

Leistungsbezogene Vergütung

Die Ausgestaltung eines modernen Vergütungssystems hat die Ziele der Anforderungsgerechtigkeit, der Ergebnisorientierung sowie der Leistungsgerechtigkeit. Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Ausgestaltungsmerkmale von leistungsbezogenen Vergütungssystemen.

- ▶ Der Leistungsbegriff
- ▶ Leistung und Vergütung
- ▶ Kompetenzorientierte Leistungsvergütung
- ▶ Zielbonus und zielerreichungsbezogene Vergütung
- ▶ Individuelle Leistungsvergütung
- ▶ Teamorientierte Leistungsvergütung
- ▶ Budget- und Kostensteuerung
- ▶ Unterstützende Führungssysteme

Der Leistungsbegriff

Voraussetzung für die Evaluierung von brauchbaren leistungsbezogenen Kennzahlen ist die Definition eines adäquaten Leistungsbegriffes. Hierbei lassen sich grundsätzlich zwei Arten von Leistung unterscheiden:

Der Leistungsbegriff ist in engem Zusammenhang mit den Begriffen Arbeit und Aufgabe zu sehen. Unter menschlicher Arbeit ist der Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte des Menschen für die Befriedigung seiner materiellen und ideellen Bedürfnisse zu verstehen. Die Aufgabe ist eine Zielsetzung für zweckbezogene menschliche Handlungen. Zur Erfüllung der Aufgabe wird die

menschliche Arbeitskraft als Einsatzgröße erbracht, wobei das Maß der Aufgabenerfüllung bezogen auf eine Zeiteinheit als Leistung bezeichnet werden kann.

Leistung kann jedoch auch als subjektive Einschätzung eines Beurteilers dargestellt werden. Diese Leistung wird anhand vordefinierter erreichbarer Leistungen gemessen und hängt im Wesentlichen von den Konventionen zwischen Beurteilern und Beurteilten bzw. von dem vorausgesetzten Bild der Wirklichkeit ab, welches sich der oder die Beurteiler konstruiert haben.

Leistung und Vergütung

Leistungsbezogene Vergütungsmodelle stellen die Leistung des Mitarbeiters/des Teams in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Das Ziel leistungsorientierter Vergütungssysteme ist die

- Transparenz der Leistungsanforderungen und Leistungsergebnisse
- funktions- und zielorientierte Beurteilung und damit eine angemessene Partizipation an der betrieblichen Wertschöpfung
- Ausrichtung des individuellen Leistungsverhaltens auf betriebliche Ziele
- Mobilisierung von Leistungsreserven
- Flexibilisierung der Personalkosten

Probleme der Leistungsbeurteilung im Rahmen einer variablen Vergütungssystematik sind:

- Zurechenbarkeit der individuellen Leistung

- Leistungsergebnisse sind in der Regel Kollektivleistungen, abhängig von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Wettbewerbern usw.
- Individueller Leistungsanteil ist nicht präzise quantifizierbar und enthält immer eine subjektive Komponente
- Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Messgrößen für die Leistung
- Aufgaben- und Umfeldkomplexität unterschiedlicher Funktionen
- Selbst die gleiche Aufgabe und das gleiche quantitative Ergebnis kann in einem anderen Umfeld oder in einer anderen Region eine ganz andere Leistung erfordern
- Fehlende Prognosestabilität
- Jahresziele und Vergütungserwartungen orientieren sich in der Regel an vergangenen Erfahrungen
- Veränderung der Rahmenbedingungen erfolgt immer häufiger und schneller

Für die Verknüpfung von Leistung und Bonus ergeben sich verschiedene Alternativen:

Variante 1:

- Nicht formalisierte und unsystematische Verknüpfung (kommt nur noch selten vor)
- Zielvereinbarung als nicht formalisierte Bezugsgröße
- Verknüpfung liegt im regelfreien Ermessen des Vorgesetzten
- Keine vorgegebene Skalierung für die Bewertung der Zielerreichung

Variante 2:

- Summarische Verknüpfung (wird in gut 1/3 der Unternehmen praktiziert)
- Regeln für verbindliche Zielvereinbarungen sind vorhanden
- Grad der Zielerreichung wird anhand einer Skala oder anhand von Leistungsmerkmalen beurteilt

- Bonusrelevante Gesamtbeurteilung erfolgt summarisch unter Berücksichtigung der Zielerreichung und ggf. anderer Leistungsvariablen (z. B. Verhalten)

Variante 3:

- Rechnerische Verknüpfung (wird etwa in 50 % der Unternehmen praktiziert)
- Verbindliche und formalisierte Ziele werden gewichtet
- Grad der Zielerreichung wird anhand einer Skala (ggf. mit Ergebnisbeschreibung) beurteilt
- Bewertung der Einzelzielerreichung und Bonushöhe sind rechnerisch verknüpft

Kompetenzorientierte Leistungsvergütung

Eine Competency ist die einer Person zugrundeliegende Eigenschaft, die in kausaler Beziehung zu effektivem oder überdurchschnittlichem Leistungsverhalten in einer Arbeitssituation steht. Intelligenzmaße, Schulnoten und Arbeitszeugnisse sind keine Maßstäbe für berufliche Leistung oder Erfolg. Aus diesem Grunde ist die Kernfrage im Rahmen kompetenzorientierter variabler Vergütungssysteme immer wieder: „Was unterscheidet Spitzenkräfte von durchschnittlichen Mitarbeitern in einem Unternehmen?“

Kompetenzorientierte Vergütungsmodelle stellen damit nicht den reinen Leistungs-Output, sondern die Kompetenz und damit das Verhalten und Können der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der variablen Vergütung. Der Grad an Kompetenzbeurteilung definiert die Höhe der Vergütung. Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann durch eine von der Stelle gelöste Unternehmenssicht ergänzt werden. Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind:

- Visionen und Leitbild des Unternehmens wie z. B. „Wir wollen die Nr. 1 unserer Branche sein“
- besondere Wertvorstellungen des Unternehmens wie z. B. „Wir sind eine lernende Organisation“
- besondere Kernstärken des Unternehmens wie z. B. hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- besondere Topleister-Kompetenz im Unternehmen wie z. B. sehr gute Risikobeherrschung

Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen können gerichtet sein auf

- alle Mitglieder des Unternehmens
- spezifische Funktionsfamilien oder
- spezifische Funktionsebenen

Die verschiedenen Methoden, Kompetenzprofile zu erarbeiten, können wie folgt beschrieben werden:

- Behavioral Event Interview (BEI)
- Vorgesetztenbefragung
- Expertenrunden
- Umfragen
- Aufgaben-/Funktionsanalysen
- Direkte Beobachtung

Neben der Vergütung werden moderne Competency-Modelle genutzt für

- Personalauswahl

- Nachfolgeplanung
- Karriereentwicklung
- Leistungsbeurteilung und
- Vergütungssteuerung

Nachfolgend werden zwei pragmatische Modellansätze dargestellt:

Modell 1: Funktionsbezogene Competency-Modelle

- Rollen beziehen sich in der Regel auf im Unternehmen anerkannte Unternehmens- und Führungsleitlinien
- Konkret beobachtbare Competencies sind in der Regel vorgegeben. Die Bedeutung der einzelnen Competencies für eine bestimmte Funktion kann z. B. vom Vorgesetzten festgelegt oder (mit größerem Aufwand) zentral vorgegeben werden
- Die Beurteilung kann durch den Vorgesetzten erfolgen und durch eine Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ergänzt werden
- Der Verbesserungsbedarf wird in Form von persönlichen Entwicklungszielen festgelegt

Modell 2: Hierarchie-, funktionsstufen- bzw. rollenbezogene Competency-Modelle

- Rollen beziehen sich in der Regel auf im Unternehmen anerkannte Unternehmens- und Führungsleitlinien
- Competency-Dimensionen strukturieren und konkretisieren die allgemein gültigen Rollenanforderungen
- Für jede Ebene bestehen hinsichtlich der generellen Competencies unterschiedliche Anforderungen, die konkret ausformuliert werden

- Derartig aufwendige Modelle werden z. Zt. noch selten eingesetzt (z. B. im Consultingbereich), könnten aber die Funktionsbewertung ersetzen

Typische Beurteilungsmaßstäbe im Rahmen der Kompetenzbeurteilung können wie folgt gestaltet sein:

Risikokompetenz

- Die Kompetenz des Stelleninhabers entspricht nicht den Anforderungen der Stelle. Es sind öfter kritische Kompetenzschwächen erkennbar

Deutliche Kompetenzeinschränkung

- Die Kompetenz des Stelleninhabers entspricht noch nicht andauernd den Anforderungen der Stelle. Es treten des öfteren Kompetenzschwächen auf. Diese sind aber immer unkritisch. Die Kompetenz des Stelleninhabers ist deutlich steigerungsfähig

Geringe Kompetenzeinschränkungen

- Die Kompetenz des Stelleninhabers entspricht bis auf leichte Einschränkungen den Anforderungen der Stelle. Die Kompetenzeinschränkungen sind selten und immer unkritisch. Die Kompetenz des Stelleninhabers ist nur noch geringfügig steigerungsfähig

Volle Kompetenzerfüllung

- Die Kompetenz des Stelleninhabers entspricht uneingeschränkt den Anforderungen. Es sind keine Kompetenzschwächen erkennbar

Spitzen-Kompetenz

- Die Kompetenz des Stelleninhabers übertrifft in einigen Merkmalen das Anforderungsniveau der Stelle. Diese Merkmale werden als Fähigkeitspotential für anspruchsvollere Stellen erkannt

Zielbonus und zielerreichungsbezogene Vergütung

Zielerreichungsbezogene Vergütungssysteme setzen sich immer mehr durch. Dies ist darin begründet, dass diese Systeme den sich wechselnden Umfeldbedingungen am besten und schnellsten folgen können. Zudem stellen sie die Kommunikation von Führungskraft und Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Das Management mit Zielvereinbarungen fordert mündige, selbstbewusste und unternehmerisch denkende Partner, die auf einer Basis von Vertrauen gemeinsam Ergebnisse erreichen wollen.

Zielvereinbarungssysteme sind von drei Orientierungen geprägt:

■ **Strategische Orientierung**

Unternehmensziele und Strategien werden mit Aufgaben verbunden und in Einzelzielsetzungen umgesetzt. Dadurch werden die Voraussetzungen für einen Konsens der geschäftspolitischen Ausrichtung geschaffen

■ **Förderungsorientierung**

Mitarbeiter erfahren eine auf die Erreichung ihrer Ziele ausgerichtete Förderung und Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Dadurch wird ein Beitrag zur permanenten Qualifizierung von Mitarbeitern in Relation zu ihrer Aufgabenstellung geleistet

■ **Kommunikationsorientierung**

Vorgesetzte und Mitarbeiter lernen wechselseitig ihre Interessen und Erwartungen kennen. Dadurch wird die Zusammenarbeit beider bewusst gestaltbar

Wie lässt dich der Nutzen von Zielvereinbarungen beschreiben?

- Zielvereinbarung erleichtert die Managementkontrolle und konzentriert sie auf Ergebnisse
- Zielvereinbarung fördert die Akzeptanz der Ziele durch vorhergehende Abstimmung und Diskussion
- Zielvereinbarung gibt Orientierung für unvorhergesehene Entscheidungssituationen im Planungszeitraum
- Zielvereinbarung fördert die Klarheit von Aufgabenstellungen und Arbeitsschwerpunkten
- Zielvereinbarung fördert die Synergie in den Abteilungen und über Abteilungsgrenzen hinaus
- Zielvereinbarung macht Beurteilungen sachlicher und richtet sie darauf aus, worum es eigentlich geht
- Zielvereinbarung gibt einen Handlungs- und Entscheidungsrahmen und vergrößert die individuellen Freiheitsgrade
- Zielvereinbarung gibt Grundlagen für eine leistungsdifferenzierte Vergütung

Daneben sollen Zielvereinbarungen

- die Ausrichtung an Ergebnissen fördern
- dem Handeln Priorität und Richtung geben
- die Aufgabenschwerpunkte für den Planungszeitraum betonen

- die besonderen Funktionen der jeweiligen Managementebene berücksichtigen
- das Leistungsverhalten anspornen und motivieren
- den Entwicklungen in der Wirklichkeit flexibel folgen

Die Verknüpfung von Zielerreichung und variabler Vergütung erfolgt – abhängig vom Vergütungssystem – auf verschiedene Weise

- Der Zielerreichungsgrad des Mitarbeiters bestimmt unmittelbar die Höhe der Vergütung (jeder Zielerreichungsgrad ist z. B. mit einem Anteil eines Gehaltes verknüpft (Ziel erreicht ein Gehalt/Ziel übertroffen zwei Gehälter)
- Die Zielerreichung bestimmt mittelbar die Höhe der Vergütung (die Zielerreichung wird über eine Punkteskala in einen Leistungsfaktor übertragen, der mit dem Zielbonus multipliziert wird)
- Die Zielerreichung wird summarisch bestimmt. Die Bemessung des Bonus erfolgt diskretionär

Kernelement der zielerreichungsbezogenen Vergütung ist die Anwendung eines Zielbonus. Der Zielbonus ist der Betrag der zur Auszahlung gelangt, wenn alle dem System zugrundeliegenden Ziele erfüllt sind. Der Ist-Bonus ermittelt sich aus der Multiplikation des Zielbonus mit einem Leistungsfaktor, der sich aus dem Grad der Zielerreichung ergibt.

Vorteile des Zielbonus

- Jeder Mitarbeiter kennt den Betrag, den er am Jahresende bei Erreichung aller Ziele erzielen kann
- Der Zielbonus bildet die Komplexität der Funktionen ab und steigt mit der Höhe der Funktionsstufe
- Durch die Kommunikation kann der Mitarbeiter die einzelnen Ziele herunterbrechen und weiß, was dem Unternehmen die Zielerreichung wert ist

Neben den Vorteilen ergeben sich einige typische Problemfelder bei der Kommunikation des Zielbonus:

- Unternehmensperformance kann vom Plan abweichen und steht erst nach der Leistungsperiode fest
- Unterschiedliche Budgets für verschiedene Organisationseinheiten je nach Performance
- Verteilungsproblematik: Geschäftsbereiche vs. Servicebereiche
- Begrenzte Budgets als fester Rahmen für eine Organisationseinheit können die Möglichkeiten der positiven Leistungsbeurteilung nach oben eingrenzen
- Verteilungsvorgaben für die Leistungsbeurteilung (forced distribution) ist grundsätzlich problematisch und in kleineren Teams jedweder Ebene überwiegend nicht möglich
- Bonusbudgets können variieren und bieten daher kaum Verlässlichkeit für die Kommunikation von Zielboni
- Tendenziell positives Beurteilungsverhalten (insbesondere bei fehlender Zielvereinbarung) verringert häufig die tatsächliche Leistungsdifferenzierung und Anreizwirkung

Individuelle Leistungsvergütung

Die individuelle Leistungsvergütung basiert zumeist auf für das gesamte Jahr festliegenden Beurteilungskriterien.

Nachdem sich die Zielvereinbarung im Leitenden- und AT-Bereich in der Breite durchgesetzt hat, wird eine Vergütung auf Basis einer Leistungsbeurteilung zumeist

bei Mitarbeitern angewendet, denen der Freiraum zur Vereinbarung jährlicher Ziele fehlt oder sie dient als Ergänzung bestehender Zielvereinbarungssysteme.

Die Leistungsvergütung baut zumeist auf fest definierten Leistungskriterien auf. Diese Kriterien bewerten typischerweise

- Arbeitsquantität
- Arbeitsqualität sowie
- Verhaltensmerkmale und
- Outputgrößen

Gegenüber Competency-basierten Systemen sind Leistungsbeurteilungssysteme nicht stellen- oder Job-Family-spezifisch aufgebaut. Vielmehr werden standardisierte Kriterienkataloge angewendet, die aber zumeist über eine Gewichtung Differenzierungen zulassen.

Die Leistungsbeurteilung fokussiert gegenüber der Zielvereinbarung nicht auf jährlich spezifische Leistungsdaten, kann dafür aber Leistungsunterschiede über die Jahre hinweg aufgrund des stabilen Merkmalkataloges besser abdecken.

Im Rahmen der individuellen Leistungsvergütung erhalten einzelne Mitarbeiter bei Erreichung der zugrunde liegenden Mess- und Beurteilungsdaten einen individuellen Bonus. Dieser Bonus

- wird in Form einer Zielbonus am Jahresanfang in Aussicht gestellt und am Jahresende durch die Ermittlung eines Leistungsfaktors berechnet oder
- ergibt sich aus der Leistungsverteilung im Unternehmen bzw. in der Organisationseinheit oder

- ergibt sich aus der individuellen Vergütung des Mitarbeiters (10 % Leistungsprämie/Akkordzahlung)

Die Gestaltungsprobleme der Individuellen Leistungsvergütung können zusammen gefasst wie folgt beschrieben werden:

Zurechenbarkeit der individuellen Leistung

- Leistungsergebnisse sind in der Regel Kollektivleistungen, abhängig von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Wettbewerbern usw.
- Der individuelle Leistungsanteil ist nicht präzise quantifizierbar und enthält immer eine subjektive Komponente. Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Messgrößen für die Leistung
- Aufgaben- und Umfeldkomplexität unterschiedlicher Funktionen. Selbst die gleiche Aufgabe und das gleiche quantitative Ergebnis kann in einem anderen Umfeld oder in einer anderen Region eine ganz andere Leistung erfordern

Fehlende Prognosestabilität

- Jahresziele und Vergütungserwartungen orientieren sich in der Regel an vergangenen Erfahrungen
- Die Veränderung der Rahmenbedingungen erfolgt immer häufiger und schneller. Unterjährige Zielrevision wird immer häufiger notwendig, unterbleibt aber oft. Ziele werden dann immer mehr zur Fiktion mit deutlich wachsendem Anpassungsbedarf
- Zielvereinbarung fokussiert meistens auf einen Ausschnitt des gesamten Funktionsauftrags, z. B. auf Jahresergebnisse, für den Geschäftserfolg besonders wichtige Aufgaben, Projekte usw.

Abgrenzung Tagesgeschäft/on-Top-Leistung

- Welche Rolle spielen die wichtigen Kernaufgaben/Routineleistungen?
- Wie werden längerfristige, strategische Aufgaben und Meilensteine integriert?
(Der Verweis auf das Grundgehalt als Äquivalent für Basis-, Dauer- und Routineaufgaben löst die bestehende Abgrenzungsproblematik nicht befriedigend)

Führungsqualität

- Die Vorbildfunktion des Top Managements und die vorhandene bzw. gewollte Führungsqualität ist ganz entscheidend für das Systemdesign
- Administrative Personalsysteme erzeugen keinen Erfolg und keine Leistung
- Die Qualität der Konzepte misst sich daran, ob sie geeignet sind, die Qualität des Führungs- und Kooperationsprozesses, orientiert an Erfolgs- und Leistungsgrößen, zu verbessern

Teamorientierte Leistungsvergütung

Teamorientierte Vergütungssysteme unterscheiden sich von individuellen Vergütungssystemen dadurch, dass das Team und nicht der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt der Leistungsmessung und Beurteilung steht.

Teamorientierte Vergütungssysteme kommen überall dort zur Anwendung,

- wo eine Leistungsbeurteilung des einzelnen Mitarbeiters nicht gewollt ist
- wo die Prozessschnittstellen eine eindeutige Zuweisung von Individualleistungen unmöglich machen
- wo z. B. im Rahmen der Teamorganisation, die Rolle des Teams durch die Vergütungsverknüpfung gestärkt werden soll

Weit verbreitet sind teamorientierte Vergütungssysteme in öffentlichen Unternehmen oder im Tarifbereich (z. B. Produktion). Daneben sind viele teamorientierte Leistungsvergütungssysteme auch begründet in den Widerständen des Personalrates oder des Betriebsrates gegen eine individuelle Leistungsmessung.

Die Verteilung entstandener Bonizahlungen im Team können wie folgt erfolgen:

- Nach Köpfen
- Nach Leistungsanteil
- Nach aktuellem Gehalt des einzelnen Mitarbeiters
- Nach Tarifgruppenzuordnung

Moderne teamorientierte Vergütungssysteme beziehen verschiedene Schnittstellenpartner im Rahmen einer 360-Grad-Beurteilung in die Vergütungsbemessung der Teammitglieder mit ein.

Budget- und Kostensteuerung

Die Honorierung von Leistung und Performance benötigt in den meisten Fällen eine konsequente Budgetierung.

Dies ist darin begründet, dass es leichter fällt, Mitarbeiter positiv zu beurteilen, als ein negatives Feedback zu geben. Dies aber führt zwangsläufig zu einer Überschreitung bzw. zu einer Rechtsverschiebung der angenommenen Normalverteilung (Gutleiter bekommen das, was Schlechtleiter nicht bekommen). Zur Budgetsteuerung können drei verschiedene Varianten in Betracht gezogen werden:

Variante 1: Keine Budgets

Kostensteuerung erfolgt über Quervergleich der Beurteilungen (durch Personal, Vorgesetzte oder Vorstand) oder durch Vorgaben zum Beurteilungsdurchschnitt bzw. der Verteilung (forced distribution).

Vorteil:

- Handlungsspielraum für Differenzierung zwischen Ressorts, Funktionen und Personen

Nachteil:

- Aufwand für Management des Kostenrisikos
- Argumentationsaufwand für Akzeptanz des Quervergleichs
- Kontrolldefizite und mangelnde Planabweichungskriterien

Variante 2: Gesamtbudget

Es gibt ein Unternehmensbudget für den Bonustopf

Vorteil

- Einfaches Kostenmanagement
- Spielräume für interne Differenzierung

Nachteil

- Verteilung muss legitimiert werden (z. B. inwiefern werden unterschiedliche Erfolgsbeiträge von Geschäftsbereichen berücksichtigt?)

Variante 3: Teilbudgets

Das Bonusbudget wird auf Ressorts bzw. Gebiete und Funktionen heruntergebrochen

Vorteil

- Kein Kostenrisiko

Nachteil

- Je nach Ausgestaltung bestehen wenig Handlungsspielräume, insbesondere für kleinere Ressorts, Geschäftsgebiete und Funktionen
- Bei relativ geringer Budgethöhe geht die gewünschte Anreizwirkung eventuell verloren

Etwa jedes zweite Unternehmen steuert die variable Vergütung über Budgets

- ~1/3 dieser Unternehmen steuern nur über ein Unternehmensgesamtbudget
- ~2/3 dieser Unternehmen brechen die Bonusbudgets bis auf Bereichsebene oder tiefer herunter

Unternehmen, die auf eine Budgetierung verzichten, haben in der Regel eine rechnerische Verknüpfung von Zielvereinbarung und variabler Vergütung. Die Kostensteuerung erfolgt in diesen Fällen durch:

- Formale oder informelle Vorgabe eines durchschnittlichen Bonusfaktors je Organisationseinheit
- Vorgabe einer Verteilung auf die verschiedenen Zielerreichungs-/Leistungsstufen
- Delegation eines sinnvollen Entscheidungsspielraums an die Führungskräfte (erfordert aber weitere Begründungen, um Scheinobjektivität zu begegnen)

Unterstützende Führungssysteme

Modern leistungsorientierte Vergütungssysteme setzen Führungssysteme voraus. Vergütungssysteme scheitern aus diesem Grunde nicht an der Berechnung oder dem Formelaufbau zur Ableistung der Vergütung. Bonussysteme scheitern vielmehr einheitlich an zu schlechter Führung, an unzureichendem Leistungs-Feedback und an der zu geringen Erfahrung der Führungskräfte, Lob und Tadel auszusprechen und dies in Vergütungswirkungen umzusetzen.

Das Ziel „Delegation von Kompetenz und Verantwortung an Führungskräfte in Vergütungsfragen“ setzt dabei insbesondere intelligente unterstützende Führungssysteme voraus, die an die Bedarfe des Unternehmens und das Niveau der Führungskompetenz ausgerichtet sind. Systeme die dabei insbesondere im Mittelpunkt stehen sind:

- Zielvereinbarung
- Leistungsbeurteilung
- Competency-Modelle
- Leistungs-Feedback
- Performance-Management
- Karrieresysteme

Zur Einführung eines neuen Vergütungssystems bedarf es somit nicht nur der Kommunikation des Systems an die Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern vielmehr intensiver Schulungen und Workshops, die die Führungskräfte befähigen, mit Konfliktsituationen im Umfeld von Leistung und Vergütung umzugehen.

Baumgartner & Partner unterstützt Unternehmen in diesem Umfeld seit vielen Jahren durch

- Assessment Center
- Zielvereinbarungs-Workshops
- Beurteilungs-Training
- Führungskräfte-Meeting
- etc.

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de