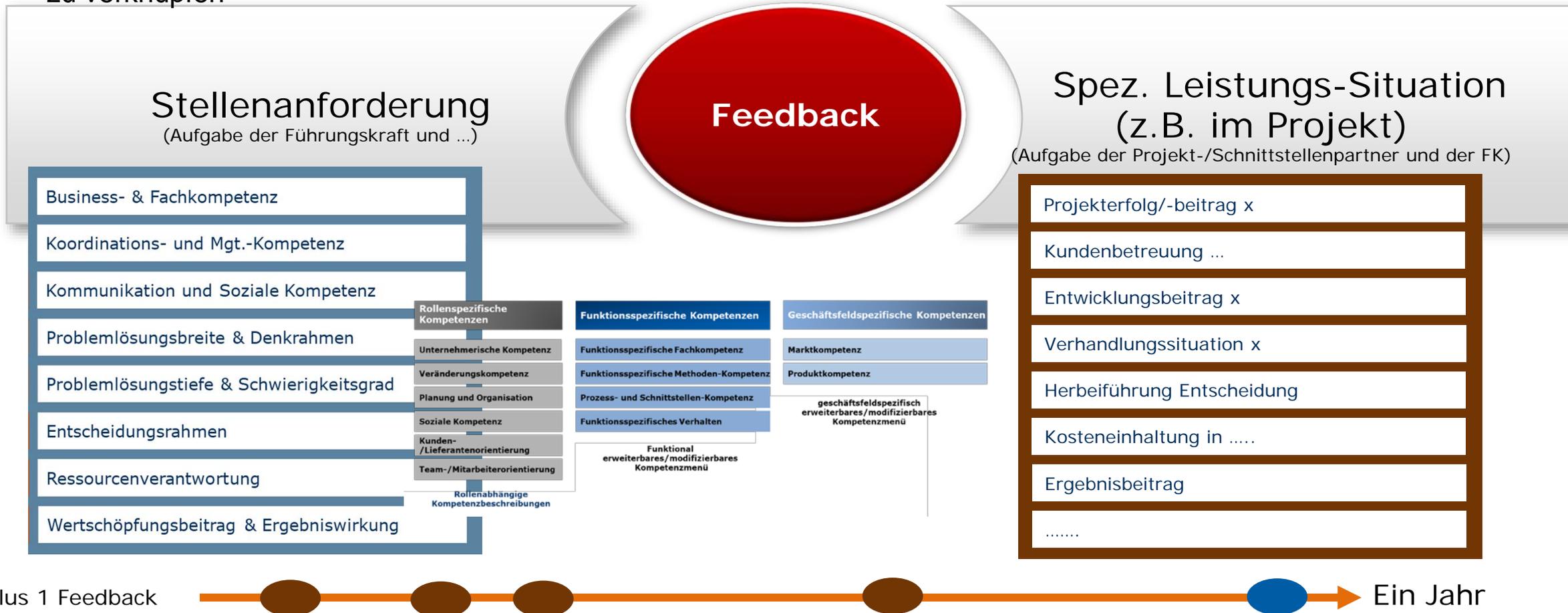


Von top-down-Individual- zu horizontalem Team-Leistungs-Mgt.

- **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

Die zukünftigen zwei Quellen des Feedbacks

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



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**

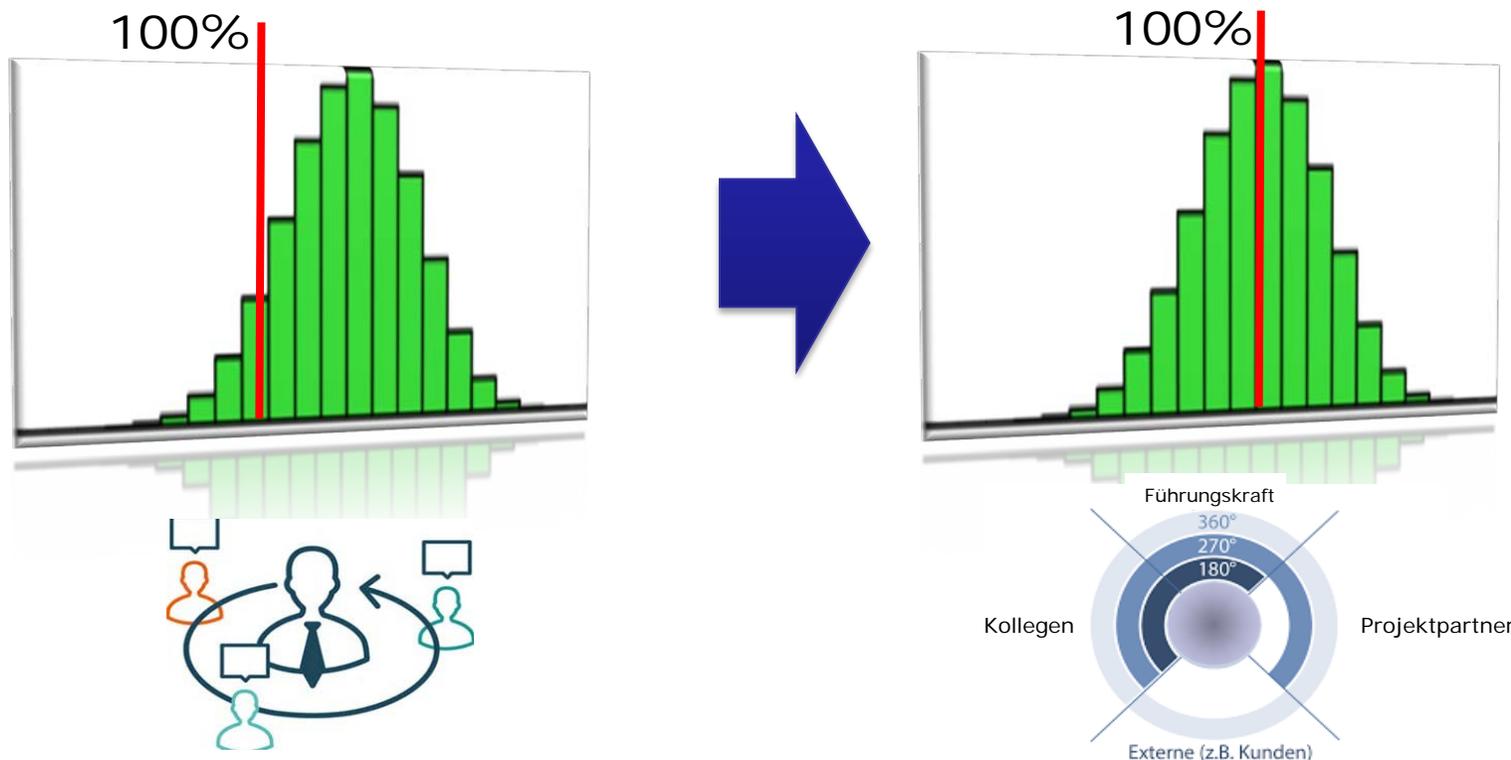
Zielvereinbarung

- 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.**



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)

- Neue Techniken machen 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 Stelleinhaber gewürdigt werden
 - 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)
- **Nachteile:**
 - Aufwand
 - Rolle der Führungskraft im Prozess muss geklärt werden
 - 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

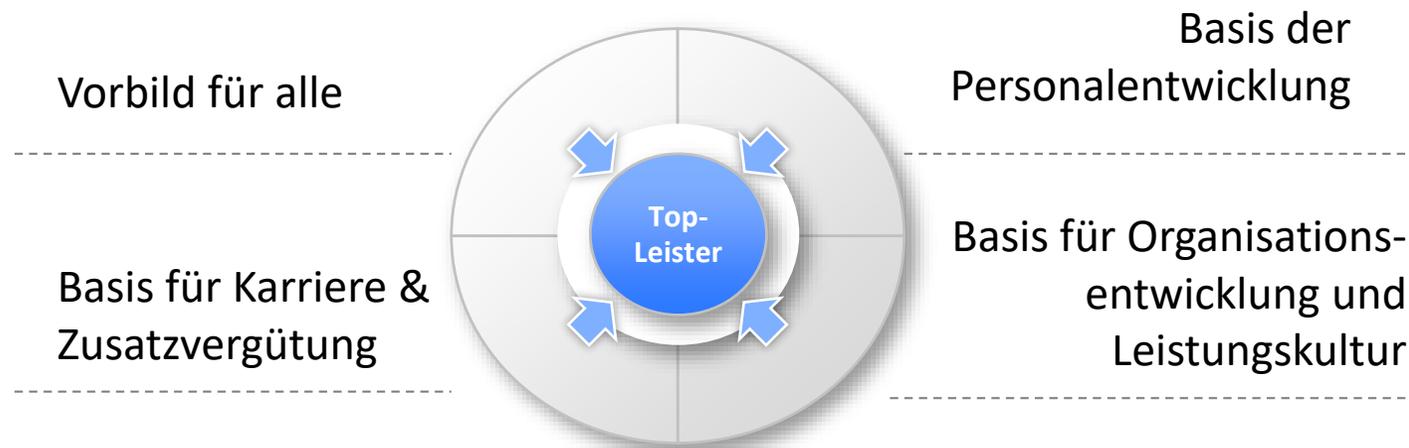


Modell 3: Fokus auf Topleistung

- 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.
- Wir zeigen Ihnen gerne wie das geht im Rahmen unserer „Topleister-Workshops“.
- 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“

Ihr Ansprechpartner

Fragen oder Anregungen?

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

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

www.hronlinemanager.com

HR OnlineManager

Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



www.hronlinemanager.com

Sichern Sie sich die gesamte Plattform incl. aller 5 Tools für lediglich 3.199 Euro p.a. (statt 4.700 Euro p.a.)

Dieses Angebot ist bis 2 Wochen nach Download der Unterlage gültig.

Ihre Kontaktdaten

Unternehmen _____

Adresse _____

Ansprechpartner _____

E-Mail _____

Datum _____

Unterschrift _____

Bestellung an info@hronlinemanager.com