

Individual Development Plan

FUTURE Performance Benchmark

Actual Performance Benchmark

Actual Performance Standard

CHANGE PROJECT

CHANGE MANAGEMENT DURCH VISUALISIERUNG VON BENCHMARKS

Prozesse besser gestalten und das Change Management präzisieren

Was führt zur Leistung

Viele Change Projekte scheitern daran, dass die Betroffenen für sich selbst die Richtung der Veränderung nicht klar erkennen können. Es gibt wenig oder gar keine Messdaten zu der individuellen Situation. Während schnell große Einigkeit darüber besteht, was in „der Firma“ geändert werden muss, ist der Bezug zur Veränderung im eigenen Bereich kaum konkret zu fassen. Daraus erwachsen Widerstand und politisches Taktieren. Es droht das Scheitern, trotz allgemeiner Akzeptanz.

Was man nicht messen kann, kann man nicht effektiv managen oder verändern. Die Fähigkeit, die einzelnen Einflussfaktoren zu beschreiben und zu bewerten, ist Voraussetzung dafür, mit ihnen arbeiten zu können. Dazu kommt, das für alle verständlich sein muss, wie die Veränderung in eine bestimmte Richtung erreicht wird. Es reicht nicht, eine „Weg von“ Bewegung zu fordern, um einen alten Misstand zu beseitigen. Gleichzeitig bedarf es einer Rezeptur für das „Hin zu“: Was muss ich als Betroffener statt dessen tun. Wir brauchen die kausalen Zusammenhänge, die uns erlauben, gezielt Einfluss zu nehmen: Mehr davon – es wird besser - weniger davon – es wird schlechter. Der Erfolg muss mit den Verhaltensweisen, Tätigkeiten und Prozessen möglichst hoch korrelieren. Erst dann wird ein Mitarbeiter die Veränderung als Chance begreifen und eigenständig nach vorne treiben.

Veränderung / Change wird von einzelnen Organisationsmitgliedern nur dann akzeptiert und unterstützt, wenn die damit verbundene Zukunft für jeden Einzelnen Positives verspricht und der Weg zur Erreichung angemessen erscheint.

Die aktuellen Leistungsstandards

Budgets reflektieren im Unternehmen, was als realistische Leistung erwartet werden kann. Dabei handelt es sich üblicherweise nicht um Benchmarks, selbst wenn sie anspruchsvoll formuliert sind.

Die aktuellen IST Leistungsbenchmarks

Die aktuellen Leistungsbenchmarks werden üblicherweise als die höchsten in der Vergangenheit erreichten Einzel- oder Teamleistungen definiert, die durch systematische, zielgerichtete Arbeit wiederholbar sind. Leistungsbenchmarks werden auch mit Top Performern assoziiert, die regelmäßig überdurchschnittlich anerkannt gute Leistungen abliefern.

Die zukünftigen SOLL Leistungsbenchmarks

Auch die Top Leistungsträger haben Verbesserungsmöglichkeiten, die sich durch eine systematische Analyse der Leistungsfaktoren ergibt.

Individueller Entwicklungsbedarf

Der individuelle Entwicklungsbedarf ergibt sich aus der Differenz zwischen dem eigenen Verhaltens- und Kenntnisprofil und dem Sollprofil zum heutigen bzw. zukünftigen Benchmarkprofil, das zusätzliche Erfahrungen, Kenntnisse und ggf. andere Verhaltensweisen fordert.

Unser Vorgehensmodell im Benchmarking

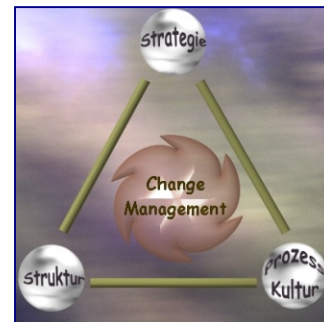


Harrison Assessments Talent System (HATS) ist eines der international führenden Online Assessments. Harrison Assessments arbeitet mit stellenspezifischen Anforderungsprofilen. Diese Funktionalität nutzen wir für die Gegenüberstellung von SOLL und IST. Wir ermitteln damit die Leistungspotenziale und können gleichzeitig erkennen, mit welchen Stärken die einzelnen arbeiten. Damit können wir genau erläutern, wie die individuellen Fähigkeiten und Verhaltensweisen mit dem im Job gesuchten Profil mit der Leistung korrelieren.

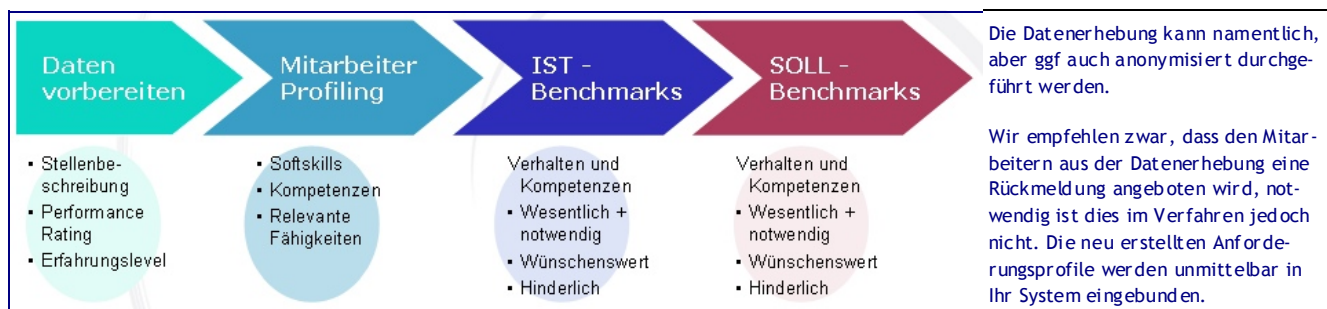
Wir nutzen die Möglichkeit, das Ergebnis eines Teilnehmerassessments mit dem jeweiligen Benchmark zu vergleichen und erreichen so eine hohe, leicht kommunizierbare Transparenz.

Change Management und Benchmarks

Technologie- und Produktinnovation sind eher unkompliziert. Neue Produktfeatures, neue Bildschirmmasken, eine neue Maschinenausstattung – alles komplexe aber beherrschbare Themen. Problematisch wird Change Management erst, wenn veränderte Verhaltensanforderungen gestellt werden. Der Mensch sehnt sich nach Stabilität und Kontinuität. Es geht darum, die Leistungsmotivation und Leistungsfähigkeit in einem stetigen Veränderungsprozess zu erhöhen.



Wir begleiten Ihre Veränderungsprozesse und machen durch unseren Beitrag hohe Leistungsstandards für Ihre Mitarbeiter erreichbar.



HOHE VALIDITÄT DES VERFAHRENS

Das erste Ergebnis ist das Ist-Benchmark Profil. Für die Erstellung bitten wir unsere Kunden, uns möglichst viele Mitarbeiter in einer Stelle zu nennen, die wir zum Assessment einladen können und für die auch eine Leistungskennziffer in diesem Job vorliegt. Wir haben hierbei in einem Projekt in Europa mit mehr 90 Mitarbeitern eine Kriteriumsvalidität von $v \leq 0,65$ erreichen können. Das ist ein internationaler Spitzenwert. Mit einem Ergebnis auf diesem Niveau können Sie auch Ihr Recruiting auf ein vollkommen neues Niveau heben. Es würde bedeuten, dass Sie bei 10 neuen Mitarbeitern in diesem Job nur noch

zwei dabei haben, die NICHT zur Spitzengruppe gehören werden. Gleichzeitig können wir aber auch gemeinsam kritisch die Prozesse durchleuchten, ob sie den zukünftigen Anforderungen, dem zukünftigen SOLL-Benchmarkprofil entsprechen. In unserem Referenzprojekt ergab sich, dass das aktuelle Führungsmodell im Unternehmen nicht viel mit der Kultur gemein hatte, die nach außen propagiert wurde. Die Change-Gespräche und Trainings gestalten sich mit unserer Methodik wesentlich einfacher, weil jeder sein eigenes Profil mit dem IST und dem SOLL Benchmark vergleichen kann. Jeder erkennt nun seinen persönlichen Handlungsbedarf.

AUSGELEGT AUF EFFIZIENZ

Wir wollen die Mitarbeiter möglichst wenig mit Fragebögen und Sitzungen belästigen. Die maximale Zeit, die Ihre Mitarbeiter hierfür benötigen sind ca. 20-30 Minuten für die Befragung und ab 20 Minuten für das optionale Rückmeldegespräch zu ihrem Assessment. Nachdem alle Kandidaten den Fragebogen gemacht haben, dauert es noch zwei Arbeitstage, bis Sie das Ist-Benchmarkprofil auf dem Tisch haben.

Der nächste Schritt ist nun die Vereinbarung der individuellen Maßnahmen, die wir mit weiteren Berichten und Analysen systemgestützt durchführen können. Diese Schritte sind vergleichsweise klein und überzeugen auch Widerständler.

Insgesamt könnten innerhalb einer Woche bereits belastbare Ergebnisse produziert werden.