

# 10 Handlungsfelder im Kontext eines modernen Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagements



# 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.

<p><b>1</b> Wirkungsvolle Karrieresysteme im Kontext von job-enrichment und job-enlargement</p>	<p><b>2</b> Verbindliche Gehaltskorridore</p>	<p><b>3</b> Feedback erfolgreich umsetzen – aber wie?</p>	<p><b>4</b> Auf Topleister konzentrieren</p>	<p><b>5</b> Zielsysteme umsetzen (MbO)</p>
<p><b>6</b> Agilität und Ziele (OKR)</p>	<p><b>7</b> Competencies als der Schlüssel zum Erfolg</p>	<p><b>8</b> Abbau der individuellen variablen Vergütung. Was nun?</p>	<p><b>9</b> Die Rolle von (agilen) Teams im Leistungsfeedback und in der Vergütungssteuerung</p>	<p><b>10</b> Führung neu denken</p>



# Einleitung

Das HR-Management ist aktuell durch eine Vielzahl von Herausforderungen geprägt.

Viele Modelle funktionieren nicht mehr, Bonussysteme verlieren an Bedeutung und Bewerber wollen neue Antworten hören.

Die nachfolgenden Seiten zeigen auf Basis unserer Beratungserfahrungen die typischen Handlungsfelder im Kontext eines modernen **Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagements** auf.

A horizontal graphic consisting of multiple overlapping, horizontal brushstrokes in various colors including red, orange, yellow, blue, and white, creating a vibrant, textured effect.

## 1/10: Wirkungsvolle Karrieresysteme im Kontext von job-enrichment und job-enlargement

Um Bewerber gewinnen und Leistungsträger binden zu können bedarf es vielfältiger Entwicklungswege in vorab definierten und klar kommunizierbaren Karrieremodellen.

Diese müssen weit vielfältiger als in der Vergangenheit sein. Eine reine Abbildung in Fach-, Projektmanager und Führungskarriere reicht nicht mehr aus.

Insb. muss dem Wunsch entsprochen werden verschiedene „Mischkarrieren“ abzubilden und ein Wechsel in den Karrieren – auch temporär – zuzulassen.

Dies wird dann u.a. auch zu einem hohen Anspruch für das Vergütungsmanagement (vgl. nachfolgend)



## 2/10: Verbindliche Gehaltskorridore

Das reine isolierte Vergütungsmanagement tritt in den Hintergrund. Um aber Karrieren pekuniär zu belegen bedarf es verbindlicher Vergütungskorridore die Spielräume geben ohne nur Besitzstände zu schaffen.

Hierbei muss dem Begriff Gerechtigkeit/Fairness genüge getan werden im Sinne von Anforderungs-, Leistungs- und Marktgerechtigkeit.

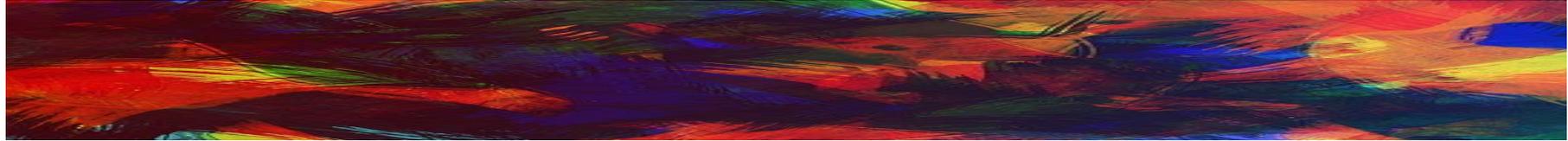


## 3/10: Feedback erfolgreich umsetzen – aber wie?

Ein erfolgreiches Leistungsmanagement ist die Basis für jede Karriere- und Vergütungssteuerung. Viele Feedbacksysteme und Führungskräfte scheitern aber daran.

Es muss

- an erster Stelle geklärt werden, welche Systemziele überhaupt angestrebt werden
- Dann muss die Ausgestaltung der Systemparameter wie Feedbackkriterien und/oder Ziele definiert werden.
- Mithin bedarf es klarer Leistungs-Botschaften die eindeutig auf die Stelle und den jew. Karriereweg/die Karrierewege ausgerichtet sind.



## 4/10: Auf Topleister konzentrieren

Moderne Feedbacksysteme scheitern sehr oft am Formalismus sowie der angenommenen Normalverteilung. Kaum eine Führungskraft ist fähig, diese Basisannahme aufgrund von Abhängigkeiten und Abwanderungsrisiken zu erfüllen (der schlechteste Mitarbeiter wird zu einem Gutleister wenn man die Mühe der Wiederbeschaffung beachtet).

Wir haben diesen Prozess deutlich entkrampft und stellen die Topleister in den Vordergrund: Dies ist immer mit der Frage verbunden, was die Topleister „wirklich anders machen“ als die restl. Mitarbeiter. Natürlich erspart das nicht das operative Feedback. Das muss im „daily business“ erfolgen.



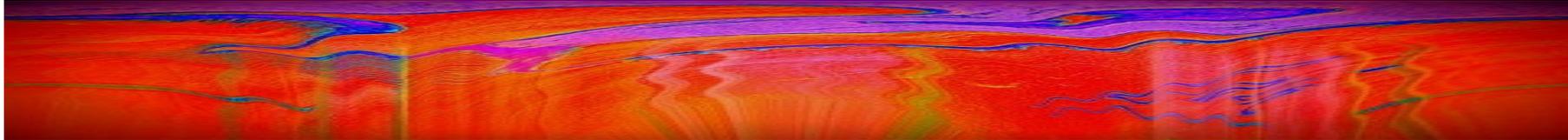
## 5/10: Zielsysteme umsetzen (MbO)

Zielsysteme – oft in Form von MbO - erfahren zunehmend Kritik. Die Gründe sind vielschichtig. Genannt werden Basar, kein Anspruch, zu lange Zeitachse, Aufgaben statt Ziele etc.

Ziel muss es sein, die Zielsysteme neu zu ankern. Dies betrifft

- das Anspruchsniveau der Ziele,
- die Frage „Individual- und/oder Teamziel“ und
- die Taktung der Ziele

Für viele Unternehmen ist daneben eine ebenen- oder funktionale Differenzierung des Ziel-Systems dringend erforderlich.



## 6/10: Agilität und Ziele (OKR)

Agile Organisationen leben vom sich selbst steuernden Team. Rollen wie die zielgebende/-vordenkende Führungskraft lösen sich im Scrum-Prozess auf.

Daraus resultiert ein ganz anderes Zielsystem als das bekannte MbO-Modell.

Trotzdem ist es nicht sinnvoll alle Organisationseinheiten pauschal mit OKR zu führen. Denn dieses Zielverständnis (Moonshots...) und die Taktung (vierteljährlich...) eignet sich für dynamische und schnelle Entwicklungs- und IT-Teams, nicht aber für Finance, Accounting, strategische Unternehmensentwicklung oder ähnlich langfristig ausgerichtete OEs.

Für jede Art von Projekt ist aber OKR bzgl. Aufbau und Anspruch die erste Wahl.



## 7/10: Competencies als der Schlüssel zum Erfolg

Soll-Verhalten zu erkennen, zu würdigen und bei erfolgreicher Leistung zu vergüten ist Kern des Leistungsmanagements.

Zu viele Unternehmen beschäftigen sich mit der Vermeidung von Schlechtleistung. Dies ist der falsche Weg. Gute Leistung muss erlebbar und multiplizierbar sein und schafft damit einen Rahmen, an dem sich Mitarbeiter ausrichten können.

Selbstverständlich stellt sich Gute Leistung über die Ebene und Funktionen unterschiedlich dar. Es muss das Ziel jedes Unternehmens sein, diese „Leistungsbilder“ inhaltlich zu füllen und definitiv sagen zu können, was von Guteleistern in der jeweiligen Karrierestufe erwartet wird.



## 8/10: Abbau der individuellen variablen Vergütung. Was nun?

Viele individuelle Bonussysteme werden aktuell in ergebnisorientierte Bonussysteme umgewandelt. Es erfolgt somit eine Rückbesinnung auf die kollektive Ergebnispartizipation.

Ist dies leistungsgerecht oder verteilungsgerecht? Dies ist abhängig von der Organisation.

Die Beteiligung am „kollektiven Erfolg“ birgt die Gefahr in sich, dass die jew. Bonuselemente nicht mehr als Teil des Total-Cash-Zielgehalts gesehen werden. Unternehmen verschlechtern damit u.U. Ihre Wettbewerbssituation vom Total-Cash-Niveau auf das Grundgehaltsniveau.

Zudem entsteht die Frage, wie Leistungsträger (außer durch beschleunigtes Vorrücken im Grundgehalt) entlohnt werden können. Und letzteres schafft neue Besitzstände.

Im Fokus vieler Bonussysteme muss das Team als Leistungseinheit stehen. Denn dort entsteht aber der Erfolg.

Vor allem aber muss der Bonusansatz als Botschaft akzeptiert sein. Entstehen nur leistungsschwächende Diskussionen über Gerechtigkeit, Ehrlichkeit usw. sollte vom Bonussystem Abstand genommen werden.



## 9/10: Die Rolle von (agilen) Teams im Leistungsfeedback und in der Vergütungssteuerung

Agilität ist das Ziel vieler Organisationen. Dazu bedarf es Freiräume und eines anderen Führungsverständnisses.

Eine Frage die viele Organisationen beschäftigt ist, ob die Teammitglieder

- sich nicht gegenseitig Feedback geben können,
- die Vergütung transparent gemacht wird und
- die Leistungs- und Vergütungsverantwortung damit von der Führungskraft an das Team übergeht.

Wir sehen dies – bis auf Ausnahmefälle - kritisch.

- Erstens gehört es nicht zur Rolle der Mitarbeiter diese Verantwortung zu übernehmen.
- Zweitens sind Teams gerade dann schlagkräftig, wenn wirklich kritische Entscheidungen (wie Entgelt) aus dem Team ausgelagert werden.
- Und drittens schädigt ein permanenter Feedback-Prozess im Zweifel die Vertrauenskultur zwischen den Teammitgliedern.



## 10/10: Führung neu denken

Die Überlegungen zur agilen – sich selbst steuernden - Organisation zeigen, dass die Rolle der Führungskräfte sich im Wandel befindet.

Dabei steht der Übergang von der Führungskraft zum Coach im Mittelpunkt.

Unternehmen müssen prüfen, ob die Ausrichtung der Führung auf „Orientierung geben“, fordern und fördern, Leistungsfeedback, Vergütungsverantwortung usw. in der Gesamtheit noch haltbar ist, wenn sich viele Aufgaben der Führung in das sich selbst steuernde Team verlagern.

Damit entfallen Führungselemente, die Rolle ändert sich massiv und die HR-Tools und -Systeme müssen dieser Veränderung folgen.

# 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

Marktvergütungsdaten u.v.a.m. auf Knopfdruck – verbindliche Datenbasis in der Personalberatung und in HR

**HR Online Manager**



## Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



[www.hronlinemanger.com](http://www.hronlinemanger.com)

Jetzt kostenfrei testen

## Bestellung Fachunterlagen

- 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 „Vergütung im Vertrieb“
- Nettonutzenoptimierung ohne Arbeitgeber-Verwaltungskosten / Sachbezüge steueroptimiert auszahlen & mit mobiler Self-Service-App effizient administrieren
- Broschüre HR Online Manager
- Sonst Themen:

.....  
Einfach ankreuzen und per Foto / Email an  
[friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

**HR Online Manager**

Moderne Webtools  
**FÜR HR-PROFESSIONALS**

- STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE
- STELLEN-BEWERTUNG ONLINE
- EINGRUPPIERUNG ONLINE
- COMPETENCY ONLINE
- COMPENSATION ONLINE

**2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN**  
[www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com)

## Fragen oder Anregungen?

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