



BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Mehr Long-term statt (nur) Short-Term

Warum es in Zeiten des Fachkräftemangels unabdingbar ist vermehrt den Blick in die Zukunft zu wagen und Long-Term-Perspektiven statt nur „Stelle mit Gehalt“ anzubieten.

Dr. Friedrich A. Fratschner,
Baumgartner & Partner / HR Online Manager



Ihr Referent

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner und HR Online Manager GmbH.
- 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 (seit 2003) war Dr. Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH sowie Beratungsunternehmen aus dem Bankenumfeld tätig.
- Ausbildung: Studien der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Frankfurt / Promotion bei Prof. Dr. Bert Rürup



Dr. Friedrich A.
Fratschner

Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner Management
Consultants GmbH

HR Online Manager GmbH

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

HR Online Manager

Friendly Feedback

Baumgartner & Partner ist



- Partner des Bundesfamilienministeriums



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Agenda

1. Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung & Mitarbeiterbindung

2. Mehr Long-Term in der Stelle: Entwicklung in der Stelle und über die Stelle

3. Long-Term in der Karriere am Beispiel der Fachkarriere

4. Kein Long-Term ohne klares Tracking der Leistungsentwicklung

5. Grundgehaltsentwicklung mit Long-Term-Design-Ansatz

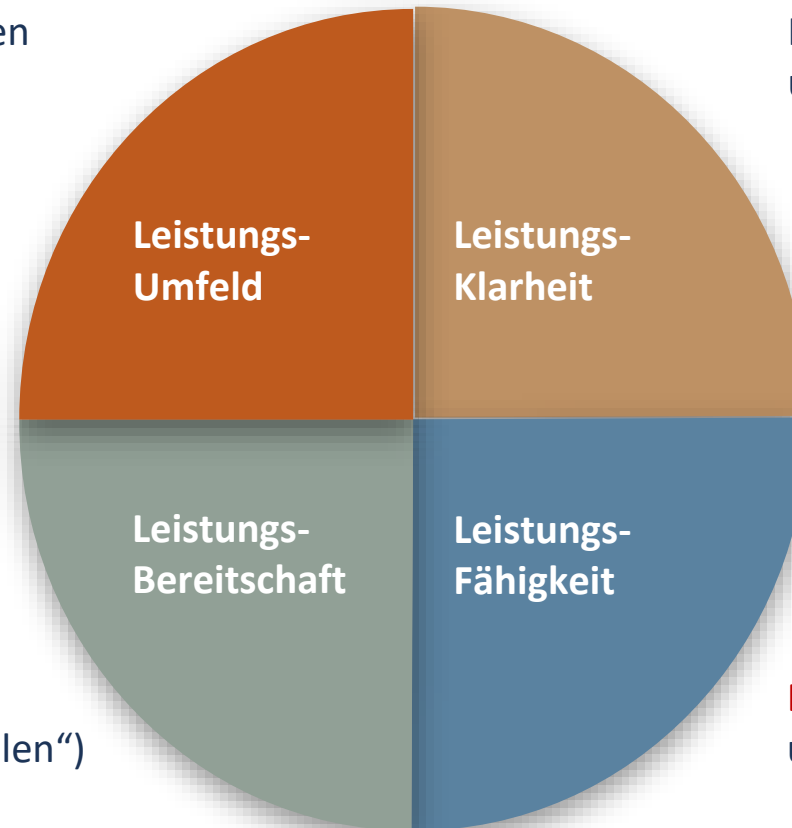
6. Long-Term Beteiligungs-Modelle

Bausteine eines erfolgreichen Karriere- & 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“)

ERFOLGREICHE MITARBEITERGEWINNUNG & MITARBEITERBINDUNG

01 05

02 06

03

04

Mitarbeitergewinnung

In Zeiten des Fachkräftemangels drehen sich die Kräfteverhältnisse um. Während früher eher ein strenger und langwieriger Auswahlprozess die Regel war geht es heute darum einer geringen Anzahl an Bewerbenden Perspektiven und Zukunft aufzuzeigen um diese für das Unternehmen zu gewinnen. Hierbei ergeben sich folgende Spannungsfelder

- **Leistungsträger gewinnen**

Unternehmen benötigen Leistungsträger die bereit sind „die extra Meile zu gehen“, da dies für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen wesentlich ist

- **Individuelle Lebenssituation berücksichtigen**

Unternehmen müssen mehr auf die individuelle Lebenssituation eingehen. Dies betrifft insb. das Angebot von Teilzeitmodellen u.ä.

- **Altes Karriereverständnis hinterfragen**

Klassische Karrierewege entlang des Organigramms sind out. Viele Mitarbeitende sind nicht mehr bereit viele Jahre für eine nächste Ebene zu leisten. Eher wechseln diese den Arbeitgeber oder suchen sich andere Wirkungs-Alternativen.

- **Gehalt**

Das Gehalt muss stimmen. Aber noch wichtiger ist die Vergütungsperspektive und das Gesamtpaket aus Gehalt und allen Nebenleistungen.

Mitarbeiterbindung: Diese vier Zielgruppen sollten Sie insbesondere im Blick haben

- **Besondere Leistungsträger/Teams innerhalb der Organisation**

Besondere Leistungsträger prägen ganz besonders die Leistungskultur und gestalten Ihre Leistungsprozesse. Diese Mitarbeitenden zu binden ist eine Herausforderung, da diese im Zweifel schnell abwandern können.

- **Besonderes Engpass-Know-How /-Verhalten**

Mitarbeiter mit spezifischem Know-How sowie relevanten Top-Competencies sind extrem wichtig für den Unternehmenserfolg

- **Marktknappheit und Wiederbesetzungsrisiko**

Der Markt ist knapp. Der Fachkräftemangel ist kein temporäres Ereignis sondern wird Unternehmen weiter signifikant prägen. Doch in einigen Segmenten wird es immer knapper. Und damit kritisch.

- **Wirkung im Markt**

Es sind in mittelständischen Unternehmen oft nur wenige Mitarbeiter die die Wahrnehmung des Unternehmens bei wichtigen Kunden/im Markt beeinflussen. Diese müssen Sie im Blick haben bzw. Abhängigkeiten reduzieren.



Allg. Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung (I)

- **Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld / Employee Experience**

Mitarbeitende, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und ihre Aufgaben sowie das damit verfolgte Ziel kennen, sind motivierter und erbringen dadurch gerne gute Leistungen. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitenden ein leistungsförderndes Arbeitsumfeld/Erlebnisumfeld zu geben und sie bei der Organisation und Strukturierung ihrer Arbeit zu unterstützen.

- **Moments that matter**

Mit einem positiven Feedback lässt sich die Leistungskultur positiv beeinflussen und der Zusammenhalt der Belegschaft steigern. Dazu gehören Tools wie das 360° - Feedback Tool **Friendly Feedback (www.friendly-feedback.com)**

- **Fordern und fördern / Karriere & Personalentwicklung**

Neue Aufgaben und Ziele fordern ihre Mitarbeitenden und wirken sich gleichzeitig motivierend auf die Leistung. Um neue/veränderte Anforderungen auch bewältigen zu können, müssen Unternehmen die Stärken ihrer Mitarbeiter kennen und diese dahingehend gezielt entwickeln.

- **Arbeitgebermarketing und Employer Branding**

Damit sich Talente bei Ihnen bewerben, müssen Sie sich nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Vor allem die eigenen Mitarbeiter sind die beste Werbung für Ihre Arbeitgebermarke.

Allg. Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung (II)

- **Unternehmenskultur und -kommunikation**

Das nach außen präsentierte Arbeitgeberimage muss sich auch intern bestätigen. Eine gute Kommunikation sowie eine gelebte und glaubwürdige Unternehmenskultur bilden die Basis einer engen Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen.

- **Attraktives Gehalt**

Um ein attraktives Gehalt zu bestimmen bedarf es Klarheit darüber was der Markt vergütet. Zudem ist zu klären, wie sich das Unternehmen im Markt positionieren kann/sollte damit das Thema Gehalt isoliert betrachtet nicht zu einem Kostentreiber wird. Hierbei spielt die zukünftig in Aussicht gestellte Gehaltsentwicklung aus Sicht der Mitarbeitenden oft eine viel größere Rolle als das aktuelle Gehalt. (mehr zur aktuellen Marktvergütung unter www.hronlinemanager.com)

- **Vergünstigungen und Vorteile**

Mit besonderen Vergünstigungen und Vorteilen bieten Sie Ihren Mitarbeitern einen Mehrwert, durch den Sie sich von anderen Arbeitgebern abheben können. Diese Vorteile müssen aber einfach zu administrieren sein, um den individuellen Bedürfnissen entsprechen zu können. Self-Service der Mitarbeitenden über Abrechnungs-Apps sollten dabei im Vordergrund stehen um die Administrationskosten zu senken.

Gesundheit, Sport und Freizeit

Unterstützen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und zeigen Sie, dass Sie sich um ihr Wohlbefinden sorgen (BGM).



MEHR LONG-TERM IN DER
STELLE: ENTWICKLUNG IN
DER STELLE UND ÜBER DIE
STELLE

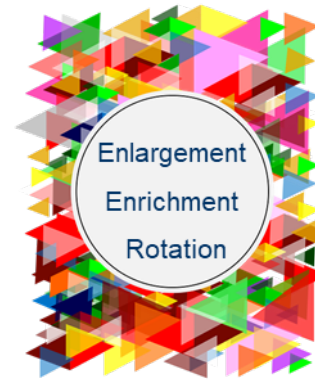
01 05

02 06

03

04

Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz (I)



- Jede Aufgabe verändert sich mit der Zeit! Viele Dinge werden einfacher aber andere auch komplexer. Daraus entsteht der Ansatz, dass es sich bei jeder Aufgabe im Unternehmen nicht um einen „Arbeitsplatz mit fest definierten Aufgaben“ (Stellenbeschreibung) handelt, sondern dass die Aufgaben sich verändern und sich die Belegschaft mit verändern muss.
- Ohne diese Bereitschaft zur Veränderung über schrittweises
 - Job Enlargement und
 - Job Enrichmentmuss man sich über „Karriere“ gar keine Gedanken machen.
- Job Enlargement (Arbeitserweiterung) ist eine Strategie der Arbeitsstrukturierung. Mitarbeiter, die bislang auf eine Tätigkeit beschränkt waren, führen nun mehrere verschiedene Tätigkeiten mit demselben Anforderungsniveau (siehe Anforderungsermittlung) durch.
- Bei Job Enrichment (Arbeitsanreicherung) hingegen handelt es sich um eine Anreicherung der Stelle im Kontext einer höheren Stellenwertigkeit.
- Daneben bildet das Konzept der Job Rotation ein „Maßnahmen-Dreigestirn“ der aktiven Personalentwicklung. Alle drei Maßnahmen sind fein austarierte Varianten mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielen.

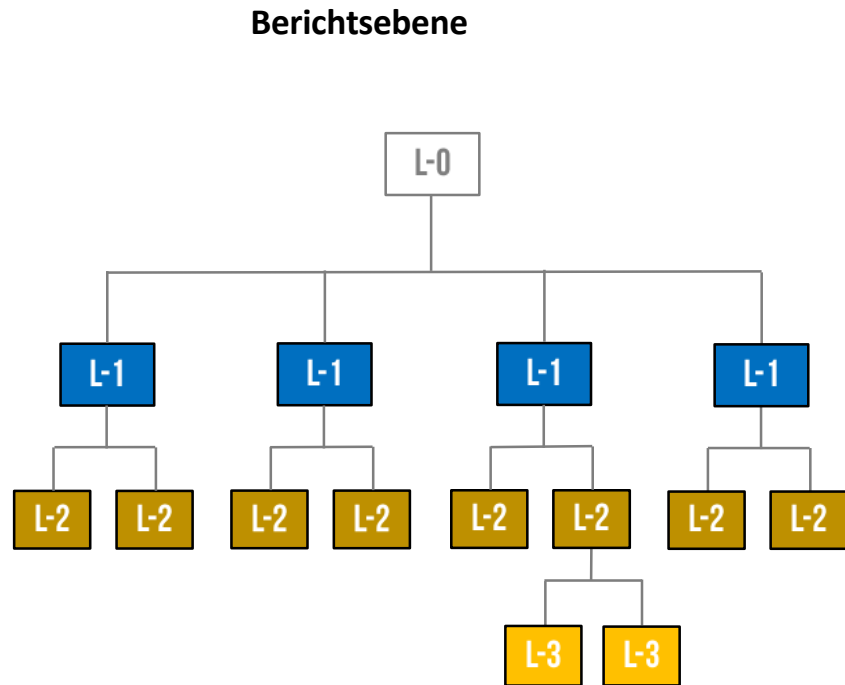
Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz (II)

- Job Enrichment können Sie als sogenannte vertikale Umstrukturierung in jedem Unternehmensbereich, in jeder Abteilung einsetzen.
- Die Folge: Sie professionalisieren durch Job Enrichment sukzessive Ihre Stellen und Positionen. Die Zuteilung qualitativ hochwertiger Aufgaben und Anforderungen sorgt bei den „bereicherten“ Mitarbeitern für
 - eine steigende Zufriedenheit mit dem eigenen, erweiterten Tun,
 - intrinsische Motivation jenseits von finanzieller Vergütung,
 - Kompetenzerweiterung,
 - Förderung der Persönlichkeitsentfaltung und
 - Steigerung des Verantwortungsrahmens für das Team, die Abteilung und das Unternehmen
 - ... und führt damit zu einer starken Bindung an das Unternehmen.
- Job Enrichment ist damit der bestmögliche Weg zu einer darauf aufbauenden erweiterten Karriere/Umbesetzung.

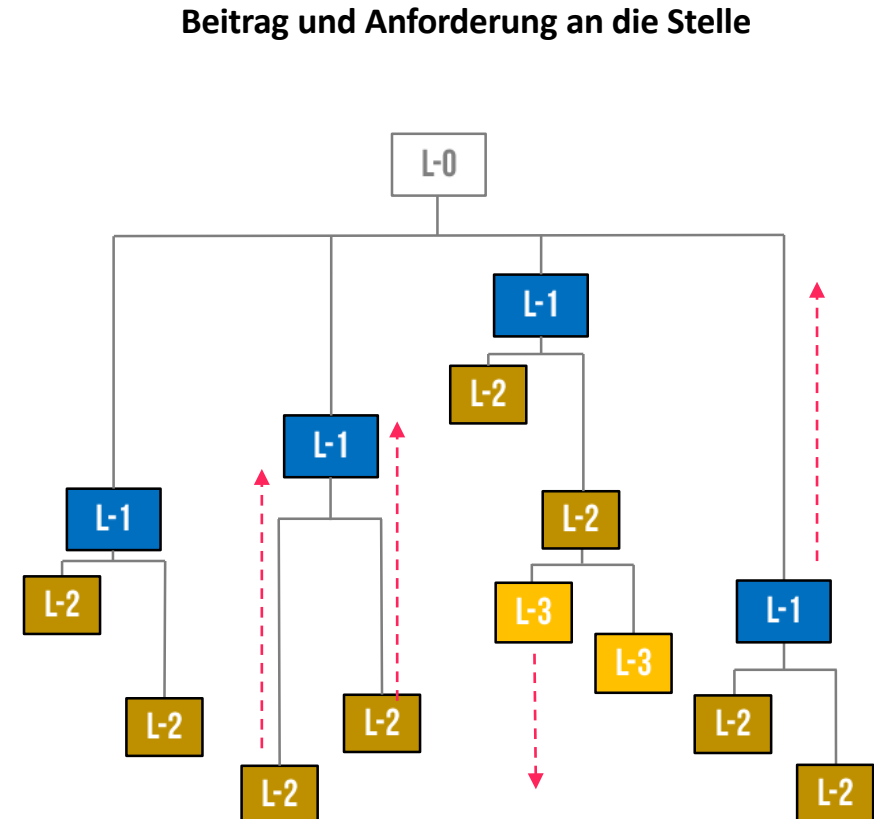


Starre Organigramme zeigen nur die Perspektiven in der Hierarchie, nicht aber die Stellenwertentwicklung

- Entwicklung in den Stellen statt isolierter Berichtswege im Organigramm



Stellenwert



LONG –TERM IN DER KARRIERE AM BEISPIEL DER FACHKARRIERE

01 05

02 06

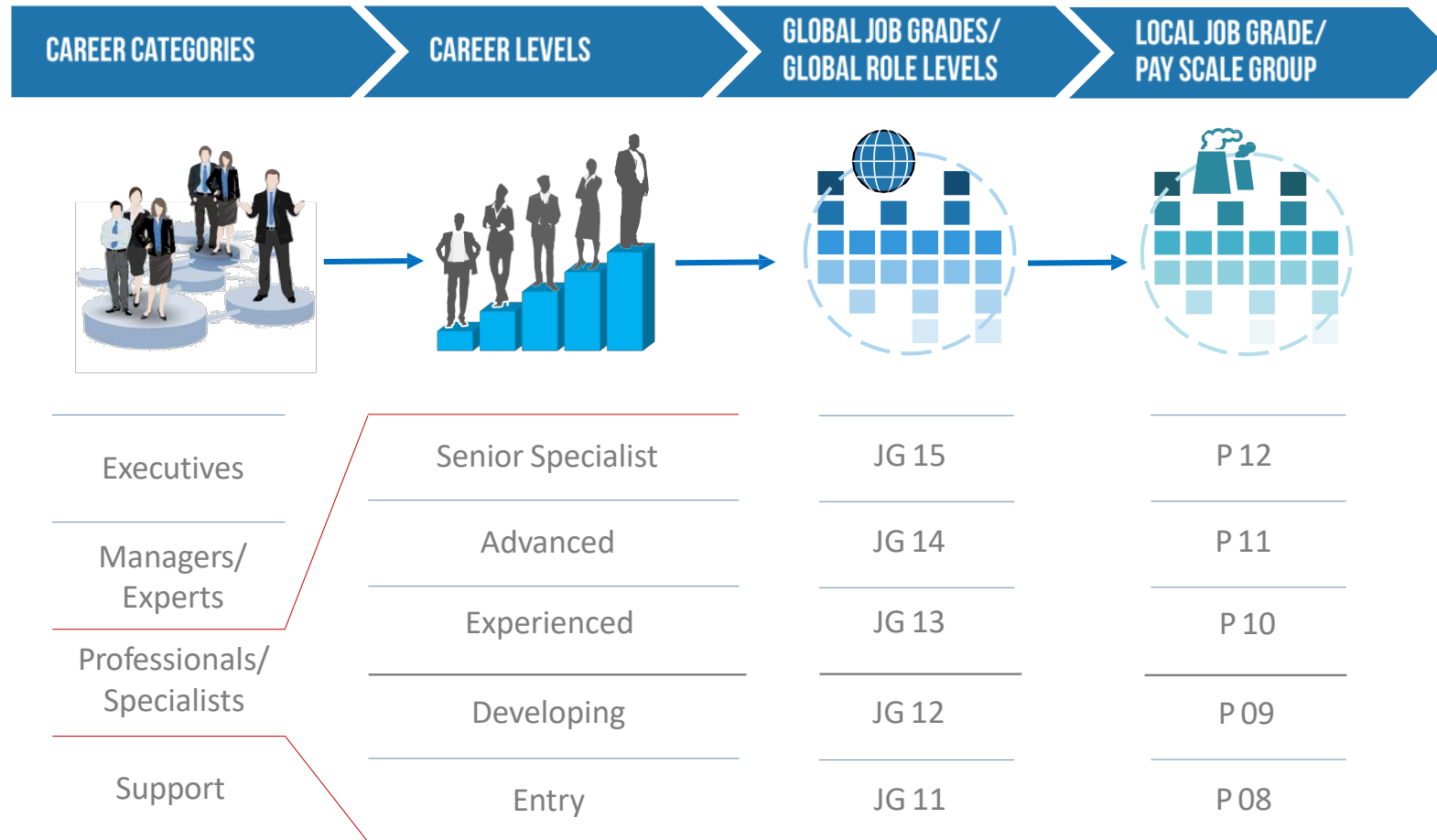
03

04

Fachkarriere als ein tragender Baustein der Bindung von Leistungsträgern (I)

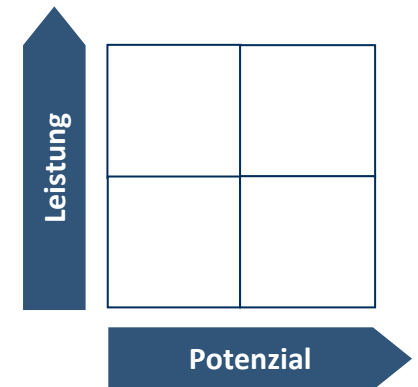
- Leistungsbereite Mitarbeiter oder Teams wollen sich entwickeln. Inhaltlich als auch pekuniär.
- Die Angst vor den finanziellen Forderungen führt in mittelständischen Unternehmen dazu, dass oft zu wenig transparent über Fachkarriere-Optionen kommuniziert wird.
- Ziel muss es sein, dass Mitarbeiter wissen,
 - welche Herausforderungen in der Stelle im Changeprozess anstehen die es zu bewältigen gilt und
 - wie sie den Weg von der aktuellen Stelle über eine „wachsende Stelle“ bis in eine deutlich „höherwertige Stelle/Rolle“ in verschiedenen Schritten umsetzen können.
- Hierbei stehen folgende zwei Aspekte im Vordergrund (Win:Win):
 - Die Entwicklung der Mitarbeiter richtet sich immer auf Themen aus, die für das Unternehmen im Wettbewerb relevant sind
 - Die Entwicklung der Mitarbeiter ist konsequent stärkenorientiert
- Ihr Motto sollte dabei lauten: „ ...Menschen, die bei uns arbeiten, sollen begeistert, strahlend und kompetent sein und mit großer Leidenschaft Ihre Stelle wahrnehmen.“

Schritt 2: Fachkarriere als ein tragender Baustein der Bindung von Leistungsträgern (II)



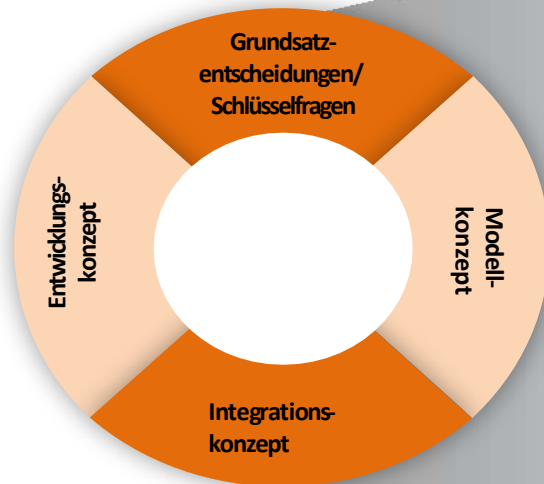
Fokus: Leistungsträger (Einzel/Team) als Engpass

- In vielen Unternehmen stellt man fest, dass wenige Mitarbeiter eine herausragende Wirkung auf das Leistungsergebnis haben. Klären Sie deswegen welche Mitarbeiter zu welcher Zielgruppe gehören bzw.
 - wer sich entwickeln will
 - wer die aktuelle Aufgabe beherrscht aber wenig Ambitionen zur (inhaltlichen/hierarchischen) Weiterentwicklung hat und
 - wer sich entwickeln muss (z.B. weil die jew. Aufgabe perspektivisch wegfällt)
- Dies führt zur Unterscheidung
 - Entwicklung in der Stelle (job-enrichment/job-enlargement) und
 - Entwicklung über die Stelle (Karriere im eigentlichen Sinn)
- Sollte eine organisationsspezifische Anpassung der Stelleninhalte durch die Mitarbeiter nicht akzeptiert werden, so benötigen Sie weder PE noch Mitarbeiterbindung, denn alleine der technologische Fortschritt wird dazu führen, dass sich viele Stellen signifikant verändern ohne dass eine klassische Karriere stattfindet. Deswegen sollten Sie zwingend den Karrierebegriff (in der Stelle/über die Stelle inhaltlich klären.

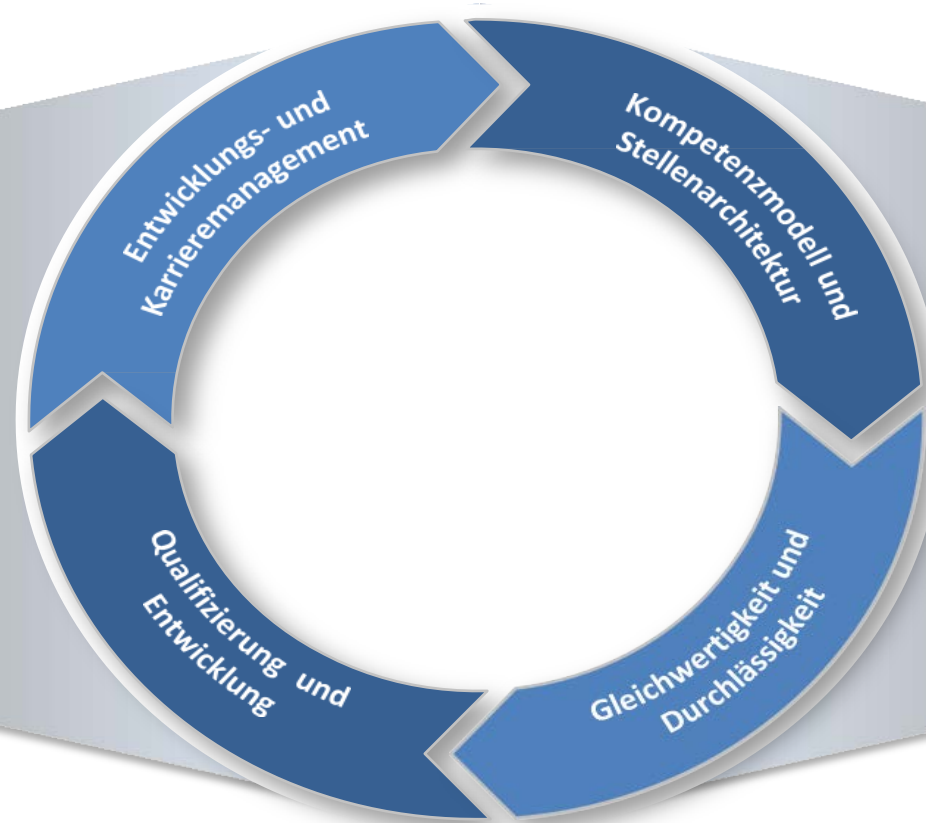


Das Baumgartner Drei-Phasen-Modell

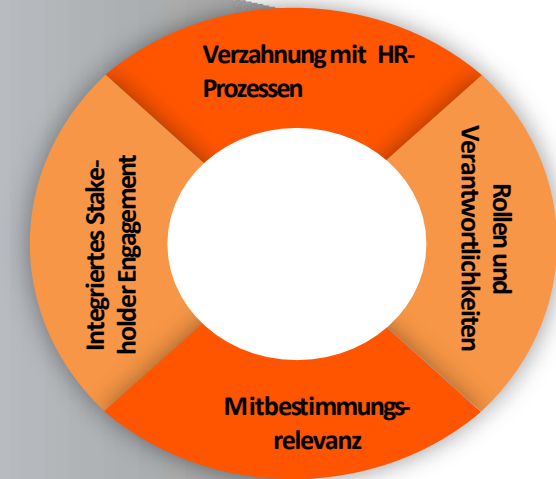
Konzeption des strategischen Rahmenmodells



Konkretisierung und Ausgestaltung der Expertenlaufbahn

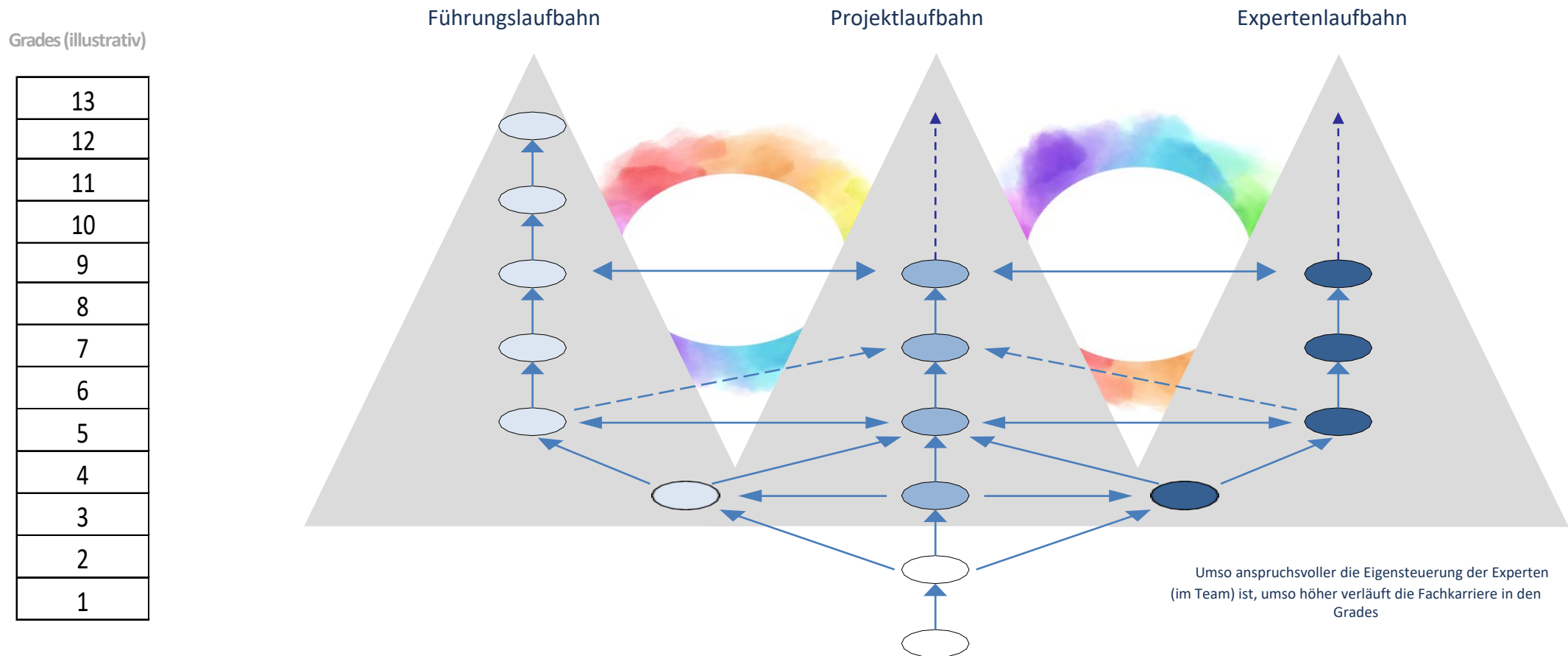


Einführung und Verankerung



Herausforderung: Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.



Fast 50 Karrierestufen online überprüfbar im HR Online Manager (Career Builder im Tool „Eingruppierung Online“)

- Übersicht über das Karrieremodell mit acht Karrieren im Kontext von 48 Stufen. Jede Stufe ist mit spezifischen Anforderungen hinterlegt. Eigene von der Vorlage abweichende Modelle können online direkt designt werden.

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

Für jede der fast 50 Karrierestufen (sowie hinterlegten 50 Ankerprofile) sind die Anforderungen im Kontext der

- Fachanforderungen
- Planungsanforderungen
- Kommunikationsanforderungen
- Denkanforderungen
- Entscheidungskompetenzen sowie
- Verantwortungsübernahme

beschrieben

... und um Competencies erweitert

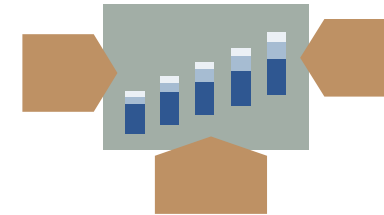
Klarheit über Anforderungen in der Fachkarriere

- Entgegen vieler anders lautender Annahmen wird die exakte Bestimmung von Anforderungswerten im Kontext der verschiedenen Rollen in der Fach- und Führungskarriere in Zukunft noch viel bedeutsamer sein als in der Vergangenheit.
- Dies ergibt sich
 - aus dem Wegfall starrer Aufbaustrukturen und
 - der Hinwendung zu „flexiblen und agilen Arbeitsmodellen“
- Denn folgende Fragen entstehen daraus:
 - Ist die neue Rolle der Mitarbeiter (egal in welcher Fach- und/oder Führungsfunktion) höherwertiger oder niedrigwertiger als eine vergleichbare Rolle x?
 - Welche Kompetenzen benötigen die Stelleninhaber für die Wahrnehmung der Rolle? Wie können diese Kompetenzen entwickelt und ausgebaut werden?
 - Wie kann man die Rolle(n) bewerten bzw. vergleichbar machen?
- Ergebnis: Analytische (und/oder tw. summarische) Bewertungsverfahren können den Wandel der Stellenanforderungen souverän unterstützen, indem die verschiedenen Rollen inhaltlich schnell und präzise geklärt werden.
- Die Stellenwertanalyse (vgl. nachfolgend) kann über das Baumgartner & Partner Stellenbewertungsverfahren offline oder auch online erfolgen.

Stellen-/Rollenbewertung liefert Grundlage für Karriere- & Performance-Management

- Zeitgemäße Bewertungskriterien 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

Rollenbewertung & Karriere (Grading offline via Handbuch oder online (HR Online Manager)) (I)

- Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problemlösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicherweise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertete Stelle vorbereiten.

Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse			
Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14		Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)				
Level	Absgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschulabsolvent	Universitätsabsolvent
16	Abschluss	-	-	-
19	2-4	-	-	-
23	5-6	Abschluss	-	-
27	7-8	2-3	Abschluss	-
32	>8	4-5	2-3	Abschluss
37	-	>5	4-6	2-3
44	-	-	>6	4-6
52	-	-	-	7-10
61	-	-	-	11-15
72	-	-	-	>15

Ausbildungsstufe auf Anzahl Jahre Berufserfahrung

A Fachkompetenz		
Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.		
Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilfsstätigkeiten kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	einfache oder standardisierte Tätigkeiten 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz Grundkenntnisse in PC-Anwendungen teilweise einfache EDV-Bedienung
15		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i.d.R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungsaufnahm) plus 7-8 Jahre anschl. Erfahrung oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungsfachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschulstudium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodischen-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer professionellen Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (Praxisprof.)	Universitätsstudium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist 2. Staatsexamen direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus >5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlichen und zugereiften Wissen über die professionelle Handhabung komplexer Arbeitsbereiche auf ein Fachgebiet (Wissensiefe) oder Integration einiger Fachgebiete (Wissensbreite).	Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen und Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Unabsolvent plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe) i. d. R. sind >15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich	Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsspitze nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe) i. d. R. sind >15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weltweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einzigartige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich.	Top-Generalist im Top Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; derartig hohe Anforderungen an eine Spezialistenfunktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen 23 / 52

Rollenbewertung & Karriere (Grading offline via Handbuch oder online (HR Online Manager)) (II)

- Alle Karrieren von der niedrigsten bis zur höchsten Ausgestaltung können vergleichend bewertet werden. Offline via Handbuch sowie auch online über den HR Online Manager.

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

Level	Definition	Erörterung
10	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren.
12	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren und zu beschreiben.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren und zu beschreiben.
14	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben und zu bewerten.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben und zu bewerten.
16	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten und zu entwickeln.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten und zu entwickeln.
19	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln und zu kommunizieren.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln und zu kommunizieren.
23	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren und zu reflektieren.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren und zu reflektieren.
27	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren und zu reflektieren, sowie die Verbesserungsvorschläge zu formulieren.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren und zu reflektieren, sowie die Verbesserungsvorschläge zu formulieren.
36	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren und zu präsentieren.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren und zu präsentieren.
37	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren und zu präsentieren, sowie die Verantwortung zu übernehmen.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren und zu präsentieren, sowie die Verantwortung zu übernehmen.
44	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren und zu verantworten.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren und zu verantworten.
52	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren und zu verantworten, sowie die Verantwortung zu delegieren.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren und zu verantworten, sowie die Verantwortung zu delegieren.
64	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren, zu verantworten und zu delegieren.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren, zu verantworten und zu delegieren.
72	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren, zu verantworten und zu delegieren, sowie die Verantwortung zu übertragen.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren, zu verantworten und zu delegieren, sowie die Verantwortung zu übertragen.
85	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren, zu verantworten und zu delegieren, sowie die Verantwortung zu übertragen und zu steuern.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren, zu verantworten und zu delegieren, sowie die Verantwortung zu übertragen und zu steuern.
100	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren, zu verantworten und zu delegieren, sowie die Verantwortung zu übertragen und zu steuern, sowie die Verantwortung zu übertragen und zu steuern.	Die relevanten Denkrahmen sind im Rahmen der Aufgabenstellung zu identifizieren, zu beschreiben, zu bewerten, zu entwickeln, zu kommunizieren, zu reflektieren, zu präsentieren, zu verantworten und zu delegieren, sowie die Verantwortung zu übertragen und zu steuern, sowie die Verantwortung zu übertragen und zu steuern.

Offline im FK-Workshop

HR Online Manager

Sie bearbeiten: HR Business Partner II

4 Zurück zum Reportcenter

Mit nur 6 Minuten zu einer herausragenden Stellenbeschreibung: Präzisieren Sie die Stellenanforderungen für Stellenbeschreibung / Stellenausschreibung / Recruiting / Karriere und Feedback in wenigen Minuten

FACHANFORDERUNGEN DER STELLE

1.1 AUSBILDUNGSANFORDERUNG
Bitte tragen Sie die Ausbildungsanforderungen an die Stelle ein. Bitte achten Sie darauf, dass es sich um die Anforderungen an die Stelle und nicht um die Ist-Qualifikation des Stelleninhabers handelt.

1.2 ERFAHRUNG BZW. BENÖTIGTE ZEIT FÜR
Bitte geben Sie die für die Stelle notwendige Erfahrungsdauer für die jeweilige Ausbildung an.

STELLENEBENE, PLANUNGSVERANTWORTUNG

2.1 STELLENEBENE / KARRIERE ZUGELASSENE
Bitte definieren Sie die relevante Fach- und/oder Stelleninhaber (technische Spalte) Verantwortlichkeit ein.

1. FACHT: LINIEN- ODER FÜHRUNGSFUNKTIONEN
 Mitarbeiter mit spezifischer Berufswahl (Zustatsqualifikation)
 Spezialist mit sehr hohem/breitem Know-how (Berater/Manager und Projektleiter)
 Projektleiter/Manager mit fachlicher Projektleitung
 Führungskraft (Nicht direkt eingeordnet)
 Führungskraft (Nicht direkt eingeordnet, sondern indirekt durch Mitarbeiter)
 Top-Management

ORGANISATORISCHE ZUORDNUNG DER STELLE / 200 STELLEN MIT "ZIELEN UND AUFGABEN"

Bitte wählen Sie hier die Organisationseinheit und die Stelle aus. Die "Auswahl der Organisationseinheit" (oder Neuanlage einer Organisationseinheit) wird in der Stellenbeschreibung übernommen und zudem für den Quervergleich der Stellen nach Organisationseinheit unter "Stellenbewertung Online" zur Verfügung gestellt. Die "Auswahl der Stelle" öffnet Ihnen daneben den auszuwählenden Zugang zu den "Zielen und Aufgaben von 200 Stellen". Wichtig: Die Auswahl der "Ziele und Aufgaben für 200 Stellen" hat keine Auswirkungen auf den Stellenwert!

1. ORGANISATIONSEINHEIT: HR / Personalwesen
Wählen Sie eine OE aus oder fügen Sie eine neue Organisationseinheit oder weitere (Familie, ...) hinzu

2. ZIELE 6 AUFGABEN FÜR 200 STELLEN:

KOMMUNIKATIONSANFORDERUNGEN DER STELLE

3.0 KOMMUNIKATIONSANFORDERUNGEN DER STELLE
Bitte definieren Sie die Kommunikationsanforderungen für die Stelle. Fragen Sie sich dabei immer welche Anforderung "Spitzenbelastung" vorkommt.

- Teilweise sachlich anspruchsvolle Anforderungen
- Überwiegend sachlich sehr anspruchsvolle Anforderungen
- Teilweise emotionale und langfristige Anforderungen
- Überwiegend direkte emotionale und langfristige Anforderungen
- Teilweise indirekte emotionale und langfristige Anforderungen
- Überwiegend indirekte emotionale und langfristige Anforderungen

SUCHEVERANTWORTUNG SOWIE EINKAUF-/UMSATZVERANTWORTUNG DER STELLE

4.2 EINKAUF-/UMSATZVERANTWORTUNG
Bitte definieren Sie die Verantwortung für den Einkauf/ den Umsatz.

Online HR-Self Service

Über die Notwendigkeit von Stellen-/Rollenbeschreibungen (als Anforderungs- und Verhaltensprofil)

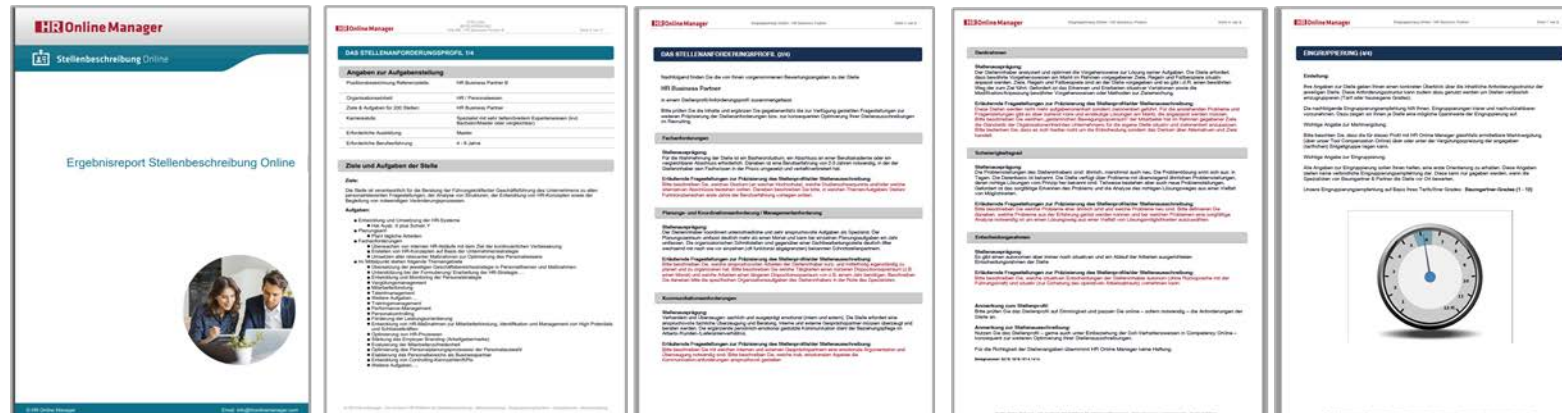
- Stellenbeschreibungen sollen Stellenklarheit schaffen. Dies wird in den meisten Fällen (leider) nicht erreicht !
- Die Gründe dafür sind schnell gefunden
 - Aufgabenaufstellungen statt Zieldefinition der Stelle
 - Geringe Anforderungs-/Entwicklungsorientierung
 - Zu viele „unspezifische“ Begriffe (komplex, umfassend, heterogen....)
- Übrig bleibt zumeist nur die organisatorische Eingliederung der Stelle (Über-/Unterstellung). Zur Lage in der Fach- und Führungskarriere sagt die Stellenbeschreibung oft wenig aus. Zu Job-Enrichment/-enlargement fehlen zumeist Angaben.
- Ergebnis: Die Stellenbeschreibung mag Berufsanfänger interessieren. Für weitere organisatorische oder HR-Fragen sind klassische Stellenbeschreibungen zumeist wenig nützlich.
- Diese und weitere Gründe sind bestimmend dafür, dass man Stellenbeschreibungen neu denken muss. Deswegen vereinigen z.B. die Stellenbeschreibungen im HR Online Manager (Stellenbeschreibung Online) immer folgende Aspekte
 - Organisatorische Struktur
 - Zielklarheit der Stelle
 - Aufgabenklarheit der Stelle
 - Besondere rechte und Rollen sowie
 - Anforderungsklarheit der Stelle und damit eine direkte Verknüpfung zu Themen der Eingruppierung/Karriere und des Soll-Verhaltens
- Alle Stellenbeschreibung greifen auf den kompletten Content der Analytik zurück incl. Hilfsfragen usw. zudem kann jeder Kunde die Stellenbeschreibung im eigenen Account komplett eigenständig ausgestalten.

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Klare Stellen-/Rollenwerte schärfen Karriere- und Entwicklungsoptionen

- Deswegen gilt: Für jede der Stellen-/Rollen sollte ein präzises Rollen-/Stellenanforderungsprofil definiert werden, das
 - ... die Ziele der Stelle/Rolle klärt
 - ... die Erfolgsfaktoren der Stelle/Rolle (Beherrschung kritischer Anforderungen) definiert
 - ... erfolgskritisches Verhalten (Competencies) bestimmt sowie
 - ... die Verortung in der Karriere (oder Eingruppierung) klärt
- Dieses Verständnis geht weit über die in vielen Unternehmen angewendeten Stellenbeschreibungen hinaus. Es trägt damit dazu bei, dass Stellenbeschreibungen einen echten Mehrwert für die zukünftige Soll-Ausrichtung erzeugen.
- Wichtig: Ohne die oben stehende Differenzierung wäre
 - spezifisches Leistungsfeedback
 - Personalentwicklung/Schulung und
 - persönliche Entwicklung beliebig.

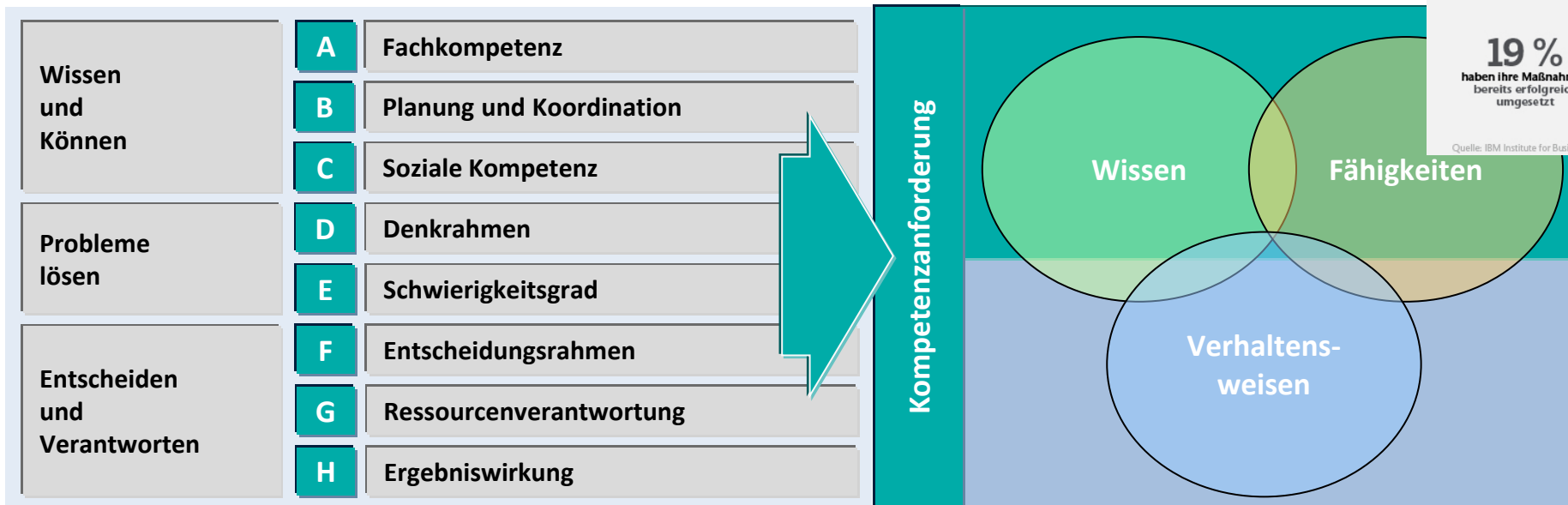
Stellenanforderungsprofile (**Stellenbeschreibung Online**) und Eingruppierung in der Fachkarriere (**Eingruppierung Online**) mit **HR Online Manager**



Erweiterung des Anforderungsmanagements durch ein zielgerichtetes Competency-Management

- Die neuen Rollen machen ein Überdenken der zukünftig relevanten Soll-Verhaltensweisen notwendig.
- Mitarbeiter „schlüpfen“ als Fachspezialisten in verschiedene Rollen und nehmen Aufgaben wahr, die teilweise über oder unter dem Wertigkeitsniveau der bisher „klassischen Aufgabe der Stelle“ liegen.

Das Competency Rahmenmodell auf Basis der Stellenbewertungskriterien



Wussten Sie schon?

19 %
haben ihre Maßnahmen bereits erfolgreich umgesetzt



28 %
der Unternehmen planen neue Maßnahmen, um zukunftsrelevante Kompetenzen zu erfassen

30 %
optimieren ihre laufenden Programme, um relevante Kompetenzen zu identifizieren

Quelle: IBM Institute for Business Value Global Country Survey

Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies

- Auswahl aus über 300 Competencies im 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

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

Alle 300 (!!)
Competencies im
Überblick
[Download hier](#)

Online auswählen &
bearbeiten

HR Online Manager powered by Baumgartner & Partner

Sie bearbeiten
HR Business Partner

STELLENPROFIL ONLINE
EINGRUPPIERUNG ONLINE
COMPETENCY ONLINE
COMPENSATION ONLINE

ZURÜCK ZUM REPORTCENTER Anzahl der ausgewählten Competencies: 0 von 20

Wählen Sie Soll-Verhaltensweisen für Ihren Feedback- und Ausschreibungs-/Recruitingprozess verlässlich aus und präzisieren Sie diese.
Zur Nutzung funktionspezifischer Competencies muss zuerst in „Stellenprofil Online“ (Frage 2.3) der jeweilige Funktionsbereich ausgewählt werden.

Auswahl zurücknehmen

FUNKTIONS- UND HIERARCHIEÜBERGREIFENDE COMPETENCIES (U.A. LOMINGER...)

Fachanforderungen
Planungs-/Koordinationsanforderungen
Soziale Kompetenz bzw. Kommunikationsanforderungen
Denkkräften und Schwierigkeitsgrad/Komplexität
Entscheiden und Verantworten
sonstige Competencies

SPEZIFISCHE COMPETENCIES FÜR DEN "HR-BEREICH"

HR-Competencies (u.a. auf Basis des HR-Business-Partner-Modells von Dave Ulrich)

<input type="checkbox"/> Analytisches und strategisches Denken	<input type="checkbox"/> Global Mindset	<input type="checkbox"/> Strategie-Entwicklung
<input type="checkbox"/> Business-Partner	<input type="checkbox"/> HR Policies	<input type="checkbox"/> Strategische Wirkung
<input type="checkbox"/> Business-Verständnis	<input type="checkbox"/> Informationsteilung	<input type="checkbox"/> Strategischer Einfluss
<input type="checkbox"/> Change-Prozesse anstoßen und führen	<input type="checkbox"/> Innere Einstellung	<input type="checkbox"/> Strategischer Partner
<input type="checkbox"/> Einfluss auf Kultur	<input type="checkbox"/> Integrität	<input type="checkbox"/> Technologiebedingte Kultur Anpassung
<input type="checkbox"/> Einführung & Umsetzung von IT-Systemen	<input type="checkbox"/> Kulturbeitrag	<input type="checkbox"/> Technologische Fähigkeiten
<input type="checkbox"/> Einhaltung von Gesetz/Regeln	<input type="checkbox"/> Kulturentwicklung	<input type="checkbox"/> Technologischer Wertbeitrag
<input type="checkbox"/> Erfolgreiche Kommunikation	<input type="checkbox"/> Networking	<input type="checkbox"/> Überzeugen von Entscheidungsträgern
<input type="checkbox"/> Ergebnisorientierung	<input type="checkbox"/> Performance-Management	<input type="checkbox"/> Veränderungs-Management
<input type="checkbox"/> Glaubwürdigkeit	<input type="checkbox"/> Recruiter-Competencies	<input type="checkbox"/> Vertrauensmanagement
<input type="checkbox"/> Global Flexibility	<input type="checkbox"/> Strategie & Technologie	<input type="checkbox"/> Wertschöpfungsbeitrag

ZURÜCK ZUM LETZTEN MODUL ERGEBNISREPORT ERSTELLEN ZUM NÄCHSTEN MODUL

**KEIN LONG-TERM OHNE
KLARES TRACKING DER
LEISTUNGSENTWICKLUNG**

01 05

02 06

03

04

Keine Fachkarriere ohne erfolgreiches Leistungsmanagement

- 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 erreichen.
- Denn selbst wenn in Zukunft nur auf eine ergebnisorientierte (und nicht leistungsgerechte) Vergütung fokussiert wird, bleibt die Frage der „leistungsgerechten Fairness“ (Basis Feedback) der Mitarbeiter zu oft 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. leider oft ein Trugschluss.
- Folgende Ansatzpunkte sind wichtig:
 - Optimierung der Feedback-Systeme (stellenbasiert/stellengruppenbasiert)
 - Breitere Basis des Feedbacks (Weitere Schnittstellenpartner neben der Führungskraft)
 - Konsequenter Fokus auf die Individual-/Team-Gutleistung (Top 30%)
 - Andere/Neue Rolle der Führungskräfte (Coach)
- Und bitte beachten Sie, dass nicht alle Leistungsthemen aus dem Blickwinkel der Vergütung gedacht werden sollten.

Leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter/Teams binden

- 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/Teams 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 (Individuell/Team). 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 können.
- Ergebnis: Ihr Leistungsfeedback als auch Ihre Leistungskultur werden deutlich profitieren.
- ... und damit auch die Mitarbeiterbindung



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 (leider) 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 ab sofort den Fokus auf Schlechtleistung konsequent vermeiden.
- Denn Schlechtleistungsvermeidung hilft wenig und ist noch lange keine Gutleistung.



Warum Guteleistung?

- Der Wandel von der Normalverteilung zur Topleisterfokussierung 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 Guteleister sollte kein Geheimnis bleiben**
 - **Ergebnis 2: Nur eine offene Kommunikation der Führungskraft (und Arbeitskollegen) 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 der Wochen und Monate“ festmacht, dann findet Guteleistung Akzeptanz.

GRUNDGEHALTS- ENTWICKLUNG MIT LONG- TERM-DESIGN-ANSATZ

01 05

02 06

03

04

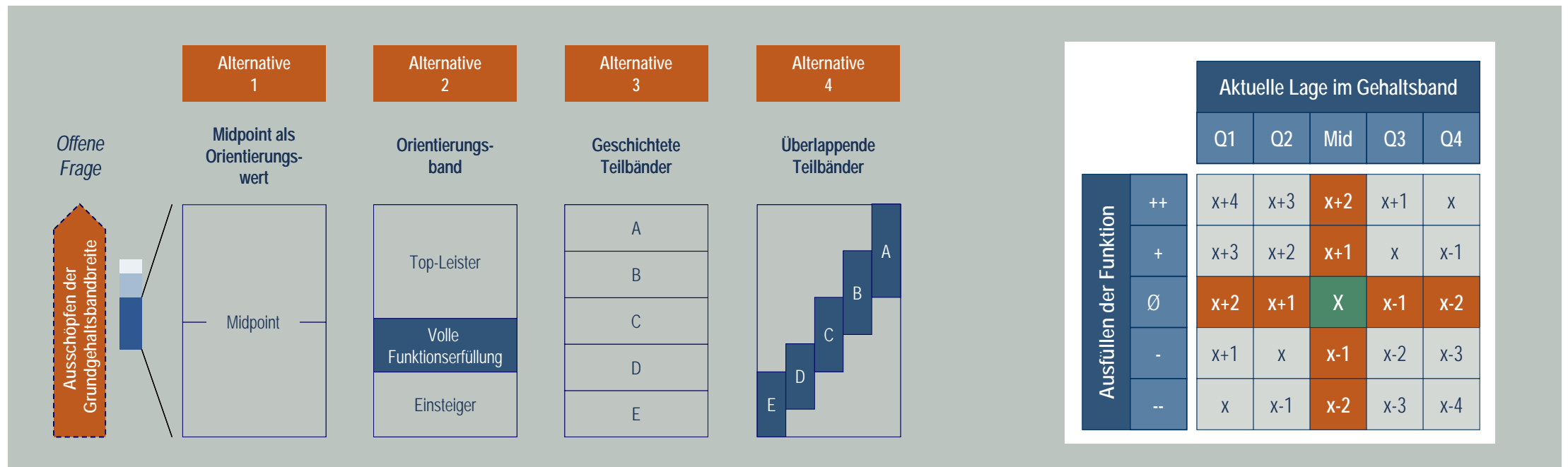
Grundgehaltsentwicklung

- Eine Entwicklung der Stellen verknüpft mit Fach-, Projektmanager und Führungskarriere macht Vergütungskorridore erst wirksam. Und die zielgerichtete Steuerung der Grundbezüge in Abhängigkeit von Lage im Band und Leistung macht aus der Grundgehaltsentwicklung einen Long-Term-Ansatz



Anpassung ausgewählter Steuerungs-/ Führungsinstrumente

- Eine erfolgreiche Gehaltsentwicklung mit Gehaltsdifferenzierung setzt Gehaltsbänder aber insb. ein funktionierendes Leistungsmanagement voraus



Würdigung



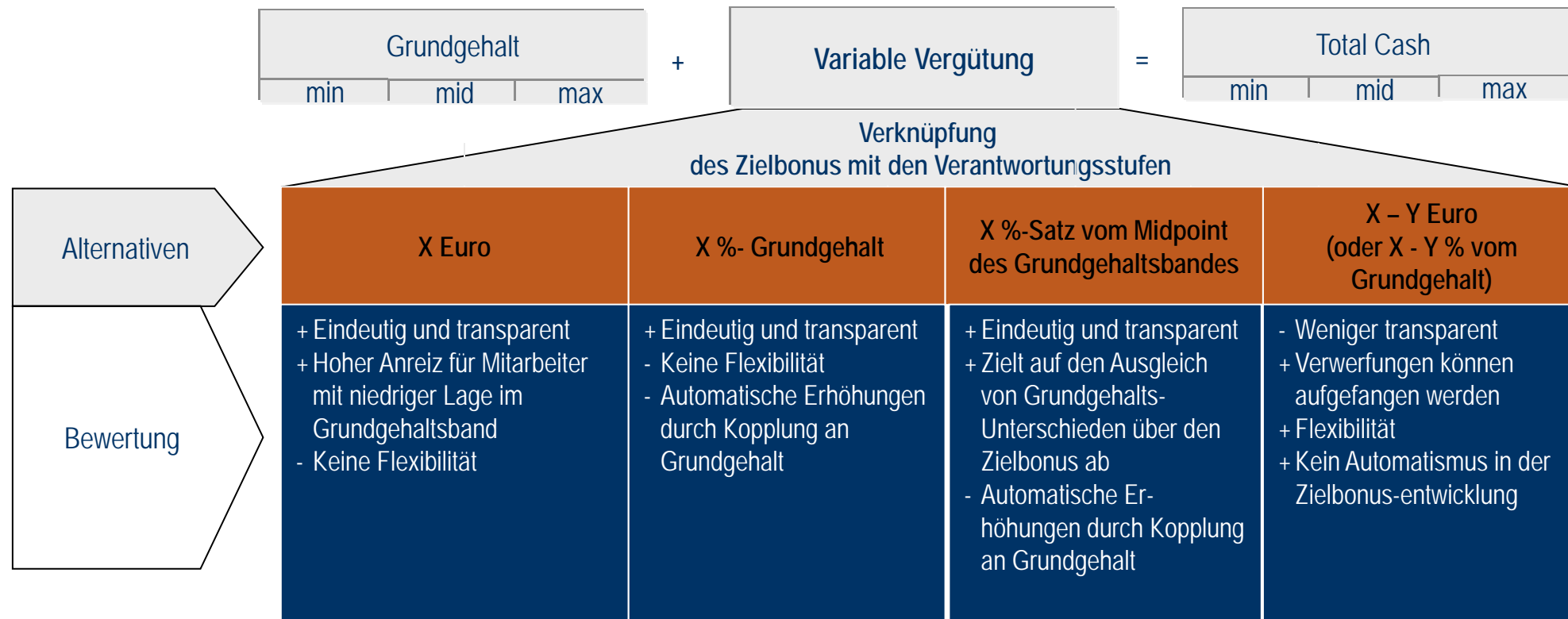
Ok

besser

oft zu komplex

Verknüpfung von Grundgehalt und Bonus

- Wir empfehlen in vielen Fällen eine Fixierung des Zielbonus als Eurobetrag, denn dann können Unternehmen (im Sinne einer Zielbonusspannweite) zukünftige Chancen nicht nur im Ist-Bonus sondern auch in der zukünftigen Entwicklung des Zielbonus aufzeigen. Bei prozentualer Verknüpfung des Zielbonus (x% von Euro Grundgehalt) ist dies nicht möglich.



LONG-TERM BETEILIGUNGS-MODELLE

01 05

02 06

03

04

Long-term Ausgestaltung

- Long-Term-Modelle haben das Ziel, nicht nur die kurzfristige Leistung zu entlohnen sondern den Mehrjahresbezug in den Vordergrund zu stellen.
- Sie sind damit ein Bestandteil der materiellen Mitarbeiterbeteiligungen.
- Diese lassen sich unterscheiden in:
 - **Erfolgsbeteiligung:** Mitarbeitende erhalten eine Zahlung, wenn das Unternehmen Gewinn macht (oder wenn andere, festgelegte Bedingungen zutreffen). Rechtlich gesehen sind Mitarbeitende jedoch nicht am Unternehmen beteiligt.
 - **Kapitalbeteiligung:** Mitarbeitende sind am Unternehmen beteiligt
- Es stehen verschieden komplexe Modelle im Vordergrund, wobei nachfolgend insb. Cash-Modelle aufgezeigt werden.
- Das Hauptproblem von LTI-Modellen im Mittelstand besteht in der Bilanzwirksamkeit (Rückstellungen oder Kapital) bzw. in den Mitspracherechten.

Fragen Sie zu den bilanziellen/steuerlichen Auswirkungen Ihren Steuerberater/WP. Baumgartner & Partner gibt keine Rechtsberatung.

Optionale Ausgestaltung von LTI im Mittelstand (I)

- **Beteiligung am mittelfristigen Leistungsergebnis/Gewinn oder anderen Merkmalen**
 - Mitarbeitende erhalten eine jahresübergreifende Bonuszahlung, abhängig vom Unternehmensergebnis oder anderen (individuell/kollektiv) erreichten Zielen auf Basis einer bestehenden Vereinbarung.
- **Belegschaftsaktien oder Aktienoptionen**
 - Die Belegschaftsaktie ist ein beliebtes Modell der Mitarbeiterbeteiligung bei börsennotierten Unternehmen: Beschäftigte können eine festgelegte Anzahl Aktien zu einem festgelegten, verbilligten Preis und zu einem bestimmten Zeitpunkt kaufen. Rabatte auf den normalen Aktienkurs sind üblich. In der Regel besteht eine Sperrfrist. Ziel: Die Beschäftigten sollen langfristig beteiligt werden und nicht kurzfristig spekulieren.
- **Genussrechte**
 - Ein Unternehmen kann Genussrechte verkaufen oder ausgeben: Mitarbeitende erwerben dadurch das Recht auf eine jährliche Gewinnbeteiligung.
 - Im Gegensatz zur Aktie gewährt ein Genussrecht keine Stimmrechte und Besitzende sind keine Anteilseigner des Unternehmens.
 - Auch kann das Genussrecht auf Zielgruppen und Zeiträume begrenzt werden.
- **Mitarbeiterdarlehn**
 - Die Vergabe von Darlehn an Gesellschaften findet man oft am grauen Kapitalmarkt. Als Beteiligungsoption für Mitarbeiter ist diese Form eher kritisch zu bewerten, da sich aus der doppelten Rolle als Arbeitnehmer und Kreditgeber Konflikte ergeben können.
 - Dieses Risiko gilt immer dann, wenn eine finanzielle Eigenleitung im Vordergrund der Systemausgestaltung (Kredit/Beteiligung) steht.

Optionale Ausgestaltung von LTI im Mittelstand (II)

■ Employee Stock Option Plan

- Ein Employee Stock Option Plan ist ein Modell, über das Mitarbeitende Unternehmensanteile – Aktien oder GmbH-Anteile – erwerben können. Mitarbeitenden erhalten die Aussicht darauf, Unternehmensanteile zu einem bestimmten Preis zu bekommen. Bereits im Arbeitsvertrag werden die Konditionen des ESOP festgelegt:
- Wann und unter welchen Umständen Mitarbeitende die Option auf Anteile am Unternehmen erwerben; etwa nach einer Anzahl von Jahren der Betriebszugehörigkeit, oder wenn bestimmte Meilensteine erreicht werden.
 - Wann und unter welchen Bedingungen Mitarbeitende die Option ausüben („Vesting“), also die Anteile erwerben können.
 - Wie hoch der Anteil ist und zu welchem Preis er erworben werden kann und was mit den Optionen oder Anteilen passiert, wenn Mitarbeitende ausscheiden oder wenn das Unternehmen aufgelöst oder verkauft wird.

■ Virtual Stock Option Plan

- Der Virtual Stock Option Plan funktioniert im Grundsatz wie ein ESOP. Nur erwerben die Mitarbeitende keine Option auf echte Unternehmensanteile, sondern auf virtuelle; man spricht deshalb auch von Phantom Shares.
- Virtual Stocks sind eine rein arbeitsvertragliche Regelung: Der Arbeitgeber garantiert, dass der Arbeitnehmer unter festgelegten Bedingungen entsprechend der Höhe der virtuellen Anteile eine Zahlung z.B. als Anteil am Unternehmensergebnis erhält.
- Ein Virtual Stock Option Plan bildet nur eine Beteiligungsstruktur nach; es ist jedoch gesellschaftsrechtlich keine, die bürokratischen Hürden sind niedrig. Deshalb eignen sich Virtual Stock Option Pläne auch als Beteiligungsprogramm für viele Mitarbeitende.

Optionale Ausgestaltung von LTI im Mittelstand (III)

■ GmbH-Anteile und stille Beteiligung

- Mitarbeitende können reguläre Gesellschafter einer GmbH werden, wenn sie dafür Kapital in Höhe ihres Anteils am Unternehmenswert einbringen. Sie haben dann Stimmrechte bei Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung.
- Eine stille Beteiligung funktioniert im Wesentlichen gleich; mit der Ausnahme, dass die Gesellschafter auf ihre Mitspracherechte verzichten. Im Gegenzug lässt sich ihr Risiko im Verlustfall begrenzen.
- GmbH-Beteiligungen müssen im Gesellschaftervertrag erfasst und notariell beurkundet werden. Außerdem sind rechtliche Fragen zu klären. Diese Art Beteiligung eignet sich deshalb nur, um wenige, wichtige Mitarbeitende langfristig einzubinden; etwa um eine Führungskraft am Unternehmen zu beteiligen, die später einmal die Geschäftsführung übernehmen soll.
- Eine moderne und breitere Ausgestaltung ist die Beteiligung der Mitarbeitenden an einer Gesellschaft, die wiederum still an der Hauptgesellschaft beteiligt ist ((Indirekte) stille Beteiligung über eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft)
- Gleichzeitig können beide Modelle aufbauend gestaltet werden. Zuerst stille Beteiligung die sich dann in eine echte Beteiligung wandelt.

■ Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung

- Bei der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung erhalten Mitarbeitende mehr Informations- und Mitentscheidungsrechte im Unternehmen. Dadurch wird die Identifikation mit dem Arbeitgeber, die Zufriedenheit und die innerbetriebliche Zusammenarbeit gefördert.
- Diese Mitarbeiterbeteiligung kann durch Ausschüsse, Beiräte oder andere Gremien oder durch regelmäßige Umfragen organisiert werden; oder durch eine insgesamt partnerschaftliche Unternehmenskultur, in der offen kommuniziert und die Meinung der Beschäftigten bei Entscheidungen mit berücksichtigt werden.
- Ein sehr wirkungsvolles Handlungsfeld, das mittelständische Unternehmen oft vernachlässigen und oft mit der Mitarbeiterbefragung verwechseln.

Jährliche Zielwerte versus Index-Werten

- Bonusmodellen (MIT/LTI) liegt immer die Frage zugrunde, wie die jeweiligen Zielwerte zu gestalten sind.
- Neben der jährlichen Festlegung der Ziele stellen alle MIT/LTI-Modelle die mittelfristige oder langfristige Zielsetzung in den Mittelpunkt.
- Insbesondere aufgrund der oft basarähnlichen Diskussion um die Zielfestlegung kommt dabei auch die Indexierung von Bilanz- und Ergebniswerten oder Kennzahlen in Frage.
- M.a.W. es wird ein Jahr als Basiswert definiert und über diesen Basiswert ein Index abgeleitet. Nur bei Überschreitung dieses Indexwertes (dynamisiert oder nicht dynamisiert) partizipieren die Bezugsberechtigten am sogenannten Ergebnis.
- Zu beachten: Indexwerte eignen sich insbesondere für weniger dynamische Ergebniswerte oder Kennzahlen, die repräsentativ für die Gesamtunternehmenssteuerung sind.

Der Zielbonus-Korridor als Long-Term-Cash-Bonusmodell

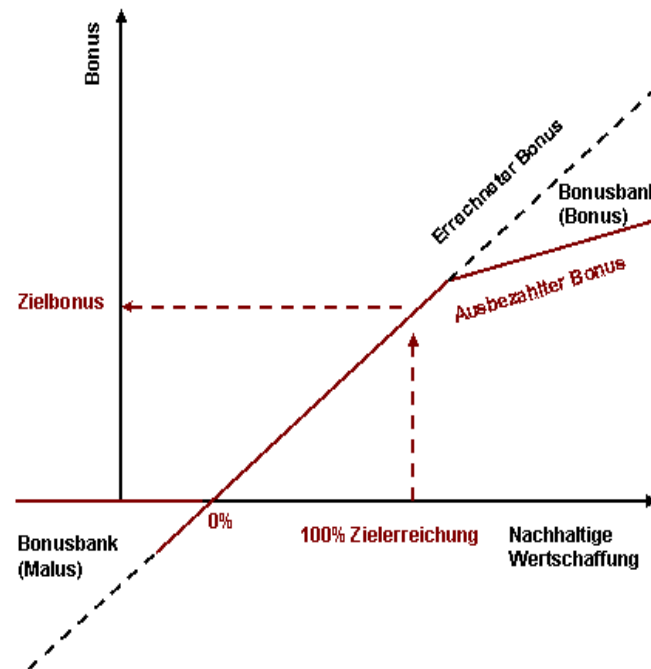
- Dieses Modell stellt Mitarbeitern mit hoher Leistungsfähigkeit/Leistungsergebnis und/oder Zielerreichung eine dauerhafte Entwicklung des Zielbonus in Aussicht. Das Basis-Modell entspricht der Grundgehaltsanpassungsmatrix.
- Damit entwickelt sich nicht nur der aktuelle Ist-Bonus sondern auch der Zielbonus atmet. Dies kann nach oben (bei dauerhaft guter Leistung) aber auch nach unten der Fall sein. Im besten Fall lohnt sich mittelfristige Leistung damit doppelt. Im Ist-Bonus als auch im Zielbonus.

Zielbonus- Anpassungsmatrix

		Leistungsergebnis/Zielerreichung		
		Tw. erreicht	erreicht	übertroffen
Aktuelle Lage im Zielbonusband	Oben	↓	→	☒
	Mitte	→	☒	↑
	Unten	☒	↑	↑

Die Bonusbank – ein Instrument zum Ausgleich von Performance Schwankungen über Jahre

- Bonuselemente werden nicht sofort, sondern erst bei mittel-/langfristiger Zielerreichung ausgeschüttet.
- Damit werden nicht nur kurzfristige Ergebnisse, sondern auch mittel-/langfristig entstehende Ergebnissituationen gewürdigt.
- Ein System das über Jahre im Managementkreis angewendet wird aber auch z.B. unterjährig im Vertrieb Anwendung findet.



3-Jahres-Staffel für den Mittelstand (I)

- Um die Komplexität der Cash-Modelle gering zu halten ergeben sich versch. Ausgestaltungsoptionen.
 - **Option 1: Das Korridor- oder Index-Modell**
 - Es wird ein Mid-Term-Korridor für die relevanten Umsatz-/Ergebnisdaten für die nächsten drei Jahre festgelegt. Jedes Jahr in dem das Unternehmen eine Umsatz-/Ergebnisentwicklung innerhalb des für drei Jahre vorab definierten Umsatz-/Ergebnis-Korridors erreicht, erfolgt (je Kriterium oder gesamt) eine Einmalzahlung. (Damit handelt es sich um kein Zielbonusmodell (!!))
 - Es ist damit eine ja/nein-Entscheidung auf Basis einer oder mehrerer Kriterien (je Jahr/für drei Jahre und/oder kombiniert)
 - Wenn Ergebnis x zw. ... Euro und ... Euro liegt erfolgt p.a. eine Auszahlung y
 - Wenn
 - Ziel 1 zw. Euro und ... Euro liegt und
 - Ziel 2 zw. Euro und ... Euro liegt und
 - Ziel 3 zw. Euro und ... Euro liegt
- erfolgt gesamtheitlich eine Auszahlung in Höhe von ... Euro p.a. (mit Erhöhung/Abschlag wenn darüber/darunter...)

3-Jahres-Staffel für den Mittelstand (II)

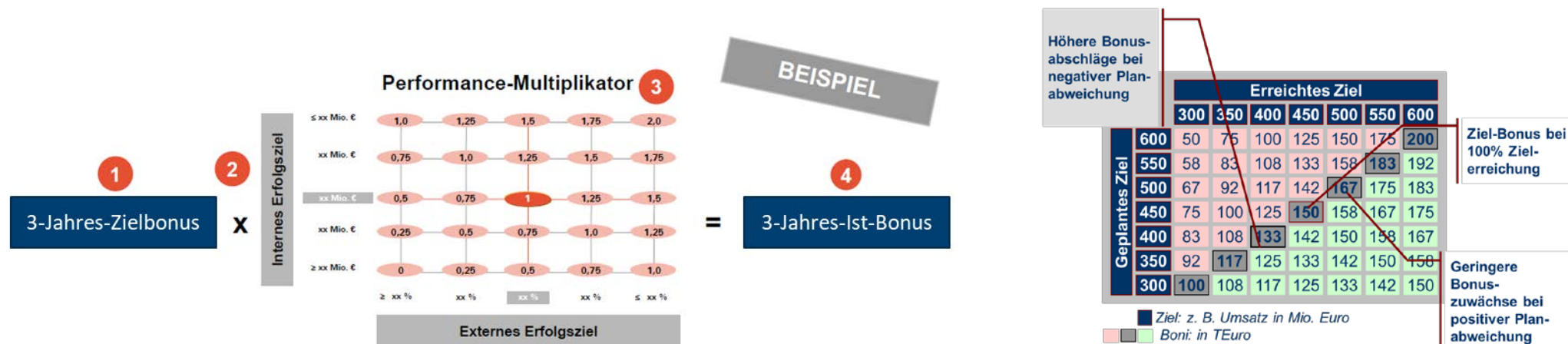
- **Option 2: Das Long-Term-Cash-Modell**

- Alternativ wird ein LTI-Zielbonusbetrag definiert, der in das Modell je Jahr einfließt:
 - Daraus ergibt sich ein sehr einfaches und rollierendes LTI-Modell.
 - Die ersten beiden Jahre müssen in diesem Fall überbrückt werden.
 - Zudem ist der individuelle Rechtsanspruch aus dem Modell am Ende von Jahr 1 und Jahr 2 bilanzwirksam

Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
LTI-Zielbonus Jahr 1			Auszahlung LTI 1			
	LTI-Zielbonus Jahr 2			Auszahlung LTI 2		
		LTI-Zielbonus Jahr 3			Auszahlung LTI 3	
		

3-Jahres-Staffel für den Mittelstand (III)

- Zu Beginn des Performance-Zeitraums erhalten die Berechtigten die Zusage über Ihren 3-Jahres Zielbonus in Euro.
- Nach drei Jahren ergibt sich die Auszahlung an die Berechtigten als Produkt aus diesem Betrag und einem vorher definierten Performance-Multiplikator.
- Der Performance-Multiplikator kann von internen (z.B. ROCE) und externen Erfolgszielen (Technologie...), jeweils optional mit x % gewichtet, abhängig sein.
- Die Auszahlung an die Berechtigten wird wie folgt berechnet :



Ergebniszusammenfassung

- Unternehmen werden in der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung nur erfolgreich sein, wenn diese Ihre Systeme langfristiger ausrichten. Dabei ist es natürlich sinnvoll nicht nur die Kosten zu erhöhen sondern die Leistungen so auszugestalten, dass diese mit der Ergebnislage des Unternehmens atmen können.
- Die vorstehende Fachunterlage zeigt, dass man den LTI-Gedanken breiter als bisher auslegen muss.
- Deshalb sollten alle Leistungen unter dem Gesichtspunkt der Wirkungsfähigkeit als „Long-Term“ bewertet werden.
- Dies betrifft wie vorstehend aufgezeigt die folgenden Themen:
 - Stellenentwicklung (mit und ohne Karriere)
 - Karriereentwicklungen und dabei insb. die Fachkarriere
 - Leistungsentwicklung mit Fokus Guteistung
 - Grundgehaltsentwicklung
 - Bonusentwicklung (STI)
 - LTI-Cash-Modelle
 - Echte LTI-Beteiligungsmodelle als auch das
 - Nebenleistungsangebot

Bestellung Fachunterlagen/Online-Zugang

- 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
- Zertifikat des **Bundesfamilienministerium** zum Thema Entgeltlücke / gender pay gap
- Fachunterlage „MbO und OKR“
- Fachunterlage „Vergütung im Vertrieb“
- Broschüre HR Online Manager / kostenfreier Testzugang
- Information zu Friendly Feedback / Demozugang
- Career Builder / Das Tool für den Mittelstand zur Entwicklung von Karrieresystemen
- Competency Online / Das Tool zur Entwicklung erfolgsrelevanter Competencies je Stelle/job-family
- Sonst Themen:

Einfach ankreuzen und per Foto / E-Mail an friedrich.fratschner@baumgartner.de

Geben Sie Ihren Führungskräften und Mitarbeitenden die Freude am Feedback zurück



← → ↻ 🏠 <https://friendly-feedback.com> ⚙️ ⭐ 📄 👤 ...

Friendly Feedback HOME LEISTUNG PORTFOLIO PREISMODELL KONTAKT LOGIN

Geben Sie Ihrer Belegschaft die Freude am Feedback zurück

JETZT DEMO-PRÄSENTATION ANFORDERN



Prüfers Kolumne

Mehr Komplimente!

Warum ehrliches Feedback kontraproduktiv ist.



Ein gelogenes Lob ist mir meist angenehmer als aufrichtige Kritik.

Tillmann Prüfer

Ich höre sehr gerne Lob und nicht so gerne Kritik. Heute streben ja alle angeblich nach „ehrlichem Feedback“. Aber ganz ehrlich – ich pfeife darauf. Jeder Satz, der mit „ehrlich gesagt“ anfängt, kann meinerseits sofort abgebrochen werden. Leute, die „ehrlich gesagt“, sagen, wollen etwas Negatives loswerden. Und sie meinen, es würde für das Gegenüber angenehmer, wenn sie betonen, dass sie es wirklich „ehrlich“ meinen. Warum?

Im Grunde wird es dadurch ja nur schlimmer. Ich werde doch lieber wegen meiner Arbeit kritisiert, weil jemand innerlich vor Neid kocht und sich deswegen kein nettes Wort herauschrauben kann, als dass ich jemanden vor mir habe, der trotz allen Goodwills zu der Überzeugung gelangt ist, dass das, was ich abgeliefert habe, vollkommener Mist ist.

Es wird von der Wissenschaft angezweifelt, dass Menschen tatsächlich aus ihren Fehlern lernen. Die Psychologinnen Lauren Eskreis-Winkler und Ayelet Fishbach von der University of Chicago haben in „Psychological Science“ geschrieben, dass die Mechanik umgekehrt sei: Scheitern würde verängstigen – und eher die Erfolge ermutigen, zu lernen. Ich habe kein Interesse daran, verängstigt zu werden. Ein gelogenes Lob ist mir also meist angenehmer als aufrichtige Kritik. In der „Süddeutschen Zeitung“ habe ich gelesen, dass die Wissenschaft sich mehr und mehr für

die Kraft des Lobes interessiere. Ein Team der Booth University Chicago habe gemessen, wie lange sich Menschen über freundliche Bemerkungen freuen. Das Ergebnis: Menschen, die Komplimente machen, glauben oft, dass sich die Adressaten gar nicht darüber freuen.

Zu Unrecht: Wer gelobt wird, freue sich darüber – auch noch nach dem fünften Mal. Eine Lobkultur ist jeder Fehlerkultur überlegen. Leider bleiben viele Komplimente unausgesprochen. Ich bin mir sicher, darunter sind auch Komplimente an mich, die die Kollegen einfach nur nicht auszusprechen wagen, weil sie vermuten, ich würde mich nicht darüber freuen. Dabei liegen sie falsch.

Ich habe auch gelesen, was Komplimente alles Gutes bewirken können. Sie helfen, die Leistung zu steigern, sie helfen beim Lernen, sie helfen, Bindungen zu festigen. Und dabei kosten sie nichts. Ich hätte natürlich auch sehr gerne eine gesteigerte Leistung, erleichtertes Lernen und gefestigte Bindungen. Wenn ich recht darüber nachdenke, werde ich stinksauer, dass ich das von meinen Kollegen nicht bereitgestellt bekomme. Was denken die sich eigentlich dabei, all ihre Komplimente einfach für sich zu behalten? Ich bin schwer enttäuscht. Ich glaub, ich sag denen das mal.

Der Autor ist Kolumnist. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Ihr Ansprechpartner

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 „Haufe“.

20 Tage kostenfrei testen ohne Folgeverpflichtung
und bei Lizenz sofort 30% Nachlass nutzen.

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

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

HR Online Manager



Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN
www.hronlinemanager.com