

Whitepaper

Wie Sie Ihr Fachkarrieremodell aufbauen und Ihr Leistungsmanagement mit Competencies optimieren



Gliederung

Kontextklärung: Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Grundsätzliche Anforderungen an die Gestaltung von (Fach-) Karrieremodellen

Klarheit über Anforderungen in der Fachkarriere

Über die Notwendigkeit von Stellenbeschreibungen

Verlässliches Anforderungsmanagement / Karrierestufen klären und beschreiben

Erweiterung des Anforderungsmanagements durch ein zielgerichtetes Competency-Management

Alternative Competency-Modelle

Überforderung im Performance-Prozess abbauen

Ausblick

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“)

Grundsätzliche Anforderungen an die Gestaltung von (Fach-) Karrieremodellen

- Die Abflachung von Führungshierarchien und die stärkere Ausrichtung von Organisationen auf Geschäftsprozesse beeinflusst die Anforderungen an Karrieremodelle deutlich.
- Flachere Führungshierarchien, die naturgemäß weniger hierarchische Aufstiegschancen bieten, erfordern es, ein neues Karriereverständnis zu etablieren, neue Leistungsanreize im Rahmen einer Fachkarriere zu schaffen und für eine maximale Übereinstimmung von **Stellenanforderung** und **Mitarbeiterqualifikation** zu sorgen.
- Ein breiteres Angebot an Karrieremöglichkeiten reflektiert eine zunehmend heterogene Motivationsstruktur der Mitarbeiter.
- Hierarchie- und einkommensorientierte Mitarbeiter ebenso wie technisch orientierte, sicherheitsorientierte, kreativitätsorientierte, autonomieorientierte und kosmopolitisch orientierte Mitarbeiter erwarten gleichermaßen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und leistungsgerechte Entwicklungs- und Einkommenschancen.



Gleichwertigkeit der Fach- und Führungskarriere

- Das moderne Hierarchiemodell geht von einem gleichwertigen Wertschöpfungsbeitrag von Führung, Expertise und Projektfähigkeit aus. Demzufolge etabliert es jeweils separate Laufbahnmodelle mit mehr oder weniger ausgeprägten Vergleichbarkeiten und Übergängen.
- Dabei werden Projektleiter häufig als eine spezielle Gruppe von Experten eingeordnet und die Projektlaufbahn ist als eine besondere Ausprägung der Expertenlaufbahn konzipiert.
- Alternativ dazu stellen Unternehmen, bei denen Projekte ausgeprägter, substantieller Teil des Geschäftsmodells sind, die Projektlaufbahn oft als eigenständiges Laufbahnkonzept dar.



Langfristige Ziele der Fachkarriere

- Die Fach- und Projektmanagerkarriere muss wirkliche Relevanz haben.

Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
des Unternehmens und der
erfolgskritischen Funktionen

Steigerung der unternehmensweiten
Transparenz von Experten und
Expertise

Mobilität und Karriereentwicklungen
innerhalb der Expertenlaufbahn und
zur Führungs- und Projektkarriere

Langfristige **Weiterentwicklung der
Karrierekultur** im Unternehmen



**Langfristige Sicherung von
Expertenwissen** und Kompetenzen auf
allen Ebenen des Unternehmens

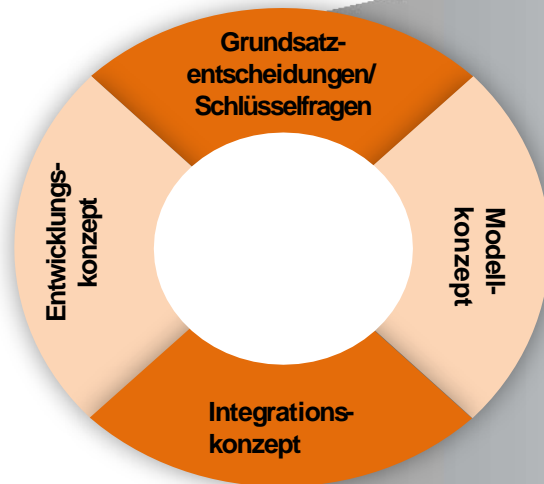
Steigerung der
Arbeitgeberattraktivität
für Experten und Expertise

**Erhöhter Wissenstransfer und gezielte
Positionierung** von erfolgskritischem
Wissen an den richtigen Stellen
in der Organisation

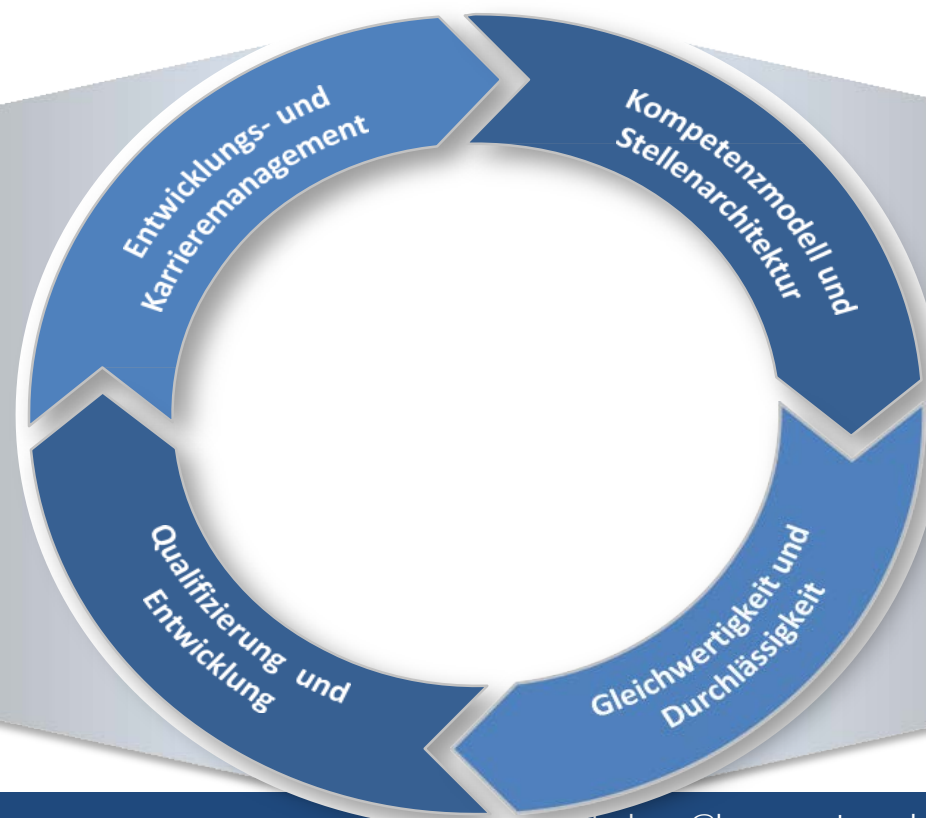
**Zielgruppen- und bedarfsgerechte
Qualifizierung**, Professionalisierung
und Potentialentwicklung aller
Experten

Das Baumgartner Drei-Phasen-Modell

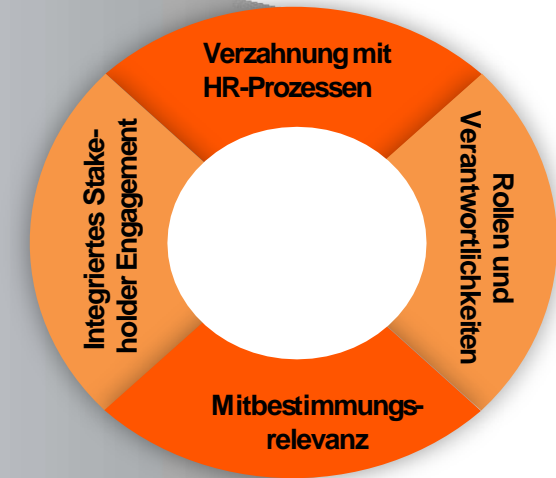
Konzeption des strategischen Rahmenmodells



Konkretisierung und Ausgestaltung der Expertenlaufbahn



Einführung und Verankerung



Das strategische Rahmenmodell beantwortet die Grundsatzfragen

- **Grundsatzentscheidungen/Schlüsselfragen**

- Was sind „Experten“, wo und in welchen Funktionsfamilien soll Karriere stattfinden?
- Was muss durch Karriere gesteuert werden (Produktivität, Innovation, Kompetenz-Mix, Bindung, etc.)?
- Wie strukturiert muss der Karriereverlauf beschrieben und bestimmt werden?
- Welche Systematik gemeinsamer Anforderungskategorien an Experten lässt sich ableiten?

- **Modellkonzept**

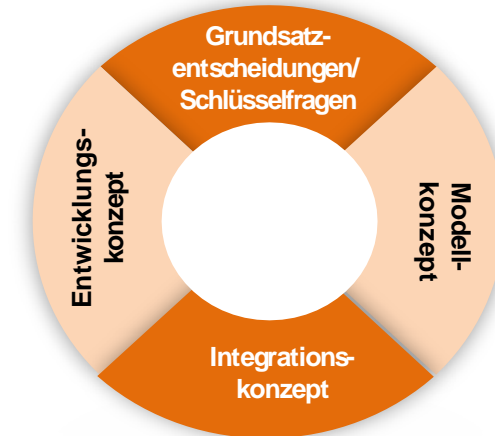
- **Breitenmodell:** Durchgängige Strukturierungsmodell, das nahezu alle Funktionen und Bereiche, Positionen und Wertigkeitsstufen umfasst, von Sachbearbeiteraufgaben bis hin zu komplexen Expertenfunktionen.
- **Selektives Modell:** Karriereangebot für herausragende Experten (z. B. 5% der Mitarbeiter). Die Laufbahn beginnt im oberen Tarifbereich oder unteren AT-Bereich und reicht bis ins obere Management.
- **Fokusmodell:** Selektives oder Breitenmodell für klar abgegrenzte, strategierelevante Expertengruppen (z. B. Entwickler, Forscher).

- **Integrationskonzept**

- Laufbahn-Vergleichbarkeit. Ausmaß der Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit zu Führungs- und Projektlaufbahnen

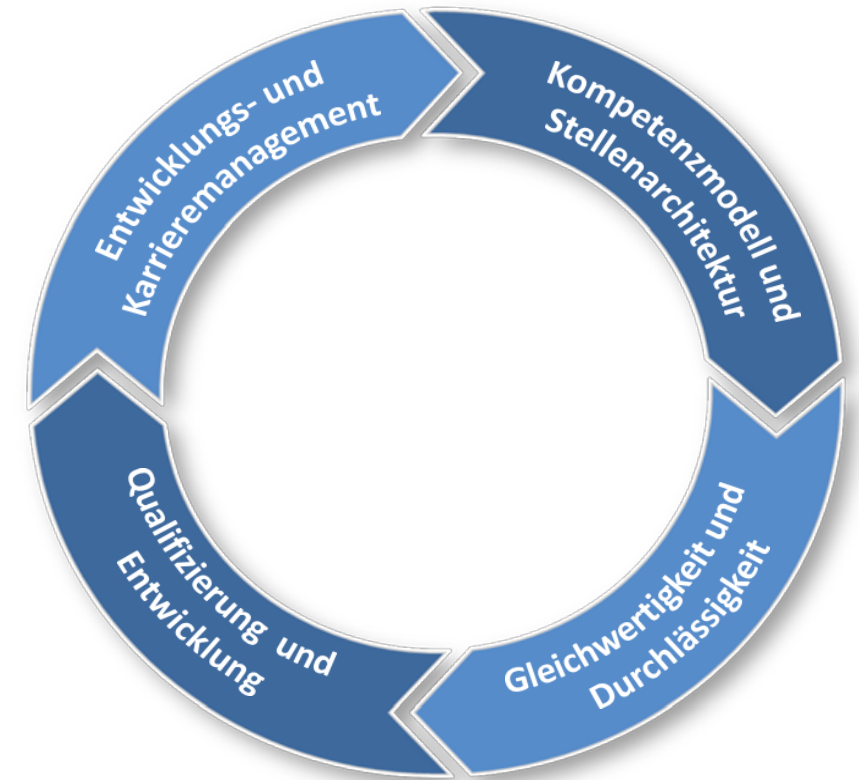
- **Entwicklungskonzept**

- horizontale/vertikale Weiterentwicklung sowie fachliche/außerfachliche Qualifizierung
- Steuerung des Karriereverlaufs (Stellenplanung? Angebots-/ Nachfrage-Mechanismen?)



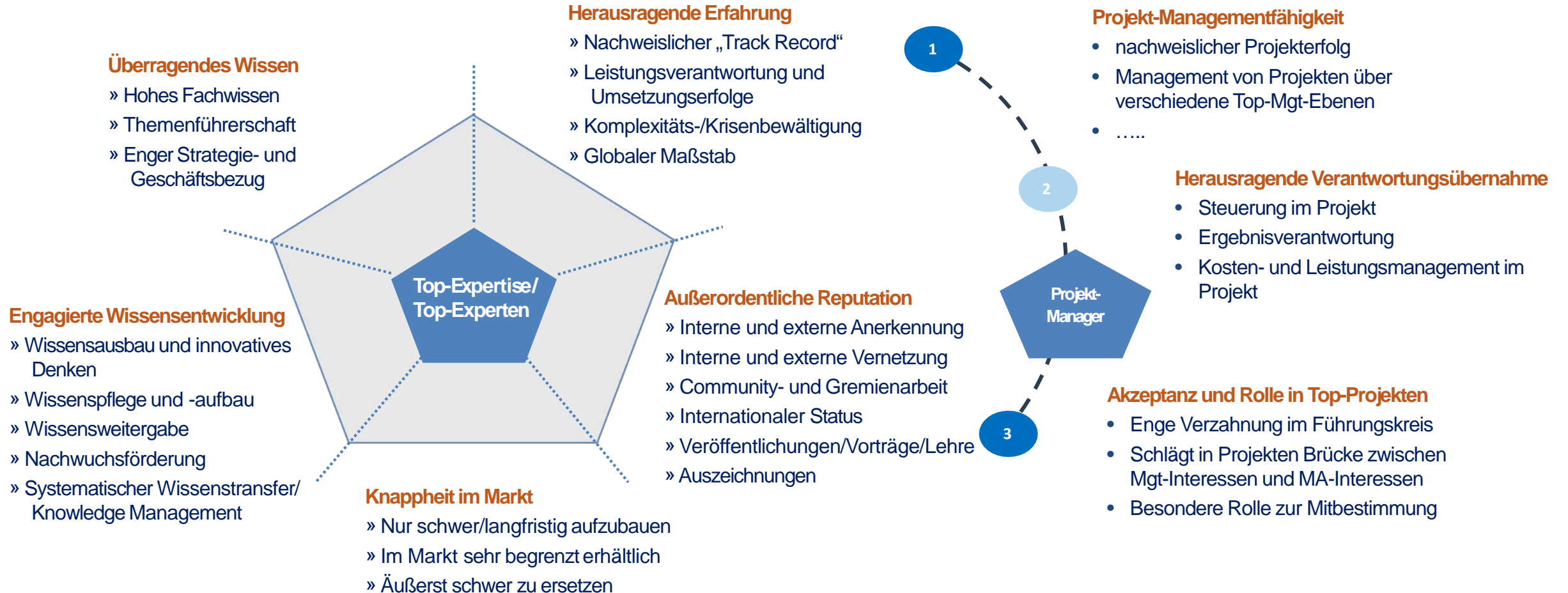
Ausgestaltung des strategischen Rahmenmodells

- Das strategische Rahmenmodell wird für die einzelnen Expertenfamilien konkretisiert und ausgestaltet.
 - **Kompetenzmodell und Stellenarchitektur**
 - Definition der Expertenfamilien und -rollen
 - Beschreibung der Kompetenzen
 - Integration in das Hierarchiesystem
 - **Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit**
 - Vergleichbarkeit von Laufbahnen und Karriereoptionen
 - Verknüpfung der Karrierepfade
 - Festlegung der Zugangsregeln zu Laufbahnen
 - Entscheidung über Führungskreise und Fach-/PM-Kreise
 - **Qualifizierung und Entwicklung**
 - Fachliche und außerfachliche Weiterentwicklung je Karrierestufe
 - Karriereüberschneidende Qualifizierungs- und Entwicklungsthemen
 - **Entwicklungs- und Karrieremanagement**
 - Entwicklung des Karriere- und Qualifizierungssystems



Top-Experten und Projektmanager (ein Beispiel)

- Kompetenzprofile (Muster)**



Herausforderung Verankerung und Wertschätzung

- Sichtbarkeit, Verankerung und Wertschätzung sind weitere Erfolgsfaktoren der Gleichwertigkeit.



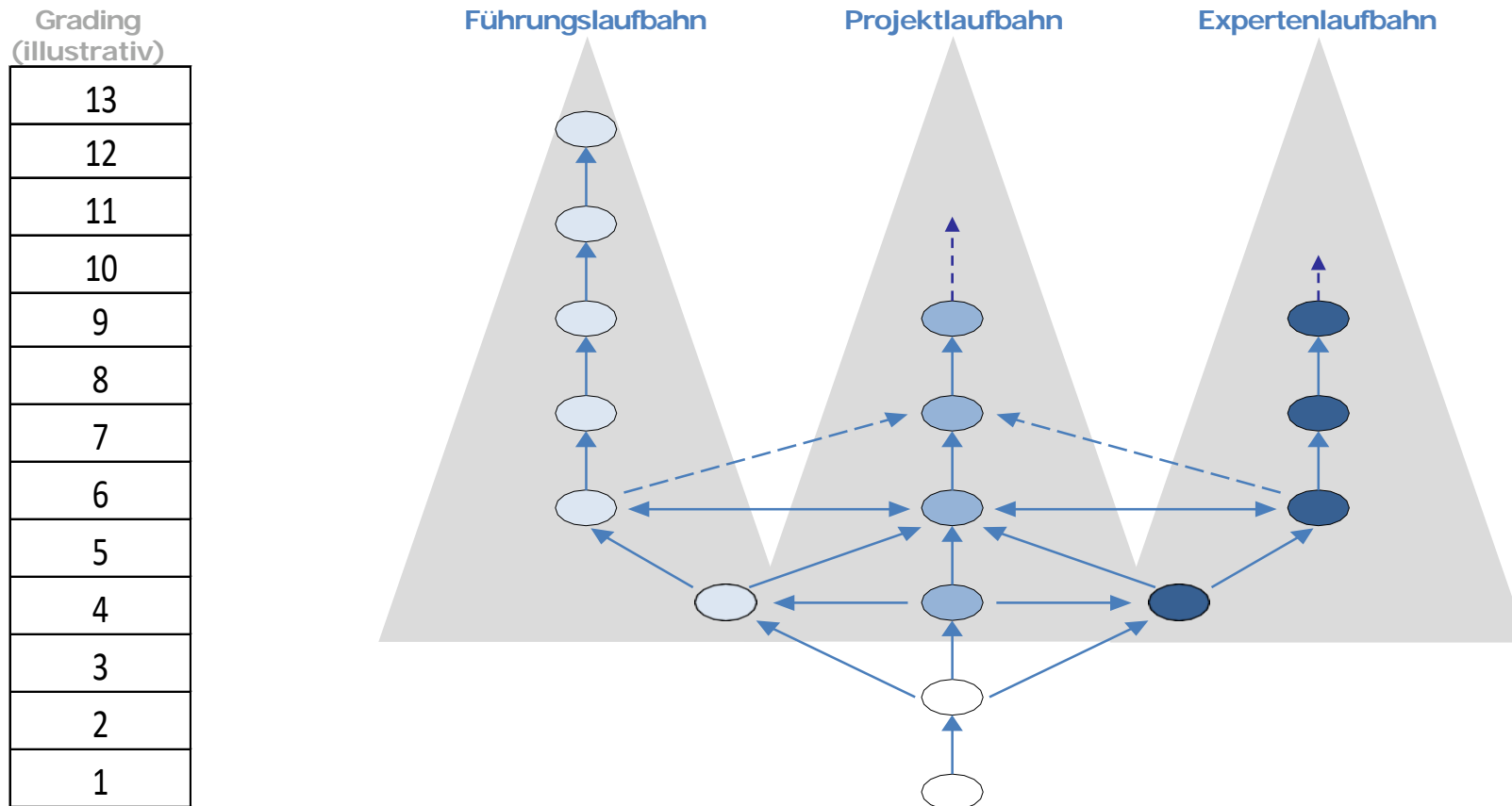
- Wertigkeit der Positionen in der Organisation
- Einbringen von Expertenwissen und Impulsen für die Organisation
- Sichtbarkeit der Experten
- Zugang zu strategierelevanten Informationen
- Teilnahme an / Einfluss auf Entscheidungen
- Einbindung in Projekte und Sonderthemen

- Die Anzahl der Stellen in der Expertenlaufbahn wird im Rahmen der Geschäfts- und Stellenplanung kontingiert.
- Die Anforderungsprofile in den Stufen sind transparent.
- Das Auswahl-/Zugangsverfahren ist objektiv und nachvollziehbar.
- Mitarbeiter der Expertenlaufbahn sind im Unternehmen anerkannt und gefragt.
- Die Unternehmenskultur begünstigt die Expertenlaufbahn.
- Die Ausstattung ist in der Führungs- und Expertenlaufbahn auf der korrespondierenden Stufe gleich.

- Bereichsinterne/-übergreifende Vorträge aus dem eigenen Fachgebiet
- Verfassen von Fachbeiträgen für interne und externe Medien
- Vernetzung und eigener Auftritt im unternehmensweiten Intranet
- (Projekt) Aufträge aus dem Top Management zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen
- Stufengerechte individuelle Entwicklungs- und Fördermaßnahmen

Herausforderung Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.



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								
19								
18								
17								9
16								8
15								7
14								6
13						8		5
12						7		4
11						6		3
10				6		5		2
9				5		4	8	1
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	3	2	3		1		2	
2	2	1	2				1	
1	1		1					

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 weiterhin:
 - Ist die neue Rolle des Mitarbeiters (egal in welcher Fach- und/oder Führungsfunktion) höherwertiger oder niedrigwertiger als eine vergleichbare Rolle x?
 - Welche Kompetenzen benötigt der Inhaber für die Wahrnehmung der Rolle? Wie kann er diese entwickeln und ausbauen?
 - Wie kann man die Rolle(n) bewerten bzw. vergleichbar machen?
- Ergebnis: Analytische (und/oder summarische) Bewertungsverfahren können den Wandel souverän unterstützen, indem die verschiedenen Rollen inhaltlich schnell und präzise geklärt werden. Dies kann offline oder online erfolgen.

Über die Notwendigkeit von Stellenbeschreibungen

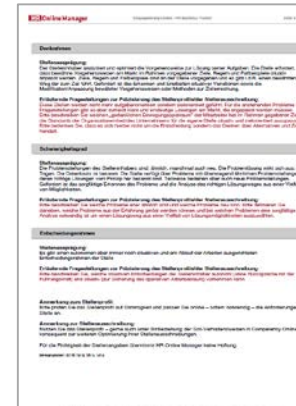
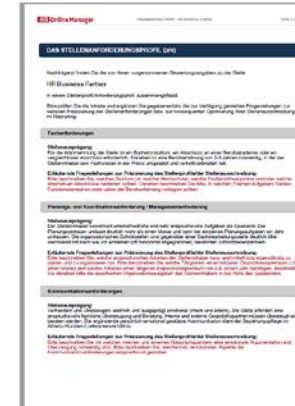
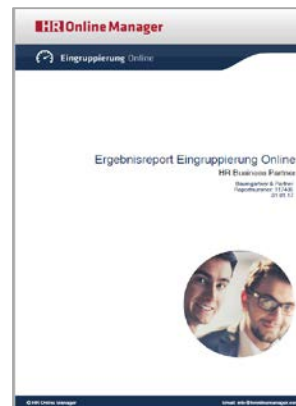
- Stellenbeschreibungen sollen Stellenklarheit schaffen. Dies wird in den meisten Fällen nicht erreicht.
- Die Gründe dafür sind schnell gefunden
 - Zu wenig Anforderungsorientierung
 - Zu viele Aufgabenaufstellungen
 - Zu viele „unspezifische“ Begriffe (komplex, umfassend, heterogen....)
 - Fazit: Zu viel Text – zu wenig Klarheit
- Übrig bleibt zumeist nur eine klare organisatorische Eingliederung der Stelle (Über-/Unterstellung).
- Zur Lage in der Fach- und Führungskarriere sagt die Stellenbeschreibung oft wenig aus.
- Ergebnis: Die Stellenbeschreibung mag Berufsanfänger interessieren. Für weitere organisatorische oder HR-Fragen ist das Tool zumeist wenig nützlich.

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Klare Stellen-/Rollenwerte schärfen Karriere- und Entwicklungsoptionen

- Für jede der Stellen-/Rollen sollte ein präzises Rollen Anforderungsprofil definiert werden, das
 - ...in die Ebenen der (flachen) Hierarchie eingepasst werden kann sowie
 - ...die Rollen der Fachspezialisten (und PM/Führungskräfte) in der Organisation bestimmt
- Die Stellen-/Rollenwertunterschiede werden größer sofern die Hierarchie deutlich flacher wird als in klassischen Organisationen.
- Dabei gibt es selbstverständlich unterschiedliche Anforderungswertigkeiten über die Fachkarriere(n).
- Wichtig: Ohne eine solche Differenzierung wäre
 - Leistungsfeedback
 - Personalentwicklung/Schulung und
 - persönliche Entwicklung beliebig.

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



Klarheit durch präzise Anforderungs- und Kompetenzprofile (Muster)

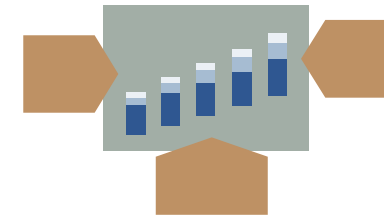
- Ergebnis: Verlässliche Anforderungsprofile in der Mitarbeiter-, Experten-, Projekt- und Führungskräfteaufbahn

Stellenbewertungsprofil		HR Online Manager	
Stellenbezogene Angaben		Reportnummer 193380	
Erstellungsdatum		Sachbearbeiter HR mit Zusatzqual. HR / Personalwesen	
Stellenbezeichnung Referenzstelle		Job-Family	
Organisationsbereich		Firma	
Typische Ausbildung für diese Stelle		In der Regel geforderte Mindestenerfahrung für diese Stelle	
Anzahl Mitarbeiter		Anzahl Mitarbeiter	
Stellenbewertungsergebnis (Detaildaten A-H/Summe)		Reportnummer 170130	
Sachbearbeiter HR mit Zusatzqual.		Erstellungsdatum	
Stellenbezeichnung Referenzstelle		Spezialist REWE II	
Organisationsbereich		Finanzen / Controlling / Steuern	
Job-Family		Finanz- und Rechnungswesen	
Firma		Baumgartner & Partner	
Typische Ausbildung für diese Stelle		Master	
In der Regel geforderte Mindestenerfahrung für diese Stelle		2 - 3 Jahre	
Anzahl Mitarbeiter		keine	
Das spezifische Stellenanforderungsprofil (...oder mittlere Referenzprofil für eine Funktions-/Karrieregruppe)		Stellenbewertungsergebnis (Detaildaten A-H/Summe)	
A (Fachanforderungen)		A B C D E	
Für die Wahrnehmung der Stelle ist eine formale abgeschlossene Berufsausbildung erforderlich. Techniker- oder Meisterausbildung o.ä. notwendig.		Spezialist REWE II	
B (Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung)		37 16 19 27 19	
Der Stelleninhaber plant seine Arbeit auf Monats- oder Quartalsbasis im Voraus. Der Stelleninhaber plant seine Arbeit auf Monats- oder Quartalsbasis im Voraus. Der Stelleninhaber plant seine Arbeit auf Monats- oder Quartalsbasis im Voraus.		Das spezifische Stellenanforderungsprofil (...oder mittlere Referenzprofil für eine Funktions-/Karrieregruppe)	
C (Kommunikationsanforderungen)		A (Fachanforderungen)	
Verhandeln und Überzeugen: Im Wesentlichen sachlich, tw. emotional bzw. gegenüber internen und externen Gesprächspartnern. Die Wege und Formen fachlich anspruchsvolle Information und insbesondere Argumentation gegenüber internen und externen Gesprächspartnern. Die Wege und Formen fachlich anspruchsvolle Information und insbesondere Argumentation gegenüber internen und externen Gesprächspartnern.		Für die Wahrnehmung der Stelle ist ein Masterstudium, oder ein vergleichbarer Abschluss erforderlich. Daneben ist eine Berufserfahrung von 7 - 10 Jahren notwendig, in der der Stelleninhaber sein Fachwissen deutlich vertieft hat.	
D (Denkrahmen)		B (Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung)	
Der Stelleninhaber passt die Vorgehensweise zur Lösung seiner operativen Aufgaben an. Die Stelle erfordert es die verfügbaren Konzepte/Alternativen grundsätzlich zu analysieren und zu bewerten. Darüber hinaus sind aber auch neue Konzepte und Innovationen zu erarbeiten. Neu bzw. innovativ in diesem Kontext bedeutet, dass die Konzepte für die jeweilige Branche oder die Kunden/Lieferanten neu sind. Gefordert ist damit (teilweise) ein hoher Grad an Innovation.		Der Gruppen-/Teamleiter führt eine überschaubare Gruppe/Team mit wechselnden Schnittstellen und ausgeprägter Schnittstellenproblematik zu anderen Bereichen. Die Aufgaben der Teamleiter/Gruppenleiter zugeordneten Mitarbeiter sind deutlich anspruchsvoller als Aufgaben in der typischen Sachbearbeitung. Das Team/die Gruppe erfordert aufgrund der Komplexität der verschiedenen und wechselnden Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten einen hohen organisatorischen Abstimmungsaufwand des zuständigen Team-/Gruppenleiters mit anderen Bereichen. Diese Schnittstellen sind oft schwierig zu koordinieren und wechseln häufig.	
E (Schwierigkeitsgrad)		C (Kommunikationsanforderungen)	
Die Stelle verfügt über Probleme mit überwiegend ähnlichen Problemstellungen. Problemstellungen die konsequent analysiert werden müssen. Gefordert sind eine Vielfalt von Möglichkeiten. Die Problemlösung wirkt sich in Wochen bis Monaten aus. Für die Lösungsalternativen muss die schwer zu schaffende Faktenbasis teilweise durch Annahmen und Hypothesen bzgl. verschiedener Zukunftsszenarien ergänzt werden. Die Basis gesicherten Wissens wird dabei teilweise verlassen.		Die Stelle erfordert eine anspruchsvolle und emotionale Überzeugungs- und Beziehungsmanagement. Dies umfasst den Aufbau und den Erhalt einer bilateralen Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen auf Basis einer ausgeprägten persönlich-emotional gestützten Kommunikation. Diese Anforderung dokumentiert sich insbesondere im Umgang mit anspruchsvollen internen und externen Gesprächspartnern sowie in der unmittelbaren Gestaltung von Mitarbeiter-, Kunden- und Außendienstbeziehungen.	
F (Entscheidungsrahmen)		D (Denkrahmen)	
Es gibt einen autonomen aber immer noch situativen und am Ablauf der Arbeit orientierten Entscheidungsrahmen.		Die Führungskraft forscht mit wesentlicher Beteiligung über wesentliche Innovationen des Unternehmens. Die Stelle erfordert es die verfügbaren Konzepte/Alternativen grundsätzlich zu analysieren und zu bewerten. Darüber hinaus sind aber auch neue Konzepte und Innovationen zu erarbeiten. Neu bzw. innovativ in diesem Kontext bedeutet, dass die Konzepte für die jeweilige Branche oder die Kunden/Lieferanten neu sind. Gefordert ist damit (teilweise) ein hoher Grad an Innovation.	
G/H (Kostenbudget und Wertschöpfungsbeitrag)		E (Schwierigkeitsgrad)	
Budgetverantwortung		Die Stelle verfügt teilweise über neue Problemstellungen, die umfassend analysiert und interpretiert werden müssen. Die Problemstellungen wirken sich mittelfristig (in Monaten) bzw. langfristige (in Jahren) aus. Für die Lösungsalternativen muss die schwer zu schaffende Faktenbasis teilweise durch Annahmen und Hypothesen bzgl. verschiedener Zukunftsszenarien ergänzt werden. Die Basis gesicherten Wissens wird dabei teilweise verlassen.	
Umsatzverantwortung		F (Entscheidungsrahmen)	
G/H-Budgetstufe (Nr.)		Im Rahmen der zielorientierten Aufgabenstellung hat die Führungskraft die autonome Entscheidung über die situative Anpassung bewährter Vorgehensweisen und Methoden. Daneben besteht aber auch ein autonomer Entscheidungsrahmen über die Auswahl und Anpassung bekannter Konzepte	
G/H-Budgetwert		G/H (Kostenbudget und Wertschöpfungsbeitrag)	
Wirkung		Budgetverantwortung ja	
© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilierung		Umsatzverantwortung nein	
		G/H-Budgetstufe (Nr.) 5	
		G/H-Budgetwert 1,3 - 5 Mio	
		Wirkung mittel	
		© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilierung - Eingruppierung - Competencies - Marktvergütung	

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 und Eingruppierung (Grading)

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

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 Problem-Lösungen. Der Denkraum und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicher-weise 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 bewertende 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	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschul-absolvent	Universitäts-absolvent
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 und 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 Einarbeitung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilfstätigkeiten 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
16		
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. Versicherungsaufmann) plus 7-8 Jahre anschl. Erfahrung oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungs-fachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschul-Studium 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 eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (Praxisstudium).	Universitäts-Studium 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	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgeprägtes Wissen über die praktische Ausübung komplexer Arbeitstätigkeiten, Spezialisierung auf ein Fachgebiet (Wissenschaftliche Integration enger Fachgebiete/Wissensbereiche).	Fachgroß mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalkst in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Uniaabsolvent plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsbereiche mit großer Wissenstiefe (Top-Generalkst) im Top Management.	Top-Generalkst 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	Weitweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einjährige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich.	Top-Generalkst im Top Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachliche-wissenschaftliche Autorität; derartig hohe Anforderungen an eine Spezialisten-funktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzepteinführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Vorformulierte Skalen von der niedrigsten bis zur höchsten Anforderungsstufe in der Rollenwahrnehmung garantieren schnellen Einsatz der Bewertungssystematik bei hoher Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

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

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Anforderungen einer Stelle, einen gegebenen Denkraum für die analytischen und kreativen Denkaufgaben zu definieren. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das „Gibt es“ auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz wird später bewertet.

Der Denkrahmen einer Stelle und die damit korrespondierende Breite geforderter Problemlösungen werden bestimmt durch die:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardsierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und Arbeitsmethoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung zugänglicher Lösungsaktivitäten,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

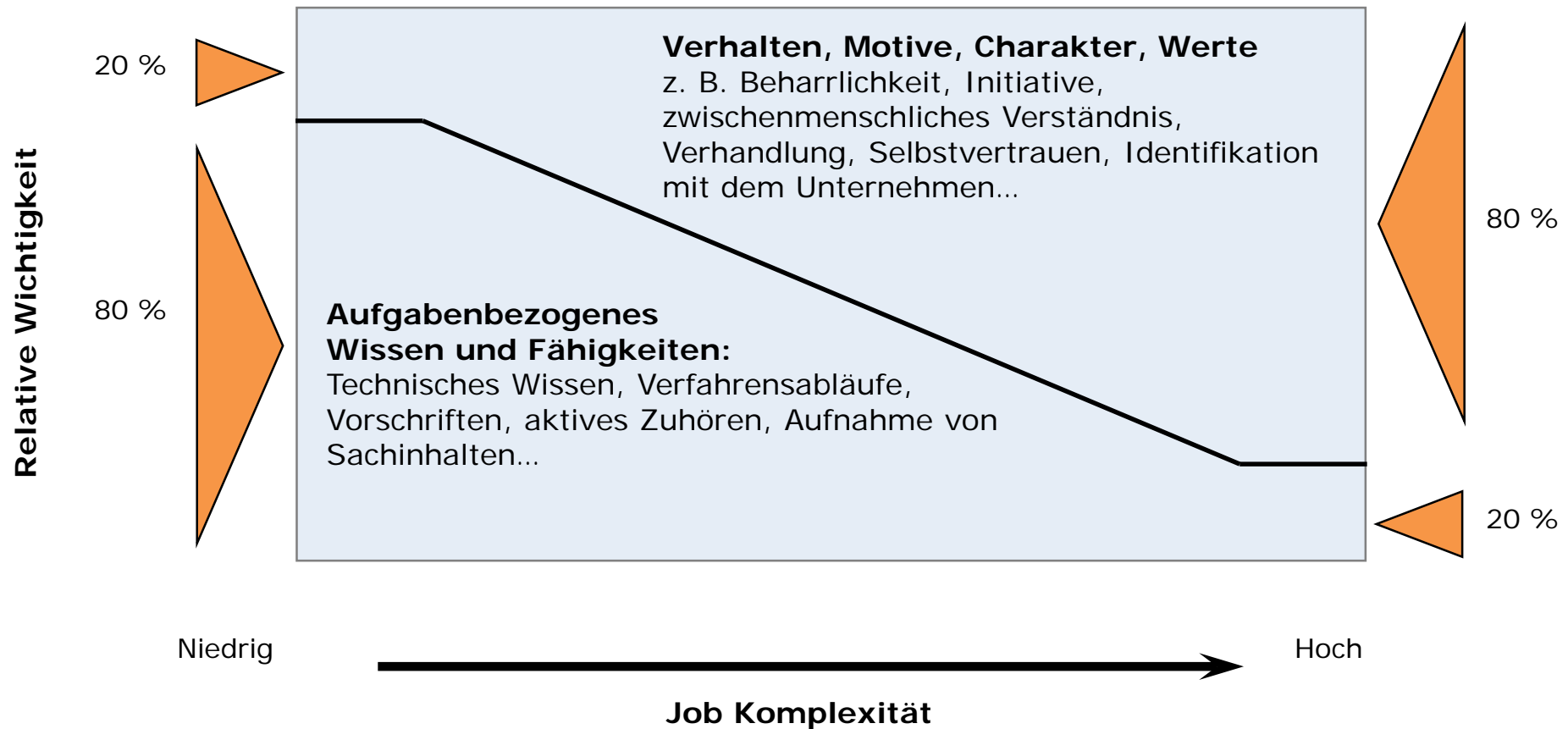
Je höher der Standardisierungsgrad und je größer die Zahl bekannter Beispielfälle und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkraum, je freier die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsaktivitäten oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesteckt sind, desto freier ist der auszufüllende Denkraum. Unabhängig von dem stielenspezifischen Denkraum werden Verbesserungsmaßnahmen im Sinne eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenspezifische dienstliche Bereiche können im unteren Rahmen der Skala gefordert sein, den gleichen Denkrahmen auszufüllen. Vom organisatorischen Kontext her ist es jedoch nur sehr selten vorzukommen, dass eine untergeordnete Stelle gefordert ist, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als die übergeordnete Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Lebenserfahrung (Werte in A, B und C) herangezogen werden. Wenn eine Stelle bezüglich der geforderten Anforderungen gestuft werden kann, es nicht sinnvoll sein, ihr einen breiten Denkrahmens zu weisen - und umgekehrt.

Level	Definition	Erläuterung
10	Das Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
12		
14	Standardisierte Abläufe in der Arbeit ausführen; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten.	
16		
19		
23		
27	Verfügbare Informationen im Rahmen der Aufgabenstellung analysieren und auswerten; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten.	
32		
37	Gezielte Recherche durchführen; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten.	
44		
52	Regelmäßige Kommunikation mit den Kollegen; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten.	
61		
72	Methodische Kommunikation; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten.	
85		
100	Politik und Strategien entwickeln; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten; in der Regel keine eigenständige Lösungsvorschläge erarbeiten.	

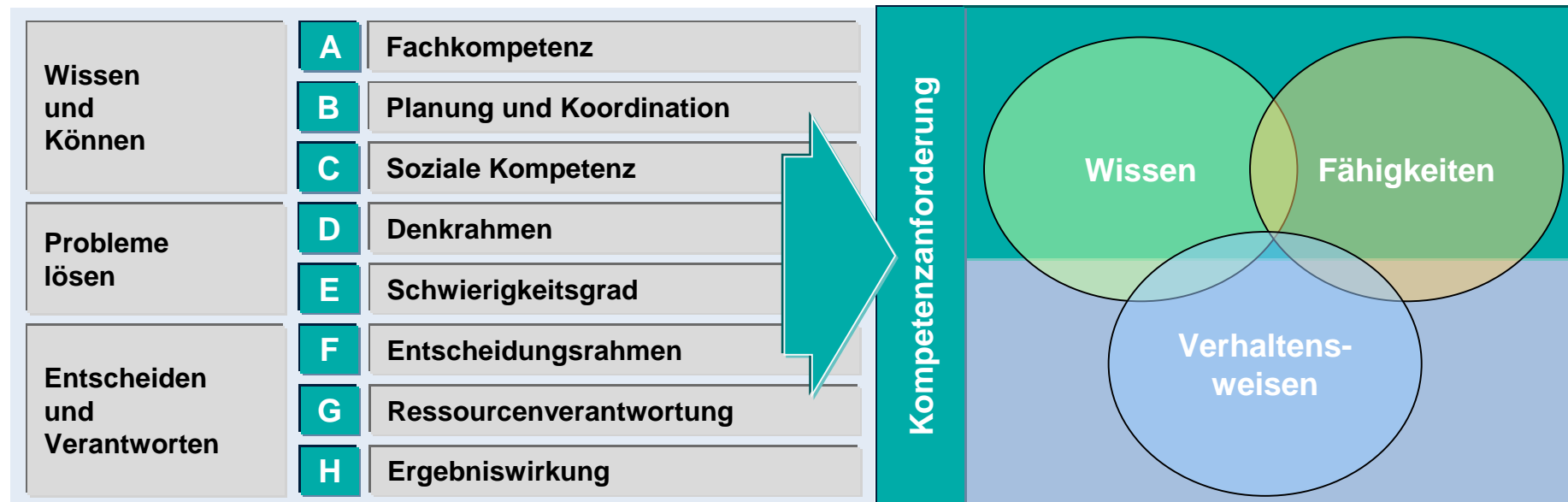
Mit zunehmender Komplexität der Position in der Karriere steigt die Bedeutung der einzelnen Competencies



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.
- 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

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

Alle 350 (!!)
Competencies im
Überblick
[Download hier](#)

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 [AUF WUNSCH ERGÄNZEN](#)

Planungs-/Koordinationsanforderungen

Soziale Kompetenz bzw. Kommunikationsanforderungen

Denkrahmen 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) [AUF WUNSCH ERGÄNZEN](#)

<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 Kulturanpassung
<input type="checkbox"/> Einführung & Umsetzung von IT-Systemen	<input type="checkbox"/> Kulturbetrag	<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

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 Abteilungen', 'Fachlich Komplexes und Einmaliges', 'Eigene Verantwortung', 'Kommunikation', 'Problemlösefähigkeit', and 'Wissensvermittlung und Veränderungsbereitschaft'. Each dimension is broken down into specific behavioral indicators and performance levels across career stages.

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.

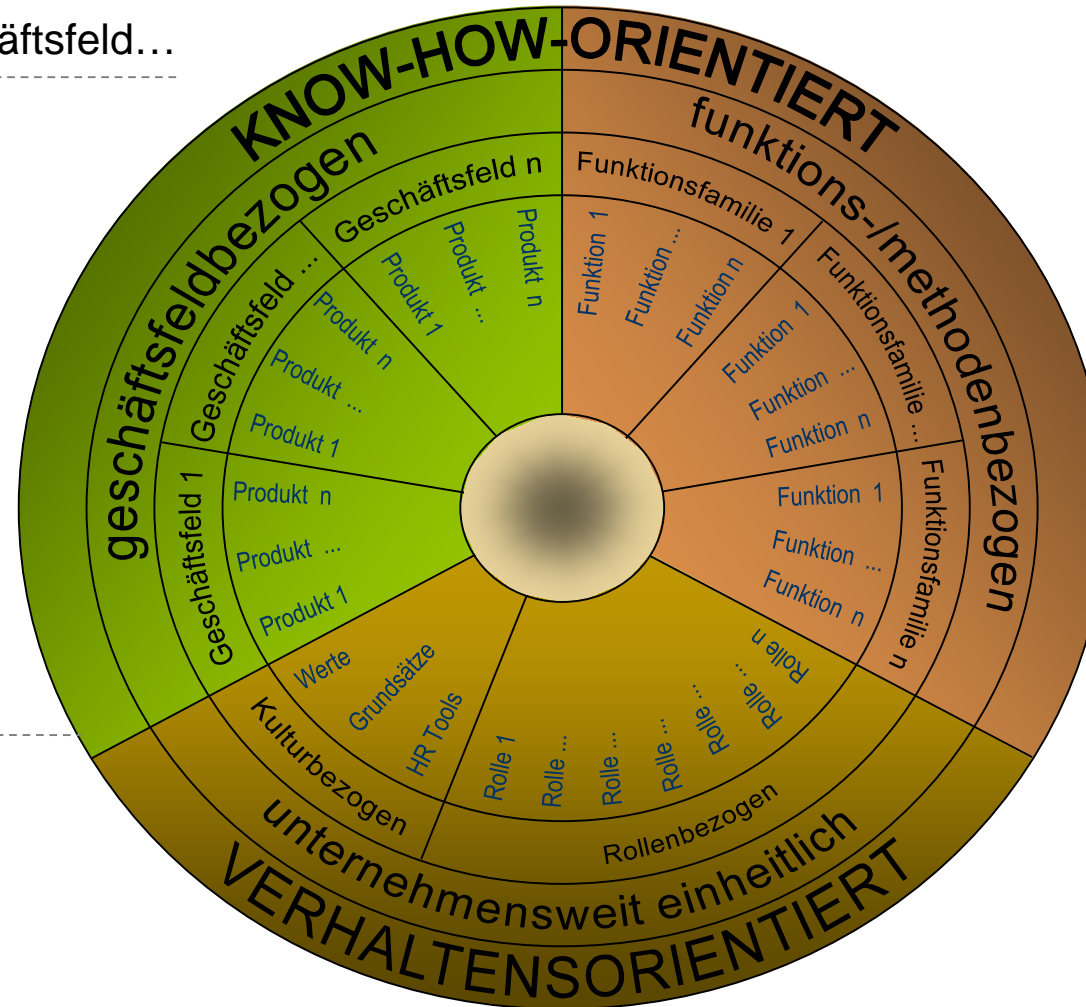
Modell 5: Struktur eines eigenständigen Competency-Modells

Business Unit / Geschäftsfeld...

- Business Unit A
- Business Unit B
- Business Unit C
- ...

Kultur

- Führungsleitlinien
- Zusammenarbeit/
Kooperation
- Agilität
- ...



Funktionsfamilien

- Vertrieb
- Vertriebs-
unterstützung
- ...

Rollen

- Unternehmerisches Denken
- Entscheidungsschnelligkeit
- Veränderungskompetenz
- ...

Leistungsmanagement als Herausforderung

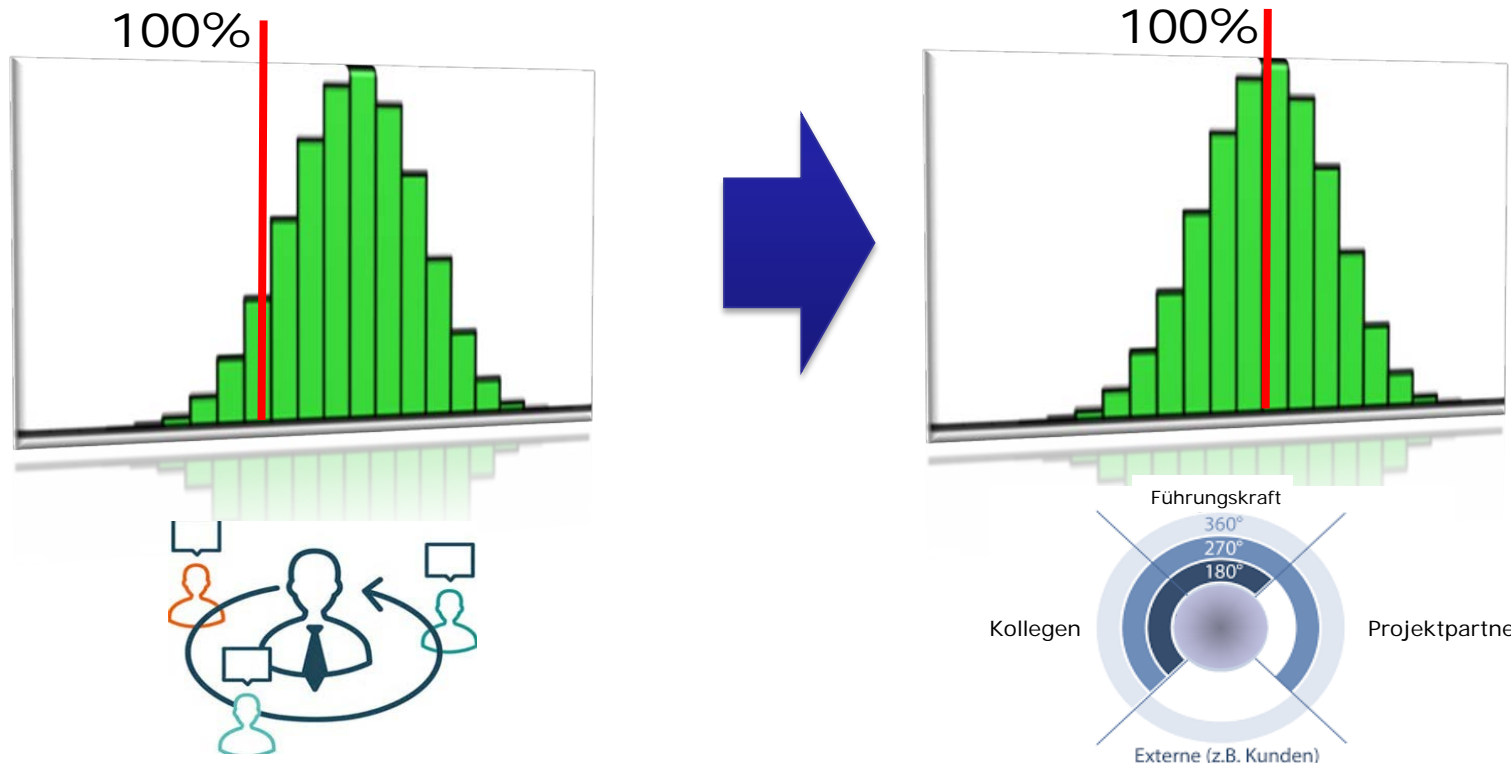
- Viele Unternehmen „flüchten“ aktuell aus dem Leistungsmanagement
- „Zu aufwändig“, „keine Leistungsdifferenzierung“ usw. sind die typischen Aussagen.
- Eine Optimierung des Leistungsmanagements ist aber völlig unabhängig von der Vergütungsfrage zu regeln.
- Denn selbst wenn in Zukunft nur auf eine 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

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 entzerzt 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 (stat. 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.

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 Zusatzkenntnissen (einmal gut/immer gut)
 - Ohne Moderationsprozess durch Führungskraft und/oder Coach hohes Risiko der Fehlsteuerung

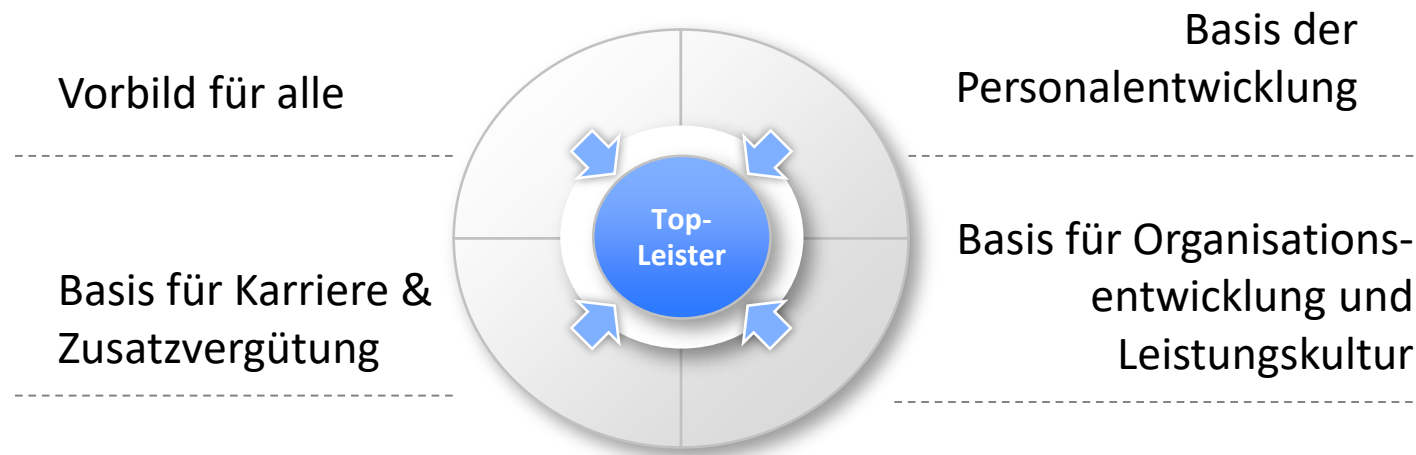


Modell 3: Fokus auf Topleistung

- 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 können.
- 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



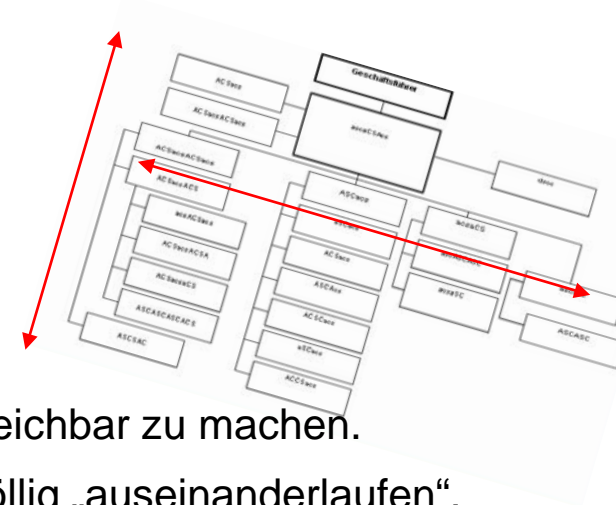
- Topleister sind authentisch
- Topleistung zeigt am gelebten Beispiel, was das Unternehmen wirklich benötigt
- Topleistung erhält Anerkennung (sofern die Leistungskultur stimmt)
- Topleister sind zumeist bereit Ihre „Geheimnisse/Best Practice“ zu teilen
- Erkannte Topleistung macht HR-Instrumente weniger 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“

Generell gilt: Kein erfolgreicher Feedback-Prozess ohne Quervergleiche im Führungskreis

- Qualitätssichernde Abstimmungen:
 - **Im Herbst** des Jahres, wenn sich die wesentlichen Leistungsergebnisse per Jahresende absehen lassen.
 - Denn dies 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 von OE zu OE nicht völlig „auseinanderlaufen“.
- Ergebnis: Wer diesen Aufwand scheut, muss sich klar sein, dass die angestrebte Qualität (Leistungsgerechtigkeit) extrem leiden wird.
- Alternativ kann die Transparenz incl. horizontaler/vertikaler Abstimmung natürlich auch systemseitig unterstützt werden.



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

Unsere BPM-Servicebroschüre finden Sie [hier](#)

HR Online Manager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE

STELLEN-BEWERTUNG ONLINE

EINGRUPPIERUNG ONLINE

COMPETENCY ONLINE

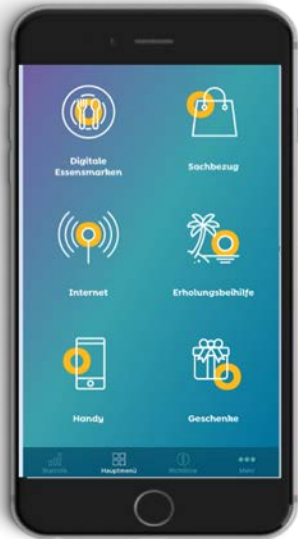
COMPENSATION ONLINE

www.hronlinemanager.com
powered by Baumgartner & Partner

The image shows a brochure for 'HR Online Manager'. On the left is a photograph of two men in business attire. The right side features a dark background with the title 'Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS' and five hexagonal icons representing different HR functions: 'STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE', 'STELLEN-BEWERTUNG ONLINE', 'EINGRUPPIERUNG ONLINE', 'COMPETENCY ONLINE', and 'COMPENSATION ONLINE'. At the bottom, the website 'www.hronlinemanager.com' and 'powered by Baumgartner & Partner' are listed.

HR Online Manager: **Zwei Wochen kostenfrei** nutzen
im Testzugang unter www.hronlinemanager.com.

Wir optimieren Ihre Nebenleistungen mit unserer Nebenleistungs-App. Denn unsere App



- bietet Ihnen alle relevanten Sachbezugsarten und nicht nur Essensmarke und Sachbezug (Internet, Geschenke, Prämie §37b, Erholungsurlaub, etc.)
- ermöglicht die automatische digitale Erstellung aller relevanten Ergänzenden Vereinbarungen inkl. rechtssicherer Verwaltung und Versionierung
- stellt automatisch zum Lohnabrechnungsstichtag die relevanten Lohndaten für den Lohnabrechnungsimport zur Verfügung und erstellt die rechtlich relevante Dokumentation für die Lohndokumentation
- garantiert, dass der Arbeitgeber nur den Betrag zahlt, der tatsächlich auch verbraucht wurde! (Keine verlorenen Essensgutscheine mehr und damit verschenktes Geld, etc.)
- ermöglicht es, dass Ihre Mitarbeiter direkt mit unserem Service chatten (und Sie keinen Aufwand haben)
- prüft alle Belege basierend auf aktuellstem Stand der Betriebsprüfungen
- greift zurück auf über 20 Jahren Know How in den Bereichen Lohnabrechnung/-steuer und Softwareentwicklung
- garantiert, dass Belege weggeworfen werden können, da wir das belegersetzende Scanverfahren nach TR-Resiscan nutzen und somit rechtssicher digital 12 Jahre lang speichern
- ist GoBD-konform sowie konform zur neusten EU-DSGVO
- speichert die Daten in einem deutschen Hochsicherheits-Rechenzentrum

Das Tool für Ihre Mitarbeiter-Gewinnung und –Bindung

Mehrwert schaffen – Aufwand reduzieren – Kosten minimieren