

# Whitepaper

Leistungs- und Vergütungsmanagement in Zeiten der Reduzierung individueller Bonuszahlungen



# AGENDA

1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im nachfolgenden Text die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

1	Reduzierung individueller Bonuszahlungen im Markt	2	Implikationen auf das Total-Cash-Management	3	Ind. Leistungsmanagement und Leistungsvergütung	4	Ziele des Leistungsmanagements	5	Erfolgreiche Verhaltenssteuerung
6	Erfolgreiche Zielerreichung	7	Quellen des Feedbacks	8	Taktung des Feedbacks	9	Die Bedeutung von nachweisbaren Topleistern	10	Konsequente Qualitätssicherung
Ausblick									

# 1. Reduzierung individueller Bonuszahlungen im Markt

Ein Übergang von der individuellen Vergütung zur kollektiven Ergebnisvergütung bildet den Rahmen

## Aktuelle Themen

- Immer mehr Unternehmen entscheiden sich gegen eine individuelle variable Vergütung
- Begründet ist dies weniger in der Frage, ob individuelle Anreize grundsätzlich nicht mehr wirken (in der kapitalistischen Konsumgesellschaft wirken individuelle Anreize üblicherweise sehr wohl) sondern vielmehr im Nicht-Funktionieren der zugrundeliegenden Steuerungsinstrumente
- Die Rückbesinnung auf die Ergebnisvergütung ist auch in der aktuell guten Ergebnislage vieler Unternehmen begründet, die den Übergang erleichtert

## Handlungsfelder

- Bevor individuelle Bonussysteme verneint werden, sollte im Detail geprüft werden, welche Vor- und Nachteile alternative Systeme haben.
- Die aktuelle Bewegung gleicht einer kollektiven Flucht. Ob dies in jedem Fall sinnvoll ist muss sich beweisen.
- Vielmehr erscheint es notwendig die Leistungs-Management Systeme als auch die variablen Vergütungsmodelle verstärkt auf die jeweilige Zielgruppe auszurichten statt dem Grundsatz „one fits all“ zu folgen.
- Fakt ist aber auch, dass junge Bewerber sehr viel weniger entgeltaffin sind.

## 2. Implikationen auf das Total-Cash-Management

Ergeben sich Vor- oder Nachteile aus dem Übergang von der individuellen Vergütung zur kollektiven Ergebnispartizipation?

### Aktuelle Themen

- Der Übergang von einem bestehenden System zu einem neuen System ist zumeist mit Übergangskosten bzw. Absicherungen verbunden.
- Vor dem Hintergrund vieler variabler Vergütungssysteme, die überwiegend eine zweite zeitverzögerte Absicherung zu 100% (oder nahe daran) bedeuteten, muss der Übergang gestaltet werden.
- Die Überleitung in eine ergebnisorientierte und zumeist nicht direkt beeinflussbare Komponente wird demzufolge mit einer erneuten (Teil-)Absicherung des Altbonus der Belegschaft einhergehen.

### Handlungsfelder

- Die Umstellung auf eine Ergebniskomponente macht die Gesamtvergütung im Kern nicht flexibler, sondern starrer.
- Insbesondere wird die kollektive Ergebnisbeteiligung oft nicht als Total-Cash-Element im Kontext einer 100%-Zielvergütung gesehen. Wenn dies der Fall ist, verschlechtert sich durch die Umstellung automatisch die Wettbewerbslage des Gesamtvergütungskonzeptes.
- Denn im Kern kommt es zu einer Absicherung auf einem höherem Entgelt-Niveau als zuvor. Denn der Bonus ist damit im Zweifel nicht mehr „Teil des Total-Cash-Zielgehaltes“.

## 3. Ind. Leistungsmanagement und Leistungs-Vergütung

Leistung zu managen gehört zu den Kernaufgaben der Führung und muss durch funktionierende und akzeptierte Systeme zur Leistungsdifferenzierung unterlegt werden.

### Aktuelle Themen

- Die Abwendung von der individuellen Leistungsvergütung ist begründet in einem unglücklichen Mix an nicht-funktionierenden Leistungsmanagementmodellen.
- Seit Jahren gibt es in nur wenigen Unternehmen funktionierende Competency-Modelle, Zielvereinbarungen verkommen zum Basar und die Führungskräfte versuchen sich aus der Verantwortung zu stehlen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass Unternehmen sich dieses Themas entledigen wollen. Denn Ergebnis-beteiligungen bedienen den Wunsch nach Objektivität, Messbarkeit und einem gemeinsamen Ziel.

### Handlungsfelder

- Das Leistungsmanagement als Basis der individuellen variablen Vergütung funktioniert nicht.
- Unternehmen betonen halbherzig, dass natürlich weiterhin Ziele und Feedback im Vordergrund stehen sollen.
- Alle Teilnehmer wissen aber, dass durch die Loslösung nicht-funktionierender Systeme vom Bonus nicht automatisch funktionierende Systeme werden.
- Die Leistungsmanagementsysteme werden deswegen im schlechtesten Fall zu belanglosen, unbedeutenden Tools werden, wenn HR nicht aktiv gesteuert und echte Qualität liefert.

## 4. Ziele des Leistungsmanagements

Die Ziele des Leistungsmanagements liegen darin Mitarbeitern ein Feedback zu geben (das jeder Mitarbeiter verdient). Und dies auf Basis von Zielerreichung, Verhaltensweisen und Leistungsfeedback.

### Aktuelle Themen

- Die dem Leistungsmanagement zugrundeliegenden Ziele müssen weiterhin erfüllt werden.
- Leistungsfähige und leistungsbereite Organisationen benötigen eine konsequente Auseinandersetzung mit dem aktuellen Leistungsstand und der Zielerreichung der Teams.
- Mithin wird die Aufgabenstellung für HR nicht einfacher. Denn die Systeme müssen erfolgreich sein und dies auch ohne Vergütungsbezug.
- Dieser fehlende Vergütungsbezug wird tw. helfen und tw. dem Erfolg entgegenstehen. Und dies abhängig von der jeweiligen gelebten Unternehmenskultur.

### Handlungsfelder

- Mehr noch als in der Vergangenheit, in der das Leistungsmanagement oft zu einem reinen Bonusverteilungstheater verkommen war, bedarf es jetzt wirklich verbindlicher Ansprüche und Ziele des Leistungsmanagements.
- Denn der fehlende Vergütungsbezug zeigt ja, dass Leistungsmanagement nicht nur wegen der Bonusverteilung realisiert wird.
- Damit rücken (hoffentlich) modernere (und ernsthafter umgesetzte) Systeme und Tools in den Vordergrund der Umsetzung statt reiner Bonusverteilungstools mit Forced-Distribution-Ansatz.

## 5. Erfolgreiche Verhaltenssteuerung

Moderne Unternehmen setzen auf eine Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter. Denn die Erreichung von Competencies führt nachweisbar zum Erfolg

### Aktuelle Themen

- Competency-Modelle werden seit Jahren in Unternehmen diskutiert. Umgesetzt wurden diese Systeme – wenn überhaupt – nur im oberen Führungs-/Spezialistenbereich.
- Ziel der Unternehmen muss es im Sinne eines erfolgreichen Leistungsmanagements sein die spezifischen Soll-Verhaltensweise der Stelle oder job-family in den Vordergrund zu stellen.
- Es ist mehr als bedauerlich, dass viele Feedbacksysteme aussehen wie vor 20 Jahren (alleinige Trennung in Mitarbeiter- und Führungskräftebogen) und jeglicher Stellenbezug fehlt.

### Handlungsfelder

- Das Führen mit Competencies unterstützt eine klare Perspektive „wie“ Mitarbeiter und Führungskräfte zu Gutleistung kommen.
- Damit stellen Competencies die Königsdisziplin des HR-Leistungsmanagements dar. Denn sie stellen den Mensch und sein Können/Verhalten in den Vordergrund.
- Es ist an der Zeit sich im Detail mit den verschiedenen Soll-Verhaltensweisen auf allen Ebenen konsequent auseinanderzusetzen.
- Denn die Umsetzung von Soll-Verhalten steuert nachweisbar den langfristigen Erfolg.



## 6. Erfolgreiche Zielerreichung

Das Führen mit Zielen stellt grundsätzlich die Basis moderner Unternehmensführung dar

### Aktuelle Themen

- Das Führen mit Zielen hat eine lange Historie.
- Im Kontext der Vergütungsfrage sind viele Zielvereinbarungssysteme zu Basarsystemen verkommen, die für 80% der Mitarbeiter eine 100%-ige Zielerreichung ausweisen.
- Woran liegt das? Am System oder an der Umsetzung durch die Führung? Sicherlich mehr an den beteiligten Menschen als an den Systemen.
- Ziel muss es sein, die Zielsysteme (egal ob Vereinbarung oder Vorgabe) so auszurichten, dass Zielklarheit entstehen kann. Kombiniert mit einem inhaltl. Anspruch würde dies schon sehr helfen.

### Handlungsfelder

- Macht es Sinn ein Zielvereinbarungssystem abzuschaffen nur weil der Vergütungsbezug fehlt? Sicher nicht. Denn das Führen mit Zielen sollte nicht abgeschafft werden. Denn was wäre die Alternative? Zurück zur Aufgabenorientierung?
- HR muss deswegen in der Lage sein Zielsysteme zur Verfügung zu stellen die den Anforderungen der Stellen/job-families im agilen Umfeld entsprechen.
- Damit hätten Unternehmen die Chance MbO und OKR, Zielvereinbarung und Zielvorgabe oder Modelle der Zielkommunikation nebeneinander bestehen zu lassen. Und dies abhängig von den spezifischen Anforderungen der (Teil-)Organisation.

## 7. Quellen des Feedbacks

Die Führung von oben löst sich immer mehr auf. Agile Teams führen sich selbst, die Führungskraft wird zum Coach und Erfolgstreiber statt Vorentscheider

### Aktuelle Themen

- Unternehmen bewegen sich in den einzelnen Organisationseinheiten immer weiter auseinander.
- Während es große repetitive Einheiten gibt sind auf der anderen Seite schnelle und agile Spezialistenteams gefragt.
- Dass bei solch einer Basisbedingung ein einheitliches System nicht erfolgreich sein kann ist offensichtlich.
- Unternehmen müssen deswegen an der „Quelle des Feedbacks“ flexibler werden. Einmal ist es die Führungskraft, einmal das Team, einmal Externe und einmal alle vorgenannten Prozesspartner die das Feedback geben.

### Handlungsfelder

- Die Führungskraft hat als alleiniger Feedbackgeber ausgedient, sagte kürzlich ein HR-Verantwortlicher.
- Ist das im Sinne von HR? Welche Partner übernehmen welche Feedbackrolle?
- Ist berücksichtigt, dass ein permanentes Feedback aus dem Kollegenkreis (das technisch mit like/dislike möglich ist) auch zu einem drohendem Vertrauensverlust im Team führen kann?
- Wie sollen sich Controllingsysteme gegenüber Führungssystemen verhalten. Dies sind nur einige spannende Fragen über die Quelle des Feedbacks die HR beantworten muss.

## 8. Taktung des Feedbacks

In welchen Rhythmen sollen Mitarbeiter ein Feedback erhalten.

### Aktuelle Themen

- Viele Unternehmen setzen starre Systeme mit Jahresgesprächen um. Diese einmaligen institutionalisierten Gespräche werden vielfach als ärgerlicher administrativer Aufwand gesehen.
- Denn geholfen wird den Führungskräften und Mitarbeitern damit oft wenig.
- Ziel muss es sein, dass neben den Systemen auch der Rhythmus des Feedbacks an den Anforderungen der Stelle/job-family ausgerichtet wird.
- Deswegen bedarf es moderner Feedbacktools. Diese sind bei weitem noch nicht in HR angekommen.

### Handlungsfelder

- Die Flexibilisierung der Taktung ist eine organisatorische und technische Herausforderung.
- Wenn Mitarbeitern unterjährig vielfach Feedback gegeben werden soll, dann bedarf es einer techn. Unterstützung die die Ergebnisse automatisch aufbereitet, den Teilnehmern zur Verfügung stellt und eine Qualitätssicherung unterstützt.
- Davon ist HR in vielen Fällen weit entfernt.
- Diese Lücke gilt es zu schließen. Dabei ist wesentlich, dass das Unternehmen fortlaufend (wie in der Produktion) eine begleitende Qualitätssicherung durchführt.

## 9. Die Bedeutung von nachweisbaren Topleistern

Was erwarten Topleister in einem Bonusumfeld ohne individuellen Leistungsbezug

### Aktuelle Themen

- Typischerweise fällt es Führungskräften und Mitarbeitern am leichtesten die oberen 20%-30% der Leister zu identifizieren und darüber Konsens zu erreichen.
- Denn diese Mitarbeiter sind es die einfach mehr aus der jeweiligen Stelle machen, die über eine hohe intrinsische Motivation verfügen und mehr als den Jahresbezug im Blick haben.
- Damit erscheint es auf den ersten Blick so, dass die Abschaffung von individuellen Boni in dieser Zielgruppe nicht (direkt) zu einem Leistungsabfall führen wird. Doch was ist daneben zu bedenken?

### Handlungsfelder

- Topleister leisten aus sich heraus viel. Aber auch diese erwarten ein Feedback zur Leistung über Anerkennung, Lob oder Entgelt/Bonus. Die Abschaffung des individuellen Bonusanteils wird damit zwangsläufig den Druck auf das Grundgehalt erhöhen.
- Ob dies im Sinne von HR ist muss in Zeiten begrenzter Budgets und Nullzinspolitik geprüft werden. Um dem Druck auf das Grundgehalt entgegenzuwirken müssen Bonuswirkungen angedacht werden, die diese erhöhte Leistung (z.B. als Multiplikator auf die Ergebniszahlung) würdigen.
- Ansonsten wird das Gesamtvergütungssystem nur starrer und teurer. [Dr. Fratschner / hronlinemanager.com](mailto:Dr.Fratschner@hronlinemanager.com) / [baumgartner.de](http://baumgartner.de)

# 10. Konsequente Qualitätssicherung

Statt Qualitätssicherung werden die Ergebnisse des Leistungsmanagements an HR gegeben um es dort „passend zu machen“

## Aktuelle Themen

- Der Erfolg eines modernen Leistungsmanagements setzt an der Qualitätssicherung an.
- Es gibt kein Feedback- oder Bonussystem, das ohne Qualitätssicherung bestehen kann.
- Analysiert man aber die Qualitätssicherung in vielen Unternehmen so stellt man fest, dass dieses oft nicht besteht bzw. nur rudimentär vorhanden ist.
- Eine QS bedarf aber der Abstimmung unter den Führungskräften über die Leistungssituation in den Organisationseinheiten, einem gemeinsamen Verständnis über Feedbackniveaus und einem Konsens was sehr gut, gut und weniger gut ist.

## Handlungsfelder

- Unternehmen sollten ein viel größeres Augenmerk auf die Qualitätssicherung legen.
- Nicht die Systeme entscheiden über den Erfolg sondern die ernsthafte Umsetzung nach definierten Qualitätssicherungsaspekten.
- Wenn die QS nicht definiert ist verkommt das Leistungsmanagement zu einem bedeutungslosen Tool.
- Aus diesem Grunde müssen sich Führungskräfte mit den Leistungsverteilungen auch über die OE-Grenzen hinweg aktiv auseinandersetzen und dafür sorgen, dass - wie in jedem anderen Prozess auch – Qualität im Sinne von Leistungsgerechtigkeit erreicht wird.

# Ausblick

HR hat vielfältige Anforderungen im Kontext von Leistungsdifferenzierung und Entgeltsteuerung zu bewältigen

## Handlungsfelder 1

- HR muss viel stärker als in der Vergangenheit auf die spezifischen Anforderungen der Stellen, job-families und Organisationseinheiten eingehen, um ein funktionierendes Leistungsmanagement sicherzustellen.
- Hierbei ist auch zu prüfen ob und in welcher Form der Vergütungsbezug aufrechterhalten werden soll/kann.
- Daneben sollte sich HR darauf konzentrieren sich gedanklich von der Verteilungsdiskussion zu lösen und im Blick zu haben, ob die Erkennung und Würdigung nachweisbare Gutleistung wirklich durch die HR-Systeme unterstützt bzw. verstärkt wird.

## Handlungsfelder 2

- Die Systeme zum Feedback sind damit wesentlich differenzierter anzuwenden.
- Die Systeme des Führens über Ziele sind inhaltlich und bzgl. der Methodik der Umsetzung (MbO, OKR usw.) auf die Stellen und job-families auszurichten
- Und HR muss erreichen, dass das Leistungsmanagement und das Vergütungsmanagement einen nachweisbaren Wertbeitrag liefern. Dies wird aber nur zu erreichen sein, wenn die verantwortlichen Akteure Ihre Rolle kennen, die Einhaltung der Rolle qualitätsgesichert wird und das Management in diesem Kontext weiß, was es von HR erwarten (und nicht erwarten) kann.

# AGENDA

1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

# Baumgartner HR Strategie- und Umsetzungsberatung

## Historie

Baumgartner & Partner ist eine der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Raum mit dem Fokus HR- sowie Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement.

## Unsere Stärken

- » Unabhängige, partnergeführte Beratungsboutique
- » Klare Fokussierung auf HR-Beratung mit Schwerpunkt Compensation & Benefits
- » Über 25 Jahre Beratungserfahrung
- » Herausragende Kompetenz auf den Gebieten des Performance- und Vergütungsmanagement





# Baumgartner & Partner: Das Basismodell

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“)

# HR Online Manager – Die führende Online-Plattform



The advertisement features a dark grey background. On the left, there is a photograph of two men in business suits, one smiling and the other looking thoughtful. Above the photo, the text 'HR Online Manager' is written in white and red. To the right of the photo, the main headline reads 'Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS' in white. Below this, five interconnected hexagonal icons represent different HR functions: 'STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE' (light blue), 'STELLEN-BEWERTUNG ONLINE' (dark grey), 'EINGRUPPIERUNG ONLINE' (dark blue), 'COMPETENCY ONLINE' (maroon), and 'COMPENSATION ONLINE' (dark green). At the bottom, the website 'www.hronlinemanager.com' and the phrase 'powered by Baumgartner & Partner' are displayed in white.

**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*

[Jetzt kostenfrei testen](#)

# Kontakt

Dr. Friedrich A. Fratschner

Partner und Geschäftsführer

**Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH**

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

[friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Mobil: +49 (174) 99 0 99 50