



Individuelle Boni abschaffen? Was Sie bei der Abschaffung bzw. Umwandlung individueller in kollektive Bonussysteme unbedingt beachten müssen

HR Strategy

Talent &
Performance
Management

Compensation-
Management

Job-Evaluation &
Career-Grading

Flexible Benefit
Solutions

Ihr Referent



Dr. Friedrich A. Fratschner

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner.
- Herr Dr. Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Von 2009 bis 2014 betreute Herr Dr. Fratschner u.a. das Projekt „Lohngleichheit“ des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner (bis 2003) war Herr Dr. Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH sowie weiteren Beratungsunternehmen tätig.

Gliederung

1 Ausgangssituation	2 Abbau indiv. Boni	3 Bonusmodell & Vergütungsstrategie
4 Bonusaufbau und Rahmenbedingungen	5 Implikationen bei Abbau der individuellen Komponente	6 Leistungs-Management
6 Ein Topleister-Modell	7 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“)

Ausgangsbasis

- Überlegungen, auf Individualboni zu verzichten oder zumindest das Gewicht des Team- beziehungsweise Unternehmenserfolgs stärker zu betonen, sind in den Führungsetagen deutscher Unternehmen weit verbreitet.
 - **Ja es ist ein Trend, sich von individuellen Leistungszahlungen zu verabschieden**
 - **Ja es ist eine Tatsache, dass dadurch die Leistungsbereitschaft oft nicht unmittelbar zusammenbricht.**
 - **Ist es deswegen die „one fits all-Lösung“? Sicher nicht!!**
- Denn der Abbau individueller Bonuszahlungen erscheint uns oft wie eine reine Flucht aus den Systemen nach dem Grundsatz „Rette sich wer kann“.
- Unternehmen, die mit dem Thema Leistungsmanagement viele Probleme haben (schlechte Systeme, schlechte Umsetzung, nur Konflikte...) sind natürlich froh, dass sich dieses Thema mit der Kollektivierung der Boni „erledigt hat“.
- Davon auszugehen, dass kollektive Systeme dauerhaft zu mehr Erfolg führen, kann sehr wohl funktionieren, wenn trotzdem oder gerade deswegen individuelle Leistung anerkannt wird. Ohne Leistungsanerkennung führt der Systemansatz aber zu einer Leistungsspirale nach unten. Zwei Vorabergebnisse:
 - **Im Vordergrund sollte viel öfter das Leistungsmanagement und nicht das Vergütungsmanagement stehen.**
 - **Denn nur wenn das Leistungsmanagement wirklich funktioniert akzeptiert die Belegschaft auch eine individuelle Vergütungsdifferenzierung.**

Reduzierung individueller Bonuszahlungen im Markt

- 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
 - **in der aktuell (noch) guten Ergebnislage vieler Unternehmen begründet, die den Übergang erleichtert**
 - **In der Unfähigkeit vieler Unternehmen Leistungsbeiträge wirklich erfolgreich zu differenzieren sowie**
 - **darin, dass viele junge Bewerber sehr viel weniger entgelt-/karriereaffin sind.**
- Bevor individuelle Bonussysteme generell verneint werden, sollte jedoch im Detail geprüft werden, welche Vor- und Nachteile alternative Systeme haben.
- **Statt blindem Übergang auf den reinen Ergebnisbezug der variablen Vergütung ist 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.**

Unter welchen Rahmenbedingungen funktionieren die „neuen Bonusmodelle“?

- Analysiert man die aktuelle Lage am Markt, so lässt sich erkennen, dass die Umwandlung individueller Vergütungsmodelle auf kollektive Vergütungsmodelle oft einer bestimmten Ausprägung von Unternehmen folgt:
 - Relativ wenige / Überschaubare Anzahl an Mitarbeiter(n)
 - Flache Hierarchie / Hohe Vernetzung
 - Innovationsgetrieben
 - Hoher intrinsischer Anreiz durch attraktiven Aufgaben (oft IT-lastig)
 - Relativ homogene Belegschaft
 - Hoher Ausbildungsstand
 - Klare Ausrichtung und klare Kultur. Hohes Leistungs-Commitment
- **Ergebnis: Mitarbeiter mit einem klaren gemeinsamen Ziel auf das alle (möglichst direkt) wirken können sind mit einer reinen Ergebnisbeteiligung zumeist hoch zufrieden.**
- Aber: Gilt das auch für größere Unternehmen mit heterogenen Mitarbeiterstrukturen?

Warum ist es richtig die Individual-Leistung bzw. den Individual-Bonus zu hinterfragen?

- Individualboni tragen die Ungerechtigkeit in sich, dass Leistung im betrieblichen Kontext immer aus einer Zusammenarbeit entsteht.
- Viele Menschen wirken im Leistungsprozess mit. Und auch Leistungsträger benötigen Menschen die mitwirken, damit Guteistung entstehen kann.
- Folgende Aussagen müssen abgewogen werden:

- **Frau/Herr X hat etwas besonderes geleistet (wie auch immer im Entstehungsprozess) und hat damit individuell eine besondere Anerkennung verdient.**

oder

- **Frau/Herr X hat etwas besonderes geleistet (wie auch immer im Entstehungsprozess) und der gesamte Teamleistungsbeitrag hat zu dieser Leistung geführt. Aus diesem Grunde verdient das Team besondere Anerkennung (...bzw. alle partizipieren am gemeinsamen Ergebnis).**

Wann macht welches Modell Sinn?

- **Eine stärkere Orientierung an individuellen Zielen ist sinnvoll, wenn...**
 - die konsequente Differenzierung zwischen unterschiedlich guten Leistungsbeiträgen eine wichtige Rolle spielt
 - Wertbeiträge und Leistungen einzelner Mitarbeiter beobachtbar und dann beurteilbar (nicht unbedingt messbar) sind
 - der jew. Mitarbeiter (m/w) spürbar Einfluss auf die gesetzten Ziele/Ergebnisse nehmen kann
- **Eine stärkere Orientierung an kollektiven Zielen ist sinnvoll, wenn...**
 - Kooperation und Informationsaustausch bzw. intensive Vernetzung zwischen den Mitarbeitern entscheidend für den Unternehmenserfolg ist (bspw. um Innovation zu fördern)
 - individuelle Wertbeiträge schwer zu beobachten (und nur wenig zuordenbar) sind
 - das Unternehmen eine überdurchschnittliche Profitabilität aufweist und daher in der Lage ist grundsätzlich überdurchschnittliche Vergütungshöhen anzubieten
- **Der letzte Satz zeigt damit auch das grundsätzliche Risiko kollektiver Modelle auf.**

Was halten ihre Führungskräfte von einer Leistungsdifferenzierung?

- Neben dem Grundsatz, dass ein ehrliches Feedback zur Kernaufgabe der Führung gehört, stellt man fest, dass sich viele Unternehmen damit sehr schwertun



Grundsatz: Die Vergütung muss den strategischen Leitsätzen folgen

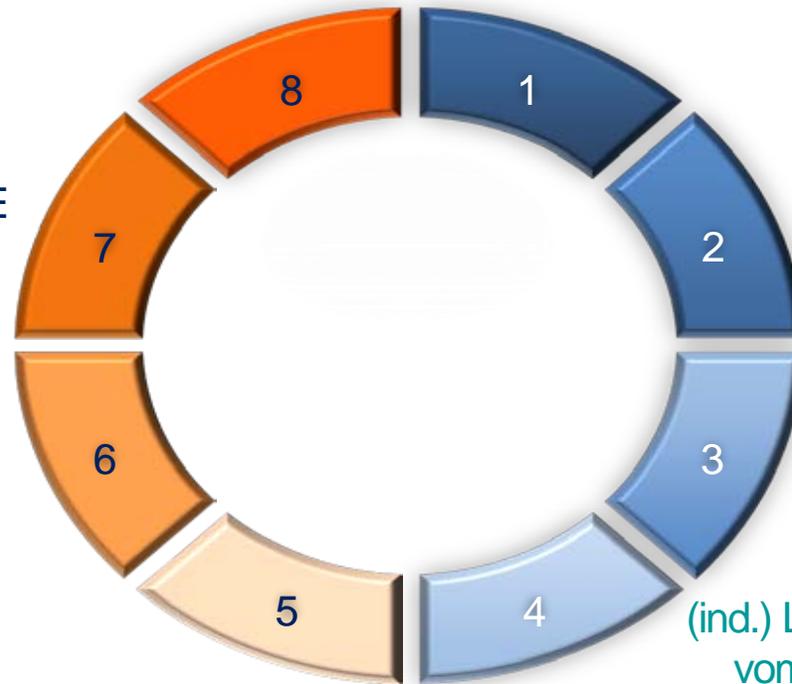
- Welcher strategische Leitsatz soll gelebt werden?

Die Mitarbeit in einem erfolgreichen Unternehmen soll sich lohnen

Die Mitarbeiter in einer erfolgreichen OE soll sich lohnen

Der Team-Beitrag zu einem positiven Ergebnis (Unt.) soll sich lohnen

Der Team-Beitrag zu einem positiven Ergebnis (OE) soll sich lohnen



(ind.) Topleistung soll sich lohnen

(ind.) Leistung soll sich lohnen

(ind.) Topleistung im erfolgreichen Team (unabhängig vom Ergebnis der OE/des Unt.) soll sich lohnen

(ind.) Leistung im erfolgreichen Team (unabhängig vom Ergebnis der OE/des Unt.) soll sich lohnen

Daraus ergeben sich z.B. folgende Modellansätze...

Honorierung primär abhängig von guter Ergebnislage



Honorierung des kollektiven Beitrages zu einem erfolgreichen Unternehmen

Honorierung des kollektiven Beitrages zu einer erfolgreichen Unternehmens-Einheit

Besondere Team-Honorierung bei guter Ergebnislage des Unternehmens (Beitrag!)

Besondere Team-Honorierung bei guter Ergebnislage der OE (Beitrag!)



Fokus OE-Ergebnis

Honorierung primär abhängig von Leistung



Besondere fokussierte Honorierung der Topleister

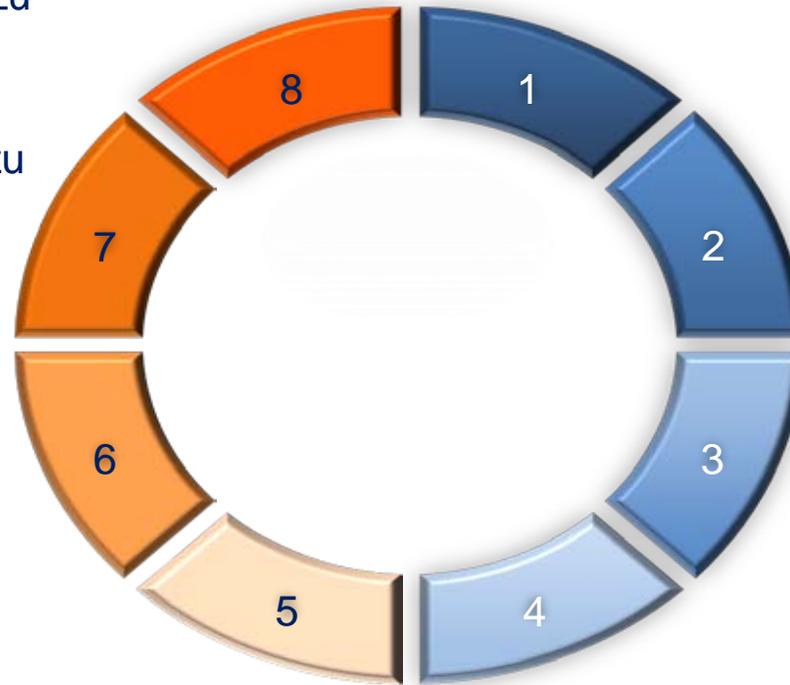
Honorierung unterschiedlich abgestufter aber positiver ind. Leistungsbeiträge

Honorierung der Top-Leistungsträger im erfolgreichen Team

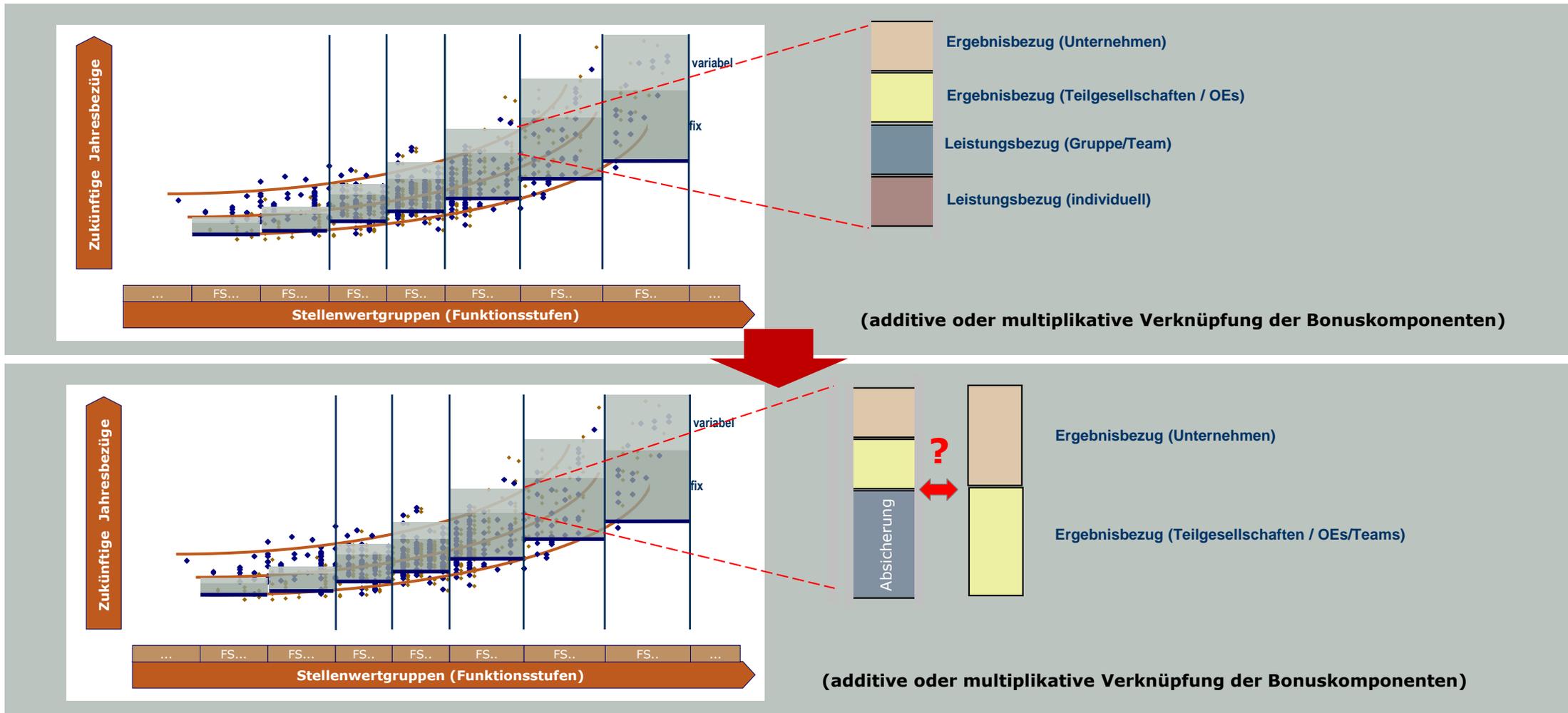
Honorierung der div. Leistungsträger im erfolgreichen Team



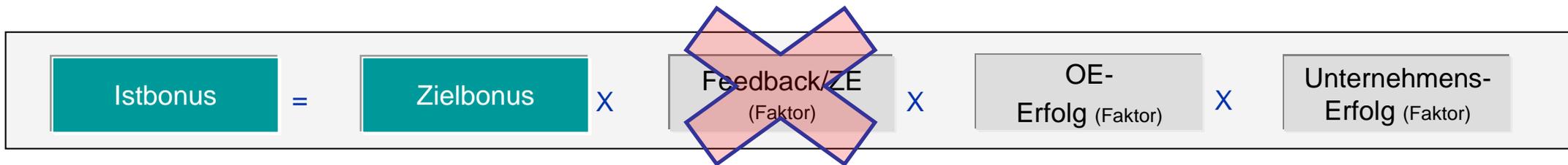
Fokus ind. Leistung/Teamentleistung



Bonussteuerung im Wandel / Führt die Ergebnisorientierung zu einem Kostenanstieg?



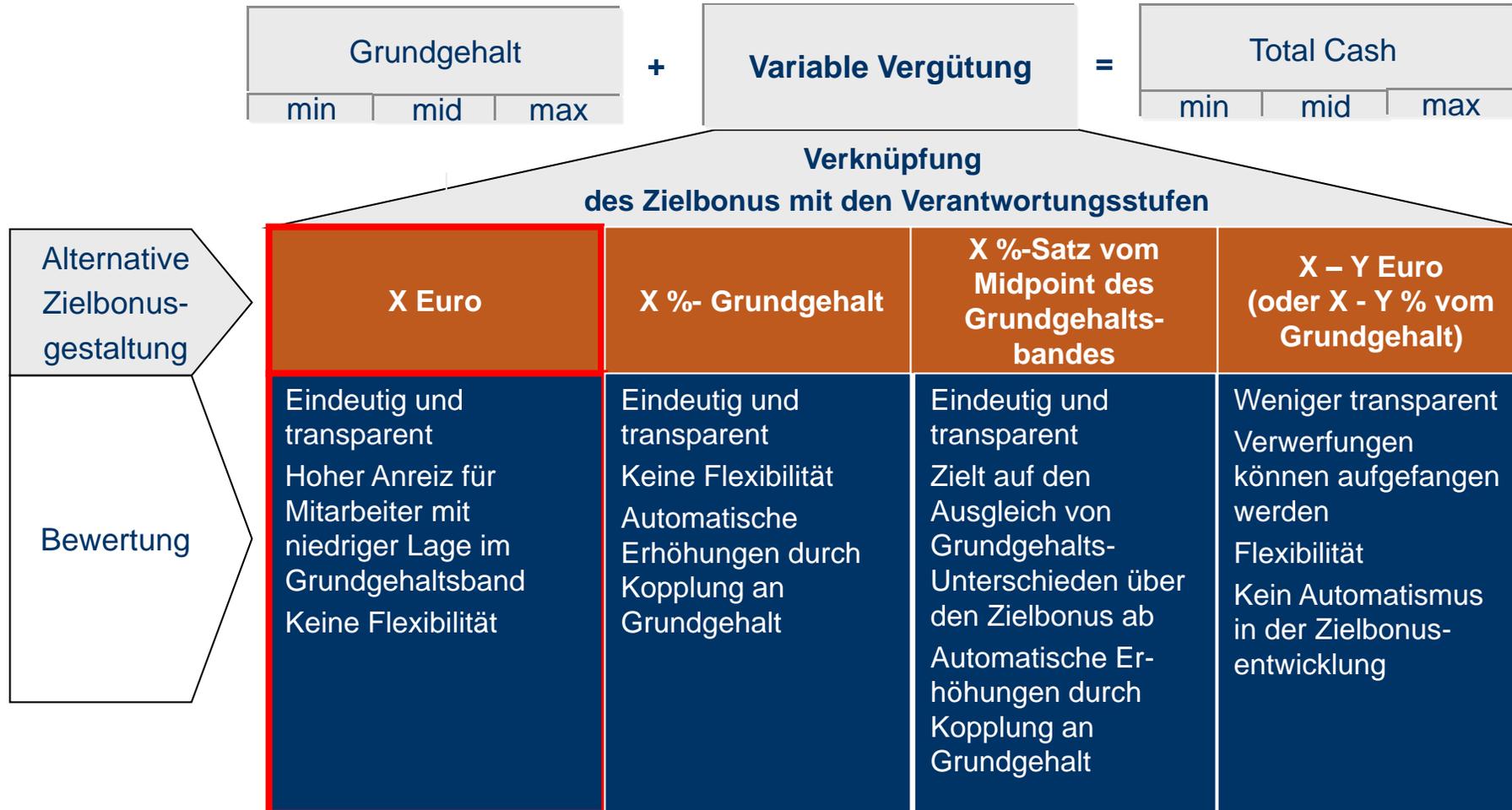
Drei grundsätzliche Modellvarianten – Verknüpfungsformen (Beispiele)



- *Abbau eines Elementes der variablen Vergütung führt zu erhöhten Grundgehaltsansprüchen*
- *Zielerreichung und/oder Leistungsergebnis sind gleichwertige Komponenten für versch. Zielgruppen*
- *Additive Modelle können durch verschiedene Gewichtung der Bausteine ergänzt werden.*
- *Durch Nebenbedingungen können additive und multiplikative Modelle auf gleiche Wirkung hin ausgeprägt werden*

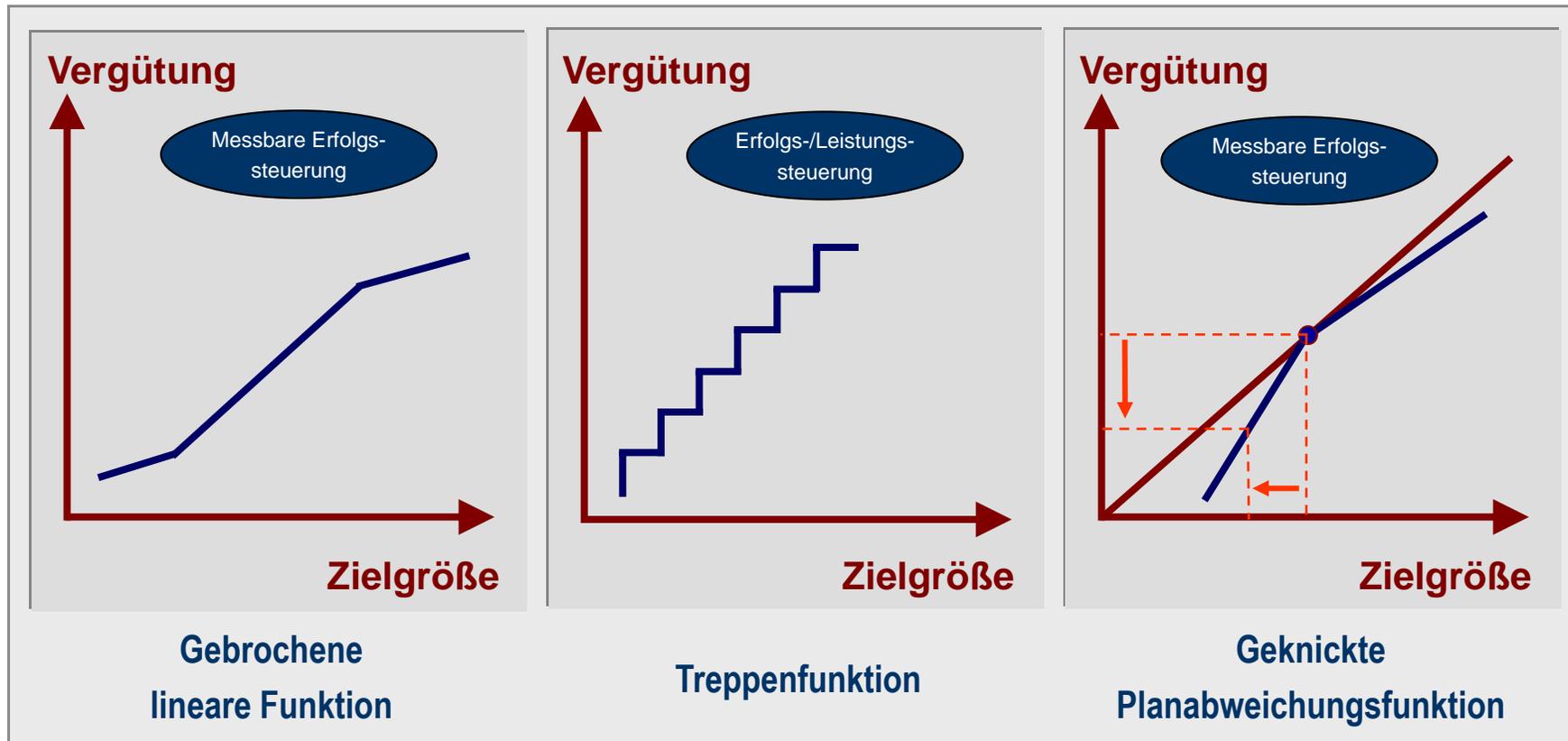
Systematische Verknüpfung von Grundgehalt und Zielbonus

Umstellungsrisiko Einmalzahlung: Gefahr den Zielbonus „zu verlieren“



Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Mögliche Funktionsverläufe für Erfolgs- und Leistungsindikatoren



Abkehr Individualbonus: Implikationen für das Total-Cash-Management

- Der Übergang von einem bestehenden System zu einem neuen System ist zumeist mit Übergangs-Kosten bzw. Absicherungen verbunden. Das muss jedem Anwender klar sein.
- Vor dem Hintergrund vieler variabler Vergütungssysteme, die überwiegend nicht mehr sind als eine zweite zeitverzögerte Absicherung zu 100% (oder nahe daran), 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.**
- 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 sondern als On-Top Bonus/Einmalzahlung „...wenn es dem Unternehmen gut geht“. Damit geht der Zielbonus verloren.
- Wenn dies der Fall ist, verschlechtert sich durch die Umstellung automatisch die Wettbewerbslage des Gesamtvergütungskonzeptes. Denn das alte Total-Cash wird zur neuen Grundvergütung (plus unplanbarem Ergebnisbonus).

Abkehr Individualbonus: Ind. Leistungsmanagement und Leistungs-Vergütung

- Die Abwendung von der individuellen Leistungsvergütung ist begründet in einem unglücklichen Mix an nicht-funktionierenden Leistungsmanagementmodellen. Dies betrifft sowohl die nach wie vor bestehende Rückständigkeit in Feedbackmodellen / Competency-Modellen als auch die grobe Fahrlässigkeit in der Anwendung von völlig undifferenzierten Zielvereinbarungssystemen.
- Zielvereinbarungen (als eine Form des Feedbacks) 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 Ergebnisbeteiligungen bedienen den Wunsch nach (vermeintlicher) Objektivität, Messbarkeit, Einfachheit (man kann es leider unter Führungsgesichtspunkten auch anspruchslosigkeit nennen) und einem gemeinsamen Ziel.
- **Fakt: 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 Leistungsmanagement-Systeme entstehen werden.
- Die Leistungsmanagementsysteme werden deswegen im schlechtesten Fall zu belanglosen, unbedeutenden Tools werden, wenn HR nicht aktiv gegensteuert und dazu beiträgt, dass die Führungskräfte echte Qualität liefern.

Abkehr Individualbonus: Warum Leistungsmanagement?

Um Leistung zu fordern/fördern oder um Bonus zu verteilen?

- Moderne Organisationen benötigen (unabhängig vom Bonusmodell) eine konsequente Auseinandersetzung mit dem aktuellen Leistungsstand der Mitarbeiter und der Zielerreichung der Teams.
- Mithin wird die Aufgabenstellung für HR nicht einfacher. Denn die Systeme müssen leistungsgerecht sein und dies auch ohne Vergütungsbezug. Gleichzeitig kann dies aber auch eine Chance sein!
- Der fehlende Vergütungsbezug wird dabei entweder helfen und/oder dem Erfolg entgegenstehen. Und dies ist einzig und alleine abhängig von der jeweils gelebten Unternehmenskultur.
 - **Option 1: Wir tragen alle gemeinsam zum Erfolg bei und das spiegelt der Unternehmensbonus wider!**
 - **Option 2: Was bringt mir meine Leistung wenn diese (noch nicht einmal) anerkannt wird!**
- Mehr noch als in der Vergangenheit, in der das Leistungsmanagement oft zu einem reinen Bonusverteilungszirkus verkommen war, bedarf es jetzt wirklich verbindlicher Ansprüche und Ziele des Leistungsmanagements.
- Denn der dann 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 Bonusverteilungstools mit Forced-Distribution-Ansatz.

Abkehr Individualbonus: Erfolgreiche Verhaltenssteuerung

- Competency-Modelle werden seit vielen 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 Stellen oder job-families in den Vordergrund zu stellen.
- Es ist mehr als bedauerlich, dass viele Feedbacksysteme heute noch so aussehen wie vor 20 Jahren (alleinige Trennung in Mitarbeiter- und Führungskräfte-Feedbackbogen) und jeglicher Stellenbezug fehlt.
- **Das Führen mit Competencies unterstützt eine klare Perspektive „wie“ Mitarbeiter und Führungskräfte zu Guteleistung 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. Competencies die für den Erfolg eines Teams wesentlich sind (Unterstützung von Prozesspartnern, Wissen teilen, Konzepte weitergeben....) können dabei sehr gut unterstützend eingesetzt werden.

Abkehr Individualbonus: Erfolgreiche Zielkommunikation, Zielvereinb. & Zielerreichung

- 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 entsteht. Kombiniert mit einem inhaltlichen Anspruch würde dies schon sehr helfen.
- **Problem: „Wir stellen das Bonussystem um. Zielvereinbarungen haben wir auch gleich mit abgeschafft!“**
- 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. Und die einer einheitlichen Qualitätsvorgabe folgen!
- **Ziel muss sein: Keine Administrationsmonster gefüllt von unwilligen Führungskräften sondern schnelle und flexible Zielsysteme die es allen erlauben zu wissen, wo die andere OE und die Mitarbeiter in der OE als Leistungsträger stehen.**
- Damit hätten Unternehmen die Chance MbO und OKR, Zielvereinbarung und Zielvorgabe oder reine Modelle der Zielkommunikation (z.B. an größere operative Teams) nebeneinander bestehen zu lassen. Und dies abhängig von den spezifischen Anforderungen der jeweiligen (Teil-)Organisation.

Abkehr Individualbonus: Quellen des Feedbacks

- Unternehmen bewegen sich in den einzelnen Organisationseinheiten (klassisch versus agil) 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. Diese Flexibilität muss das Leistungsmanagement-System bieten.
- **Aussage HR-Verantwortlicher: „Die Führungskraft hat als alleiniger Feedbackgeber ausgedient“**
- Ist das im Sinne von HR? Welche Partner übernehmen welche Feedbackrolle?
- Wie wirkt permanentes Feedback auf das Team und seine Mitglieder?
- Wie sollen Controllingssysteme versus Führungssystemen bewertet werden? Dies sind nur einige spannende Fragen über die Quelle des Feedbacks die HR beantworten muss.

Abkehr Individualbonus: Taktung des Feedbacks

- Viele Unternehmen setzen relativ 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.
- **Aussage einer Führungskraft: „Diese Jahresgespräche helfen uns wenig. Das ist nutzlos und nur für die Akten“**
- 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.
- Die Flexibilisierung der Taktung ist dabei 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 somit eine Qualitätssicherung unterstützt.
- Diese Lücke gilt es zu schließen. Dabei ist wesentlich, dass das Unternehmen fortlaufend (wie in der Produktion) eine begleitende Qualitätssicherung durchführt.

Abkehr Individualbonus: Die Bedeutung von nachweisbaren Topleistern

- 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 oft über eine hohe intrinsische Motivation verfügen und mehr als den Jahresbezug oder den Bonus 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?
- **Aussage: „Für Topleister benötigen wir keinen Bonus. Die leisten sowieso...“**
- Topleister leisten aus sich heraus viel. Aber auch diese erwarten ein anerkennendes Feedback zur Leistung, Lob oder Entgelt/Bonus. Die Abschaffung des individuellen Bonusanteils wird in dieser Zielgruppe nicht den kurzfristigen aber zwangsläufig den mittelfristigen 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 (z.B. auch long term) angedacht werden, die zumindest diese stabile erhöhte Leistung (z.B. als Multiplikator auf die Ergebniszahlung) würdigen.
- Wenn dieses positive Feedback dann vom Team kommt ist es auch stabil und glaubwürdig.
- Ansonsten droht das Gesamtvergütungssystem nur starrer und teurer zu werden.

Abkehr Individualbonus: Konsequente Qualitätssicherung

- 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 diese oft nicht besteht bzw. nur rudimentär vorhanden ist.
- **Aussage HR: „Für die Qualitätssicherung sind alleine die Führungskräfte verantwortlich“.**
- Eine Qualitätssicherung bedarf 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. In der Verantwortung sind dabei die Führungskräfte (Feedbackgeber) als auch HR (Systemgeber).
- Unternehmen sollten ein viel größeres Augenmerk auf die Qualitätssicherung legen. Nicht die Systeme entscheiden über den Erfolg sondern die ernsthafte Umsetzung nach definierten Qualitätssicherungsaspekten (Verfahrensgerechtigkeit).
- Wenn die Qualitätssicherung 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.
- Hierbei spielt HR als Moderator und Qualitätssicherer eine ganz entscheidende Rolle.

New Pay – Old Pay?

- Es geht darum, Vergütungssysteme zur Verfügung zu stellen, die zur Form der Zusammenarbeit in einer Organisation passen.
- Die Arbeitswelt und der Wertewandel der Menschen hat sich tendenziell schneller verändert als die Vergütungssysteme
- **Wenn mehr Selbstverantwortung und Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern erwartet werden, widerspricht das hierarchischen und intransparenten Vergütungsentscheidungen.**
- **7 Erfolgsfaktoren:**
 - **Fairness oder gefühlte/erlebte Gerechtigkeit**
 - **Transparenz bzw. Verfahrensgerechtigkeit**
 - **Selbstverantwortung in Form von Mitsprache bei (Leistungs-/Vergütungs)-Entscheidungen**
 - **Partizipation in Form von Teilhabe an Entscheidungen**
 - **Flexibilität in Form von Wahlrechten (Zeit statt Geld...)**
 - **Wir-Denken (Leistung entsteht als Team. Aber: Was ist mit denen die „auf dem Karren sitzen“ statt „den Karren zu ziehen“?)**
 - **Permanent Beta (So wie sich Organisationen verändern müssen sich Gehaltssysteme verändern)**

Transparenz: Verfahrensgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit

▪ Verfahrensgerechtigkeit

- Jedes System muss auf einem Verfahren aufbauen, das leistungs- aber zumindest ergebnisgerecht ist.
- Zu meinen, dass alleinige Messbarkeit zu Gerechtigkeit führt ist ein Fehler.
- Die Frage: „Haben wir mit dem Verfahren das erreicht was wir erreichen wollten?“ wird oft erst gar nicht gestellt. Und die Frage „...was müssen wir ändern um unsere personalpolitischen Ziele zu erreichen“ bleibt oft aus.

▪ Verteilungsgerechtigkeit

- In einem System das immer mehr auf vernetzten Leistungsbeiträgen aufbaut, sind einzelne Leistungsbeiträge nur schwer zu isolieren.
- Dies führt zum Team und der Frage, ob dann die Vergütung sich immer nur auf Teams ausrichten sollte.
- Nur isolierte Leistungsbeiträge sind isoliert einzelnen Mitarbeitern zurechenbar! Dies wird oft im Vertrieb als Grundregel angenommen (und ist auch dort oft falsch). Aus diesem Grunde mag es dort besser funktionieren als in anderen Bereichen. Aber auch im Vertrieb (techn. Vertrieb , Entwicklungspartnerschaften...) ist die Welt nicht mehr so einfach bzw. viel vernetzter als früher.
- **Aber: Wir alle kennen Leistungsträger die grundsätzlich mehr leisten als andere Mitarbeiter !**

Transparenz als neue und alte Anforderung eines funktionierenden Leistungs- und Vergütungsmanagements

- Transparenz führt zu besseren Systemen. Aber welche Transparenz ist gemeint?
- *„Bei uns sind alle Zahlen transparent, auch das Gehalt. Wenn Mitarbeiter das Gehalt ihrer Kollegen nicht kennen, denken Sie doch im Zweifel, dass sie schlechter bezahlt werden als die anderen, und sind frustriert. Das gibt es bei uns nicht.“*
Julian Vester / Gründer der Hamburger Digitalagentur Elbdudler
- **Achtung: Absolute Gehaltstransparenz führt (erstaunlicherweise) oft zu niedrigeren Gehältern**
- Denn: Transparenz kann Arbeitnehmern bei Gehaltsverhandlungen schaden! Die Harvard-BWL-Professorin Zoë Cullen hat in zwei Studien genau dies analysiert:
 - **Kernaussage: „Wir stellen fest, dass Gehältertransparenz die Löhne um sieben bis 25 Prozent drückt“, lautet das Resümee der Analyse. Der Gewinn der Unternehmen steige prozentual sogar noch etwas stärker.**
 - **Der Schlüssel zur Erklärung dieser Befunde liegt in sogenannten Gleichgewichtseffekten. Zwar verringert sich durch die Transparenz der Informationsnachteil der Stellenbewerber oder Beschäftigten bei Gehaltsverhandlungen (equal pay). Aber die Reaktion der Gegenseite kann dazu führen, dass dieses Wissen die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer verschlechtert.**
- Eine Erklärung dieses Effektes bietet Ergon Informatik (CH) auch dazu: Aussage der Geschäftsführung: Unser Nachteil: Aufgrund des festen Gehaltsrahmens kann das Unternehmen im Kampf um die klügsten Köpfe nicht mithalten, da es Talente nicht mit hohen/höheren Gehältern locken kann.

Das richtige Maß der Transparenz finden. Vaude: Ein Baumgartner & Partner-Projekt

- Vaude z.B. berichtet: „In den 1970er-Jahren hat unser Gründer neue Mitarbeiter noch per Handschlag eingestellt.“ Erst später drängte ein früherer Personalleiter auf Stellen-, Funktions- und Karrieresysteme und -beschreibungen. „Heute sind alle Lücken geschlossen“, sagt die heutige Personalchefin des Familienunternehmens, das in zweiter Generation von Antje von Dewitz geführt wird.
- **Die zwölf Funktionsstufen samt Gehaltsbändern stehen im Intranet: Von der ungelernten Kraft bis zum Geschäftsführer.**
- Von Verschwiegenheitsklausen hält man bei Vaude nichts. „Transparenz ist ein Mega-Wirtschaftstrend. Bei uns herrscht eine offene Unternehmenskultur, die Mitarbeiter stark einbindet“, sagt HR.
- Aber sie weiß auch: „Wer Gehaltslücken ausmerzen will, muss viel Zeit und Geld investieren, um die Vergütung auf solide Füße zu stellen sowie Führungskräfte und Mitarbeiter zu schulen. Aber der Aufwand lohnt sich.“

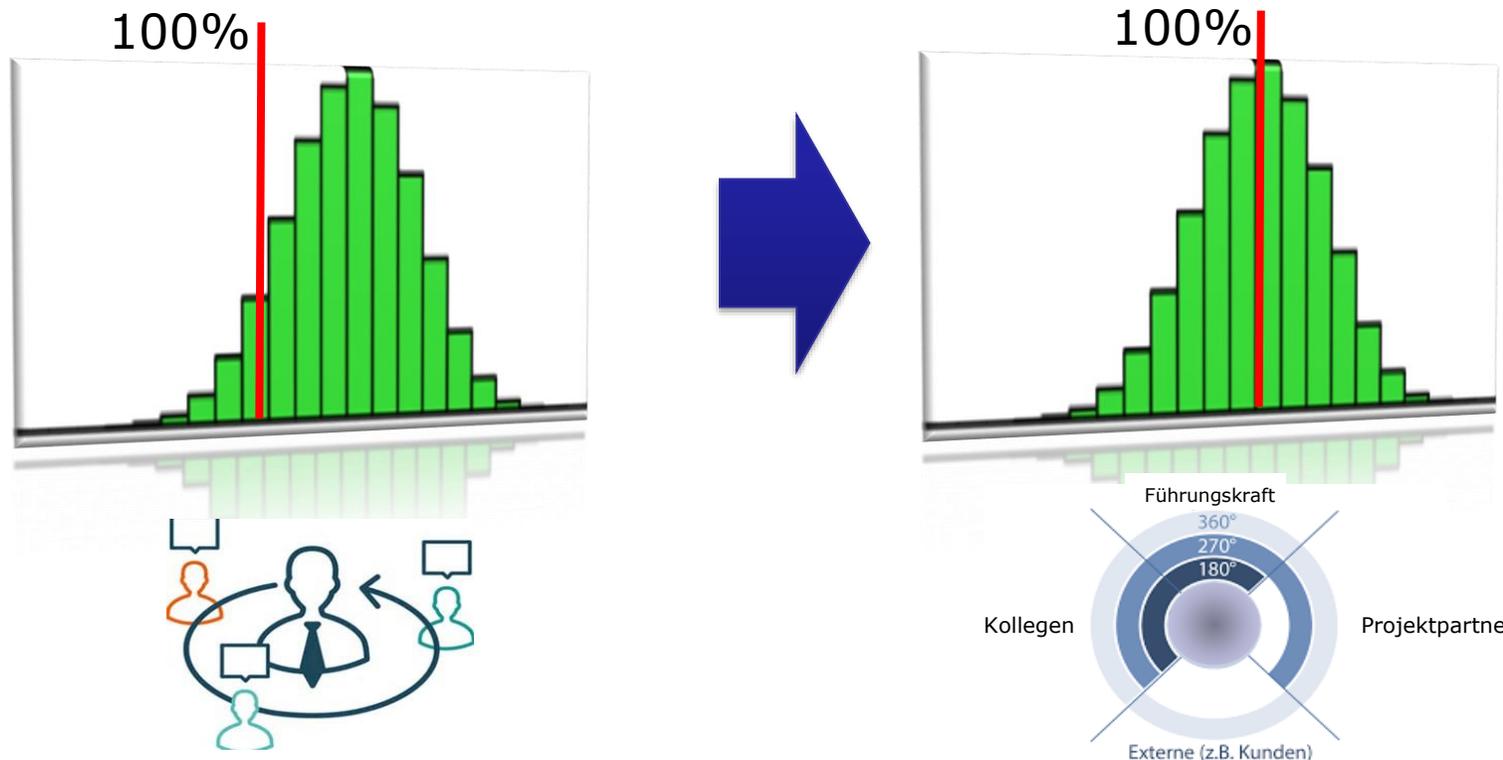
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/transparenz-bei-gehaeltern-wir-muessen-reden/19591284.html>

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 die diese „verdienen“. Das muss das jew. System leisten.
 - **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 Zusatzerkenntnissen (einmal gut/immer gut)
 - Ohne Moderationsprozess durch Führungskraft und/oder Coach hohes Risiko der Fehlsteuerung

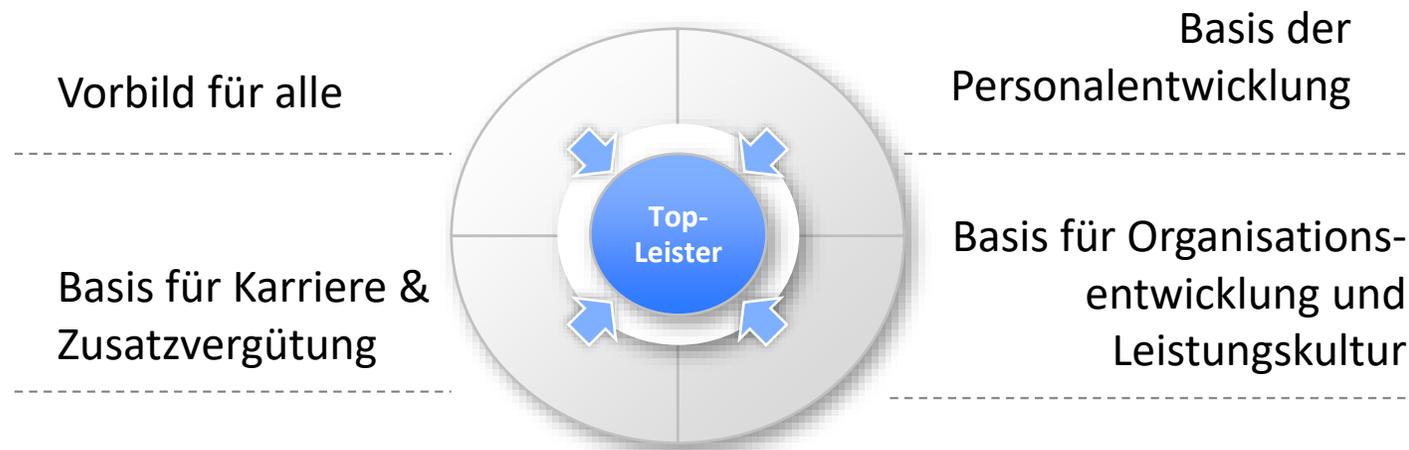


Modell 3: Bei der ind. Boni-Abschaffung die Topleister nicht aus den Augen verlieren !

- 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.
- Unterstützen Sie ihre Vorbilder. Und dann konzentrieren Sie sich darauf, wie Sie durch eine gelebte Leistungskultur die anderen Mitarbeiter dorthin entwickeln können.
- Und selbstverständlich kann auch ein Team viele/mehrere Topleister haben. Warum nicht?

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 (hier steht absichtlich nicht „vergüten“)
- 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 (grundsätzlich) 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“

Ein Fokus-Modell: Punkte für Gutleister (Demokratisierung ohne Skalierungsstress)

- Mitarbeiter und Führungskräfte erhalten zu vergebende Punkte (z.B. 10 oder 20)
- Die Punkte können einzig und alleine nur für Guteleistung vergeben werden!
- Primär sollten die Punkte in der eigenen Organisationseinheit oder den Schnittstellen vergeben werden. Aber es besteht selbstverständlich kein Zwang (alle) Punkte zu vergeben
- Möglich ist die Vergabe
 - von einem Punkt (Top Performance)
 - bis zu max. zwei Punkten (Outstanding Performance).
- Punkte-Beispiel:
 - Bzgl. der Rolle der Führungskräfte ist zu beachten, dass
 - die Anzahl der eigenen Mitarbeiter in die max. zu vergebende Punkteanzahl (Punktebudget) einbezogen werden sollte. Dies ist zu erreichen durch die Punktevergabe für die halbe Anzahl an Mitarbeitern (50 Mitarbeiter ergeben 25 Punkte)
 - Daneben erhält jede Führungskraft auch die Punkte zur Verteilung die jeder Mitarbeiter zur Verteilung erhält.
- Selbstverständlich kann das Modell auch auf Teams ausgerichtet werden.



Punktevergabe ohne Begründung ist (relativ) wertlos (I/IV)

- **Frage 1: Welche Mitarbeiter haben aus Ihrer Organisationseinheit bzw. aus angrenzenden Organisationseinheiten eine herausragende Leistung erbracht?**
- Die alleinige Vergabe von Punkten führt nach Ansicht der Personalverantwortlichen leider zu oft zum Missbrauch des Systems und ist aus diesem Grund nicht zu empfehlen (Risiko: Gibst Du mir, gebe ich Dir).
- Das Ranking darf nicht das alleinige vordergründige Ziel sein. Es geht um Inhalte!

Mitarbeiter	OE	Pkt.
1 M.Müller	...	32
2 K. Schulz	...	28
3	20
4	10
5	8
6	6
...		3

Inhalte erhöhen die Feedback-Wirkung enorm (II/IV)

- **Frage 1: Welche Mitarbeiter haben aus Ihrer Organisationseinheit bzw. aus angrenzenden Organisationseinheiten eine herausragende Leistung erbracht?**
- **Frage 2: Wie lässt sich die Gutleistung beschreiben?**

Mitarbeiter	OE	Pkt.	Beschreibung der Gutleistung
1 M.Müller	...	32	Realisierung Projekt x
2 K. Schulz	...	28	Umstellung IT-Programm
3	20	Unterstützung in Maßnahme x...
4	10	Eingesprungen bei Ausfall von
5	8	Toller Input zu spez. Fachfragen
6	6	Kundengewinnung in ganz kritischer Phase
...		3	

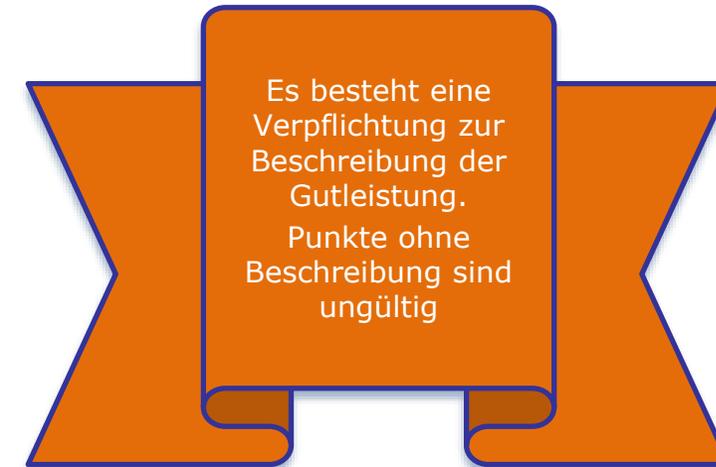


Bild: CanStockPhoto

Gezielte Organisations- & Personalentwicklung (III/IV)

- **Frage 1: Welche Mitarbeiter haben aus Ihrer Organisationseinheit bzw. aus angrenzenden Organisationseinheiten eine herausragende Leistung erbracht?**
- **Frage 2: Wie lässt sich die Gutleistung beschreiben?**
- **Frage 3: Welche besonderen Herausforderungen (als Mensch oder organisatorisch) haben die Gutleister auf sich genommen?**

Mitarbeiter	OE	Pkt.	Beschreibung der Gutleistung	Besondere Herausforderung (job enlargement / job-enrichment)	GROW I
1 M.Müller	...	32	Realisierung Projekt x	Übernahme Zusatzaufgaben	<p>Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) Der Tätigkeitsbereich eines Mitarbeiters wird erweitert, indem er zusätzliche Tätigkeiten mit demselben Anforderungsniveau hinzubekommt. Um diese musste der Arbeitnehmer sich zuvor nicht kümmern, waren diese Aufgaben seiner eigenen vor- oder nachgelagert. Somit steigert sich der Arbeitsspielraum eines Individuums, die Entscheidungsfreiheit bleibt gleich. Vorteile sind unter anderem, dass sich der Mitarbeiter so besser mit dem Produkt identifizieren kann, seine Arbeit abwechslungsreicher wird und dadurch auch die Motivation steigt. Außerdem erweitern sich die Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters, der den Produktionsprozess dadurch auch näher kennenlernt.</p> <p>Job Enrichment (Aufgabenanreicherung) Der Mitarbeiter bekommt Aufgaben mit unterschiedlichen – und somit auch höheren – Anforderungsniveaus zugeteilt. Dadurch übernimmt dieser mehr Verantwortung und hat einen größeren Handlungsspielraum. Außerdem werden Motivation und Lernbereitschaft des einzelnen Mitarbeiters gesteigert, Fähigkeiten werden geschult.</p>
2 K. Schulz	...	28	Umstellung IT-Programm	Professionelle Anwenderkenntnisse Tool x	
3	20	Unterstützung in Maßnahme x...	Organisatorisch erfolgreich durch viel bessere Eigenplanung	
4	10	Eingesprungen bei Ausfall von	Zusatzbelastung abgedeckt Zusatz-Know-How	
5	8	Toller Input zu spez. Fachfragen	--	
6	6	Kundengewinnung in ganz kritischer Phase	Übernahme zusätzlicher Kommunikationsanforderung	
...		3			

Competencies als Königsdisziplin

- Viele Unternehmen nutzen Competencies, um das erwartete Gutverhalten im Leistungsprozess zu beschreiben. Wenn ein solches System vorliegt, sollten die Competencies in den Feedbackprozess mit einbezogen werden.
- Wenn Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter Competencies bisher nicht nutzen, kann man diesen Schritt verwenden um ein Competency-Framework für die Funktionsbereiche aufzubauen.

Mitarbeiter	OE	Pkt.	Beschreibung der Guteistung	GROW I		GROW II	
				Besondere Herausforderung (job enlargement / job-enrichment)	Competencies (Auswahl aus Basissystem)		
1 M.Müller	...	32	Realisierung Projekt x	Übernahme Zusatzaufgaben	Ergebnisorientierung, Planungseffizienz...		
2 K. Schulz	...	28	Umstellung IT-Programm	Professionelle Anwenderkenntnisse Tool x	Lernfähigkeit, Multiplikation von Wissen		
3	20	Unterstützung in Maßnahme x...	Organisatorisch erfolgreich durch viel bessere Eigenplanung	Unterstützung Anderer im Prozess, Eigenplanungsfähigkeit...		
4	10	Eingesprungen bei Ausfall von	Zusatzbelastung abgedeckt Zusatz-Know-How	Planung, Dispositionsfreiheit, Umgang mit Konflikten		
5	8	Toller Input zu spez. Fachfragen	--	Lernfähigkeit, Schulung und Multiplikation		
6	6	Kundengewinnung in ganz kritischer Phase	Übernahme zusätzlicher Kommunikationsanforderung	Empathie, Überzeugungsfähigkeit, Umgang mit Stress		
...		3					

Kein Ergebnis ohne Qualitätssicherung

- **Qualitätssicherung:**
 - Eine besondere Rolle kommt den Führungskräften in der Qualitätssicherung zu.
 - Diese müssen dokumentieren, ob sie die Punkte der Feedbackgeber in der eigenen OE (und darüber hinaus) mittragen.
 - Ob sich daraus ein Korrekturrecht ableiten kann, sollte im Systemdesign geklärt werden.
 - Wichtig ist, dass die Qualitätssicherung über die Funktionsbereiche hinweg erfolgen sollte.

Mitarbeiter	Punkte	Würdigung Führungskraft
1 M. Müller	32	
2 K. Schulz	28	Zu hoch
3 ...	20	
4 ...	5	Zu niedrig
5 ...	2	
6 ...		

Quality

Fazit zum Punktemodell

- Die inhaltliche Auseinandersetzung mit Gutleistung führt zu einer neuen Qualität des Leistungsmanagements.
- **Ob Sie die Ergebnisse für einen Bonus, für PE oder für andere nicht-bare Maßnahmen nutzen wollen liegt in Ihrer Hand.**
- Aber sicher hätten es diese Mitarbeiter (einzeln oder im Team) verdient einen Zuschlag auf den kollektiven Bonus zu erhalten – wenn Sie das unter Beachtung der vorgenannten Aspekte wollen!
- Auf jeden Fall sollte aber nicht zu schnell isoliert an das Thema Entgelt gedacht werden.
- **Im Fokus stehen das Leistungsmanagement, Ehrlichkeit in der Leistungsanerkennung und Ausrichtung auf Gutleistung um daraus zu lernen.**

Ausblick

- Der Wandel von der leistungsorientierten Bonusregelung zur ergebnisorientierten Bonusregelung ist aufgrund der aktuellen Schwächen vieler Modelle sinnvoll.
- Und dies insb. dann wenn die Zeit dafür genutzt wird die Ziele des Leistungs- und Vergütungsmanagements grundsätzlich zu hinterfragen
- Ziel muss es sein, dass die daraus folgende Modellveränderung grundsätzlich einer Strategie folgt und authentisch ist.
- Ziel muss es sein, dass aus Bonussystemen – die fälschlicherweise sehr oft 80% der Mitarbeiter als Gutleister ausweisen – in einem ersten Schritt wieder echte und differenzierende Leistungsmanagementsysteme auf Individual- und/oder Teamebene werden.
- Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das Feedback sich zunehmend demokratisiert. Denn es ist in Zukunft nicht mehr alleine die Führungskraft die das Feedback geben wird.
- Ob es dann zusätzlich eines individuellen Bonus bedarf ist mehr von der Gesamtstrategie, den Teilprozessen und der Vergütungshöhe des Unternehmens abhängig und nicht von der Frage, „...ob ein Bonus motiviert“.
- **Denn unabhängig vom angewendeten Bonusmodell gilt: Nur mit einem funktionierenden Leistungsmanagementsystem können Unternehmen Personalentwicklung, Potentialförderung, Karriereförderung und dann natürlich auch Gehalt (zumindest das Grundgehalt) erfolgreich steuern!**

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



The image shows the cover of an HR Online Manager brochure. On the left, there is a photograph of a man in a red cape flying over a city. The top left corner features the logo 'HR Online Manager' in red and white. The main title 'Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS' is centered at the top in white text on a dark background. Below the title, five hexagonal icons represent different HR functions: 'STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE' (teal), 'STELLEN-BEWERTUNG ONLINE' (grey), 'INGRUPPIERUNG ONLINE' (dark blue), 'COMPETENCY ONLINE' (maroon), and 'COMPENSATION ONLINE' (olive green). At the bottom, the website 'www.hronlinemanager.com' is listed.

HR Online Manager

Stellenbeschreibung Online als **BPM-Mitglied für 1 Jahr kostenfrei nutzen.**

Einfach unter „Testzugang“ anmelden und Gutschein-Code „**BPM-Card**“ eingeben.

www.hronlinemanager.com

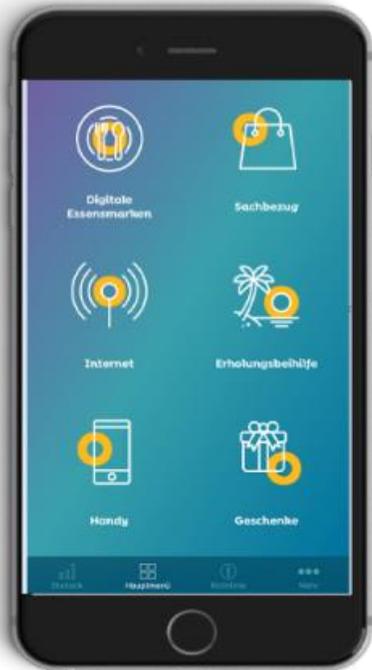
Bestellung Fachunterlagen

Bestellen Sie gerne weiterführende Unterlagen

- Servicebroschüre BPM zum Thema „Vergütungsmanagement“
- Fachunterlage „Agile Fach- und Projektmanager-Karrieren erfolgreich entwickeln und umsetzen“
- Fachunterlage „Erfolgreiches Vergütungsmanagement“
- Fachunterlage „Leistungs- und Vergütungsmanagement in Zeiten der Reduzierung individueller Bonuszahlungen“
- 10 Punkte die Sie im Blick haben sollten bevor Sie Ihr Zielvereinbarungssystem (voreilig) über Bord werfen
- 10 Punkte, die Sie bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen bedenken sollten
- Fachunterlage „MbO und OKR“
- Fachunterlage „Stellenbewertung“
- Fachunterlage „Vergütung im Vertrieb“
- Broschüre HR Online Manager
- Mobile Administration von Nebenleistungen zur Optimierung Recruiting/Retention (App)
- Zertifikat Entgeltlücke
- Weitere Themen.....

Einfach ankreuzen und per Foto / Email an friedrich.fratschner@baumgartner.de

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 Lohnabrechnungstichtag 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

Kontakt

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

**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit**