

Das LHRP Framework

**Wie Leadership, Hiring, Retention und Performance ein
Verhaltenssystem bilden**

Autor:

Denis Schönfelder
Behavioral Leadership & Hiring Strategist

Executive Summary

Viele Unternehmen kämpfen gleichzeitig mit falschen Einstellungen, steigender Fluktuation und schwankender Performance. Diese Probleme werden meist isoliert behandelt: mit Recruiting-Optimierungen, Benefits, Trainings oder Performance-Systemen.

In Wirklichkeit sind diese Herausforderungen eng miteinander verbunden. Sie entstehen nicht unabhängig voneinander, sondern als Ergebnis desselben organisatorischen Verhaltenssystems.

Das LHRP Framework betrachtet Unternehmen als zusammenhängendes System aus vier Kernbereichen:

- Leadership
- Hiring
- Retention
- Performance

Die zentrale These des Modells lautet:

Leadership bestimmt, wen wir einstellen.
Wen wir einstellen, bestimmt, wer bleibt.
Wer bleibt, bestimmt die Performance.

Statt einzelne Symptome zu behandeln, setzt das Framework an der Verhaltensarchitektur des gesamten Systems an.

Das typische Unternehmensproblem

In vielen Organisationen zeigen sich ähnliche Muster:

- Schlüsselpositionen bleiben lange unbesetzt.
- Neue Mitarbeitende passen nicht ins Team.
- Leistung ist inkonsistent oder sinkt.
- Gute Leute verlassen das Unternehmen frühzeitig.
- Führungskräfte sind überlastet oder ineffektiv.

Diese Symptome werden oft als getrennte Probleme behandelt:

- Hiring wird zur Aufgabe des Recruitings.
- Fluktuation wird zum HR-Thema.
- Performance wird mit KPIs, Boni oder Trainings adressiert.
- Führung wird durch Seminare oder Einzelcoachings „verbessert“.

Die Organisation arbeitet an vielen Initiativen gleichzeitig – aber die Ergebnisse bleiben aus oder sind nicht nachhaltig.

Der Denkfehler

Der grundlegende Denkfehler liegt darin, diese Themen isoliert zu betrachten.

Unternehmen behandeln:

- Hiring
- Retention
- Leadership
- Performance

als voneinander getrennte Funktionsbereiche. In Wirklichkeit sind sie jedoch Teil eines zusammenhängenden Systems.

Fluktuation ist selten ein isoliertes HR-Problem.

Schwache Performance ist selten ein reines Trainingsproblem.

Falsche Einstellungen sind selten nur ein Recruiting-Problem.

Diese Themen entstehen aus denselben Ursachen:

- Führungsverhalten
- Entscheidungslogik
- Anreizsysteme
- Verhaltensnormen im Unternehmen

Mit anderen Worten:

Unternehmen haben keine isolierten HR-Probleme.

Sie haben Verhaltensarchitektur-Probleme.

Das LHRP Denkmodell

Das LHRP Framework beschreibt Unternehmen als Verhaltenssystem mit vier Ebenen:

Leadership → Hiring → Retention → Performance

Diese Ebenen stehen in einer klaren Ursache-Wirkung-Beziehung.

1. Leadership – die Quelle des Systems

Führung bestimmt:

- welche Entscheidungen getroffen werden
- welche Prioritäten gelten
- welches Verhalten belohnt wird
- welches Verhalten toleriert wird

Führungskräfte gestalten die täglichen Erfahrungen von Mitarbeitenden. Sie beeinflussen:

- die Qualität von Einstellungsentscheidungen
- die Arbeitsumgebung
- die Teamkultur
- die Erwartungen an Leistung

Kernfunktion:

Leadership definiert das Verhaltenssystem.

2. Hiring – der Input ins System

Hiring entscheidet:

- welche Persönlichkeiten ins Unternehmen kommen
- welche Denk- und Arbeitsweisen ins Team gelangen
- wie gut neue Mitarbeitende zum System passen

Viele Organisationen fokussieren beim Hiring vor allem auf:

- Fachkenntnisse
- Lebensläufe
- Erfahrung

Langfristige Performance wird jedoch stark von Verhalten bestimmt:

- Entscheidungsverhalten
- Kommunikationsstil
- Verantwortungsübernahme
- Lernfähigkeit
- Umgang mit Feedback

Kernfunktion:

Hiring bestimmt, welche Verhaltensmuster ins System gelangen.

3. Retention – die Systemstabilität

Retention zeigt:

- welche Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben
- welche das System verlassen
- wie stabil Teams und Leistung sind

Mitarbeitende bleiben oder gehen vor allem wegen:

- Führungsverhalten
- Entscheidungslogik
- Arbeitsumgebung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- wahrgenommener Fairness

Retention ist daher kein primärer Hebel, sondern ein Indikator.

Kernfunktion:

Retention zeigt, welche Verhaltensmuster das System hält oder verliert.

4. Performance – das Ergebnis des Systems

Performance ist das Resultat aus:

- den Menschen im System (Hiring)
- der Führung im System (Leadership)
- der Stabilität des Teams (Retention)

Viele Unternehmen versuchen, Performance direkt zu optimieren, etwa durch:

- Zielsysteme
- Boni
- KPIs
- Trainings

Doch Performance ist kein isolierter Startpunkt.

Kernfunktion:

Performance ist der Output des gesamten Verhaltenssystems.

Die Verhaltenskette

Das gesamte Modell lässt sich in einer einfachen Ursache-Wirkung-Kette darstellen:

Leadership → Hiring → Retention → Performance

Oder in drei Sätzen:

Leadership bestimmt, wen du einstellst.
Wen du einstellst, bestimmt, wer bleibt.
Wer bleibt, bestimmt die Performance.

Beispiel

Ein Unternehmen stellt schnell neue Mitarbeitende ein, um offene Positionen zu besetzen. Die Auswahl erfolgt hauptsächlich nach Fachkenntnissen und Verfügbarkeit.

Die Führungskräfte sind stark operativ eingebunden, geben wenig Feedback und treffen Entscheidungen kurzfristig.

Nach sechs bis neun Monaten kündigen mehrere neue Mitarbeitende. Die verbleibenden Teams sind überlastet, die Performance sinkt.

Das Unternehmen reagiert mit:

- höheren Gehältern
- neuen Benefits
- Recruiting-Kampagnen

Doch die Fluktuation bleibt hoch.

Das Problem lag nicht bei den Benefits oder im Recruiting-Marketing, sondern:

- in den Führungsmustern
- in den Hiring-Entscheidungen
- in der Verhaltensarchitektur des Systems

Praktische Implikationen für Unternehmen

Wenn Leadership, Hiring, Retention und Performance ein zusammenhängendes System sind, ergeben sich klare Konsequenzen.

1. Leadership ist der primäre Hebel

Führung beeinflusst:

- die Qualität von Hiring-Entscheidungen
- die Arbeitsumgebung
- die Bindung von Mitarbeitenden
- die Leistungsstandards

Ohne wirksames Führungsverhalten bleiben viele HR-Initiativen oberflächlich.

2. Hiring muss verhaltensbasiert sein

Nicht nur Fähigkeiten, sondern vor allem Verhalten entscheidet über:

- Teamdynamik
- Führbarkeit
- Entwicklung
- langfristige Performance

Hiring sollte daher stärker auf:

- Verhaltensmuster
- Entscheidungslogik
- Lernfähigkeit
- kulturelle Passung

ausgerichtet werden.

3. Retention ist ein Systemindikator

Hohe Fluktuation zeigt:

- strukturelle Probleme
- Führungsdefizite
- falsche Hiring-Entscheidungen
- unklare Erwartungen

Retention lässt sich selten isoliert „reparieren“.

Sie verbessert sich, wenn Leadership und Hiring funktionieren.

4. Performance ist ein Ergebnis, kein Startpunkt

Stabile Performance entsteht, wenn:

- die richtigen Menschen im System sind
- Führung wirksam ist
- Teams stabil bleiben

Performance-Programme ohne systemischen Ansatz wirken meist nur kurzfristig.

Wie das LHRP Framework angewendet wird

Die praktische Umsetzung erfolgt in der Regel in drei Schritten.

1. Systemdiagnose

Analyse von:

- Führungsverhalten
- Hiring-Entscheidungen
- Fluktuationsmustern
- Performance-Unterschieden

Ziel:

Die eigentlichen Ursachen im Verhaltenssystem sichtbar machen.

2. Verhaltensarchitektur-Design

Gestaltung von:

- Führungsentscheidungen
- Hiring-Prozessen
- Feedback- und Anreizsystemen
- Entscheidungsstrukturen

Ziel:

Das System so gestalten, dass gewünschtes Verhalten wahrscheinlicher wird.

3. Umsetzung und Begleitung

Unterstützung bei:

- Führungsentwicklung
- Hiring-Redesign
- Retention-Interventionen
- Performance-Stabilisierung

Ziel:

Nachhaltige Veränderung des gesamten Systems.

Fazit

Die meisten Unternehmen behandeln Leadership, Hiring, Retention und Performance als getrennte Themen. In Wirklichkeit sind sie Teil desselben Verhaltenssystems.

Das LHRP Framework verbindet diese vier Bereiche zu einer klaren Ursache-Wirkung-Logik:

- Leadership prägt das System.
- Hiring bestimmt den Input.
- Retention zeigt die Stabilität.
- Performance ist das Ergebnis.

Unternehmen, die diese Zusammenhänge verstehen und gezielt gestalten, erreichen:

- bessere Einstellungsentscheidungen
- geringere Fluktuation
- stärkere Führungswirkung
- stabilere Performance

Nächster Schritt

Wenn Sie Hiring-Probleme, steigende Fluktuation oder schwankende Performance erleben, liegt die Ursache meist im Verhaltenssystem.

Das LHRP Framework hilft dabei, diese Ursachen sichtbar zu machen und systematisch zu verändern.

Kontakt:

Webseite: <https://behaveon.com>

Email: hello@behaveon.com