



BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Dr. Friedrich A. Fratschner, Baumgartner & Partner

DER BEITRAG VON HR IN DER BEWÄLTIGUNG DER KRISE

WIE HR DIE KRISE NUTZEN KANN / NEUAUFSTELLUNG IM
ANFORDERUNGS-, LEISTUNGS- UND
VERGÜTUNGSMANAGEMENT

IHR REFERENT

- 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.
- Seit 2017 wurden alle Beratungsthemen in das Webtool HR Online Manager integriert
- Von 2009 bis 2014 betreute Herr Dr. Fratschner u. a. das Projekt „Lohnungleichheit“ des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner war Herr Dr. Fratschner u. a. bis 2003 bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH sowie weiteren Beratungsunternehmen tätig.

A portrait of Dr. Friedrich A. Fratschner, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket over a white collared shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile.

Dr. Friedrich A. Fratschner

Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner Management
Consultants GmbH

HR Online Manager GmbH

DIE KRISE FÜHRT ZU EINER NEUORIENTIERUNG

01

02

03

04

AUSGANGSBASIS

- *Statt der Gewinnung neuer Mitarbeiter werden die Konsolidierung der Belegschaft, die grundsätzliche Neuausrichtung von HR auf Kosten/Leistungen und die konsequente Neuausrichtung des Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagements im Vordergrund stehen.*

DIE KRISE ALS CHANCE FÜR HR

- *HR kann durch die Krise die Gestaltungshoheit wiedergewinnen*
- *Aktivitäten und Maßnahmen die aus Krisen entstehen, legen dabei oft die Basis für viele nachfolgende Jahre*
- *Statt alleinigem Recruiting kann sich HR gestaltend zurückmelden mit zukunftsfähigen Systemen zum*
 - *Anforderungs- und Karrieremanagement*
 - *Leistungsmanagement und*
 - *Vergütungsmanagement*

ZIELSTELLUNG I/II

- *HR muss seine Rolle als strategischer Partner wiederfinden*
- *Als technologischer Partner (HR-Systeme), agiler Strategiepartner und Coach im People-Business*
- *Im Mittelpunkt steht dabei die Wertschöpfung/der Nutzen aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter*

ZIELSTELLUNG II/II

- *HR muss in der Lage sein durch moderne und digitalisierte Tools einen verbindlichen Rahmen zu schaffen.*
- *Dabei sind es gerade nicht mehr die einheitlichen Lösungen die auf alle Stellen zutreffen sollen sondern flexible, zielgruppengerechte Modelle*
- *In Zeiten in denen auf immer weniger Verlass ist liegt es an HR Verlässlichkeit als strategisch relevanter Partner zu erzeugen*
- *Dies bedeutet insb. nicht alle Tools rückwärts von der Betriebsvereinbarung / der Vergütung aus zu denken. Denn dies hemmt enorm!* 7

DIE DREI HANDLUNGSFELDER

Anforderungsmanagement

- Anforderungswerte klären
- Organisationsklarheit schaffen
- Stellen aufwerten



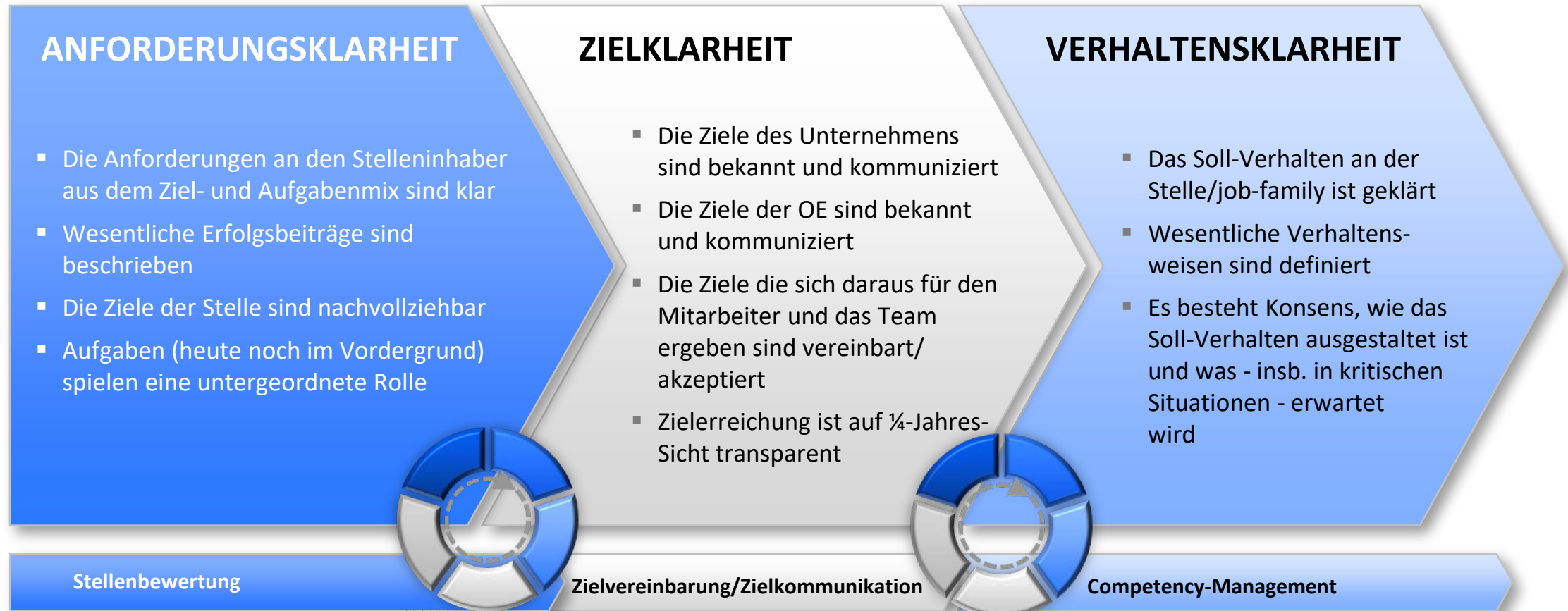
Vergütungsmanagement

- Klare Entwicklungswege
- Vergütungskorridore für Leistungsträger definieren

Leistungsmanagement

- Leistung erkennen/differenzieren
- Leistung anerkennen
- Leistungsträger binden

ANFORDERUNGS- UND LEISTUNGSMANAGEMENT



MODERNES ANFORDERUNGS- MANAGEMENT

01

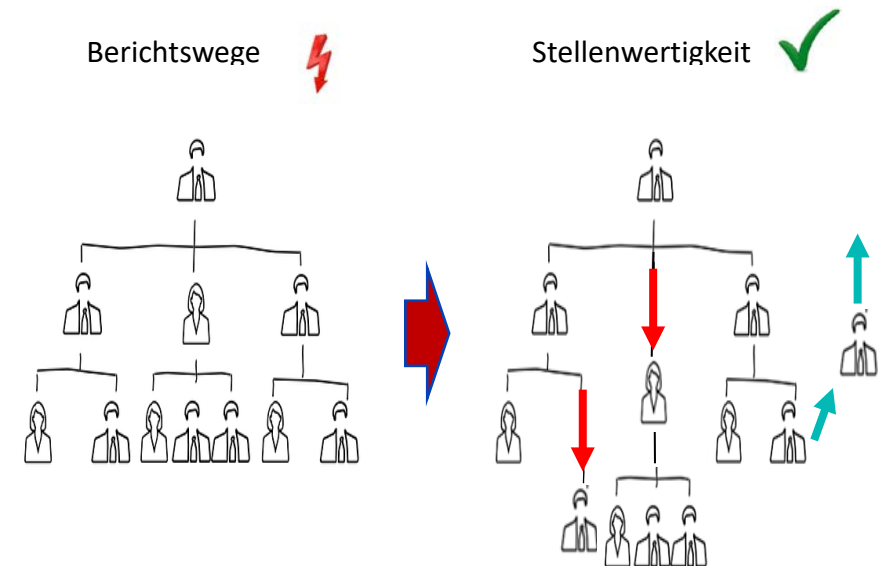
02

03

04

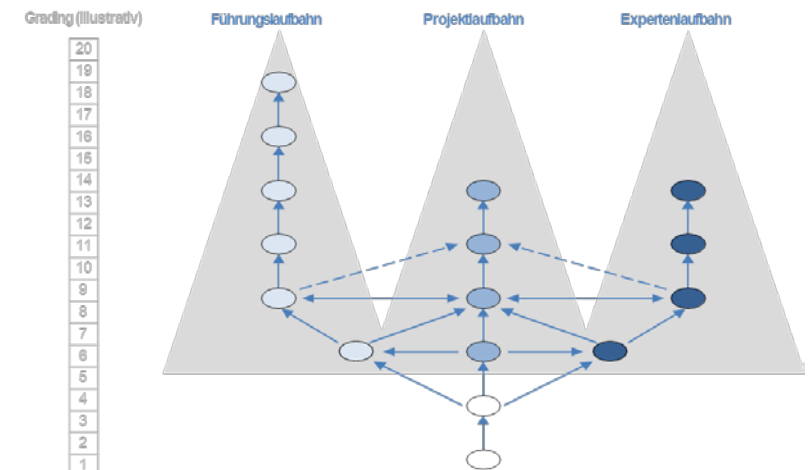
STARS ENTSTEHEN IN DER KRISE

- Ein modernes Anforderungs- und Karrieremanagement baut nicht auf einem isolierten anforderungsbasierten Organigramm auf
- Ein modernes Anforderungsmanagement zeigt Entwicklungen von Stellen auf über die Übernahme von (Teil-) Projektaufgaben, Zusatzthemen, Mitwirkung in strategischen Projekten usw.
- Dadurch können die Veränderung von Stellen im Rahmen eines job-enrichments bzw. job-enlargements dynamisch aufgezeigt werden
- HR muss in der Lage sein aufzuzeigen wie sich Stellen organisatorisch verändern und welchen Einfluss dies auf die Gesamtorganisation hat
- Ein modernes Anforderungsmanagement ist deswegen nicht „Stellenbeschreibung“ sondern „Anforderungsklä rung und Organisationsklarheit“



WIRKUNGSVOLLE KARRIERESYSTEME IM KONTEXT VON JOB-ENRICHMENT UND JOB-ENLARGEMENT

- Um Leistungsträger binden zu können bedarf es vielfältiger Entwicklungswege in vorab definierten und klar kommunizierbaren Karrieremodellen
- Diese müssen weit vielfältiger sein als in der Vergangenheit. Eine reine Abbildung in Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere reicht oft nicht aus
- Insbesondere muss dem Wunsch entsprochen werden verschiedene „Mischkarrieren“ abzubilden und ein Wechsel in den Karrieren – auch temporär – zuzulassen
- Dies motiviert Mitarbeiter mehr aus sich zu machen und den Jobzuschnitt zu finden, der die meiste Erfüllung und damit auch Leistung mit sich bringt
- Denn gute Mitarbeiter erweitern Ihre Stellen selbstständig. Und dies gilt insb. in Krisensituationen



ERFOLGREICHES KARRIERE-MANAGEMENT

(AM BEISPIEL DES CAREER BUILDER – 52 KARRIERESTUFEN AUF KNOPFDRUCK)

- Für mittelständische Unternehmen sollte darauf geachtet werden, die „Entwicklung in der Stelle“ via job-enrichment und/oder job-enlargement in den Vordergrund zu stellen und nicht die Karriere über die Stelle
- Eine zu stark betonte Karriereentwicklung führt zur Verpflichtung, Mitarbeitern neue Rollen anbieten zu können. Dies ist – insb. in mittelständischen Unternehmen – aber nicht immer gegeben
- Die dynamische Anreicherung der Stellen über den Zeitverlauf ist aber eine Tatsache. Deswegen sollte dort der Fokus gebildet werden.
- HR Online Manager hat dazu im „Career Builder“ mehr als 52 Karrierestufen ausgeprägt (direkt auswählbar und anpassbar)

The screenshot displays the 'HR Online Manager' interface. At the top, there is a navigation bar with the title 'Online Manager' and a status bar indicating 'Sie bearbeiten HR Business Partner sen.'. Below this, there are four main menu items: 'STELLENBESCHREIBUNG ONLINE', 'EINGRUPPIERUNG ONLINE' (highlighted in blue), 'COMPETENCY ONLINE', and 'COMPENSATION ONLINE'. A 'ZURÜCK ZUM REPORTCENTER' link is also visible.

The main content area contains the instruction: 'Validieren Sie die Eingruppierung in Flächentarif, Haustarif, AT-/LA-System oder hauseigenem Eingruppierungsrahmen auf Knopfdruck.' Below this is the section header 'AUSWAHL TARIF- ODER EINGRUPPIERUNGSRAHMEN BZW. FACH- UND FÜHRUNGSKARRIERE'. A red badge in the top right corner says 'AUF WUNSCH ERWEITERBAR'. The section number '1.0' is accompanied by a green checkmark icon.

The instructions for step 1.0 are:

- (1) Benchmarken Sie für jede Stelle verlässlich die Eingruppierung in Ihrem **Flächentarif** (ERA, Chemie, TVÖD...).
- (2) Lassen Sie sich Ihren „**Haustarif/Ihr Funktionsstufensystem**“ kostenfrei online anlegen und überprüfen Sie in Zukunft die Soll-Eingruppierung jeder Ihrer Stellen per Knopfdruck
- (3) Nutzen Sie den „**Career-Builder**“ um Ihr eigenes Soll-Karrieresystem zu designen. Für jede Stelle nennen wir Ihnen die relevanten Karrierestufen in acht verschiedenen Karrieren vom gewerblichen Mitarbeiter bis zur Führungskraft.
- (4) ERA Bayern: Nutzen Sie den „**ERA Bayern**“ in der Online-Version mit allen tariflichen Orientierungsbeispielen.

Below the instructions is a selection bar with four options: 'Flächentarif', 'Haustarif / Unternehmensspez. Fach- und Führungskarriere', 'Company Career-Builder' (circled in red), and 'ERA Bayern/Tarif M+E Bayern'. The 'Company Career-Builder' option is selected, and a grid of radio buttons shows various career paths, with 'Career-Builder "Spezialist/Experte" / K1 - K6' being the selected option.

Flächentarif	Haustarif / Unternehmensspez. Fach- und Führungskarriere	Company Career-Builder	ERA Bayern/Tarif M+E Bayern
<input type="radio"/> - Career-Builder "Helfer" / A1 - A3	<input type="radio"/> - Career-Builder "Meister" / G1 - G5	<input type="radio"/> - Career-Builder "TL/GL" / S1 - S8	
<input type="radio"/> - Career-Builder "Mitarbeiter in der Produktion" / C1 - C4	<input checked="" type="radio"/> - Career-Builder "Spezialist/Experte" / K1 - K6	<input type="radio"/> - Career-Builder "BL/AL" / W1 - W6	
<input type="radio"/> - Career-Builder "Sachbearbeiter/techn. Mitarbeiter" / E1 - E5	<input type="radio"/> - Career-Builder "Projektmanager" / P1 - P8		

LEISTUNGS- MANAGEMENT

01

02

03

04

LEISTUNGSVERTEILUNG

- *20% der Leistungsträger bringen (insb. in der Krise) 80% des Leistungsbeitrages*
- *Wenn es HR nicht gelingt deutlich zu machen was diese Gutleister anders machen als der Rest der Belegschaft wird das Leistungsmanagement nicht erfolgreich sein*

LEISTUNGSMANAGEMENT

- Jetzt liegt der Fokus nicht mehr alleine im Recruiting sondern darin
 - Leistungsträger zu erkennen (wer hat das Unternehmen in der Krise wirklich nach vorne gebracht?),
 - Leistung anzuerkennen (fernab von Bonus und Gehaltsfragen die Führungskräfte zu Anerkennung von Gut-Leistung führen)
 - Leistungsträger zu binden (eine Aufgabe für nach der Krise, wenn der Markt sich beruhigt hat)
 - abwanderungsbereite Leistungsträger aus anderen Häusern zielgerichtet zu gewinnen (indem Sie mehr bieten als Stelle/Aufgabe und Gehalt) und
 - das hausinterne Leistungsmanagement auf ein höheres Niveau zu bringen

KRISEN HELFEN IHNEN LEISTUNGSTRÄGER EINDEUTIG ZU IDENTIFIZIEREN

- HR ist jetzt gefordert zusammen mit den Führungskräften die Mitarbeiter zu finden, die besonders leisten. Warum eignet sich die Krise dafür besonders?
 - Jede Krise ist eine besondere Belastungssituation für alle Beteiligten.
 - Wenn es Ihnen gelingt die Mitarbeiter zu identifizieren, die jetzt – unter dieser Krisenbelastung – wirkliche Topleistung bringen haben Sie eine hohe Gewissheit, dass dies Mitarbeiter sind die nicht nur in Normalsituationen leisten können sondern auch noch in besonderen Belastungssituationen Leistung erbringen.
- Erster Schritt noch in der Krise: Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte (oder Teams / 360 °) darin die echten Leistungsträger in der Krise zu ermitteln/zu benennen.
- Schnell und operativ/direkt durch kurze Online-/Snapshot-Befragung, Abfrage der Leistungsmerkmale usw.
- So erhalten Sie garantiert ehrliche Antworten!



DIE NORMALVERTEILUNG (EIN IRRWEG)



- Es gibt kaum Unternehmen, in denen eine Normalverteilung wirklich erreicht wird. Die Gründe sind vielschichtig.
- Aussagen von Führungskräften zur Milde/Rechtsverschiebung:
 - „Ich habe nur die besten Mitarbeiter“, „Ich will keine Verärgerung. Ehrlichkeit bereue ich indem ich den Mitarbeiter wochenlang wieder aufbauen muss“
 - „Schlechtes Feedback bedeutet bei uns gleichzeitig ansteigende Krankentage“ usw.
- Daneben gehören folgende Gründe zum „Unwillen der Führungskräfte“ Leistungspreizung auszudrücken:
 - Das Team ist zu klein um Normalverteilung zu erreichen
 - (Vermeintliche oder echte) Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern, selbst wenn die Leistung verbesserungswürdig ist (Dieses Problem nimmt mit zunehmender Karriereebene sogar deutlich zu).
 - Delegation der „Normalverteilungspflicht“ an HR, die dies aufgrund der Leistungsferne noch weniger beurteilen können.
- Fazit:
 - Alle diese Argumente lösen sich in der Krise als Sondersituation wie von selbst auf.
 - Dies ist eine riesige Chance für HR.

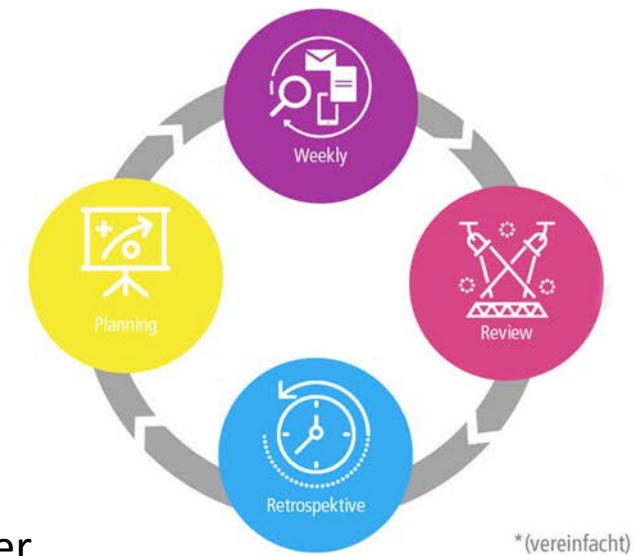
ZIELSYSTEME (MBO) /ANWENDUNG IN DER KRISE

- Zielsysteme - oft in Form von MbO - erfuhren schon vor der Krise eine zunehmende Kritik. Die Gründe sind vielschichtig. Genannt werden Ziele-Basar, kein Anspruch, zu lange Zeitachse, Aufgaben statt Ziele etc.
- Ziel muss es deswegen sein, die Zielsysteme neu zu ankern. Dies betrifft insb.
 - das Anspruchsniveau der Ziele,
 - die Frage „Individual- und/oder Teamziel“ und
 - die Taktung der Ziele
- In der Krise wird eines deutlich
 - Zeitachse wird kürzer (keine Zeit für lange Wegstrecken)
 - Anspruchsniveau wird extrem hoch (Unsicherheit, Belastung...)
 - Alleinige Quantität als Beurteilungsmerkmal wird ad absurdum geführt
 - Und MbO stößt in der Krise aufgrund der Zeitachse an seine Grenzen
- Sollten Unternehmen/Organisationen in der Krise deswegen ziellos arbeiten? Nein, denn es gibt OKR !

AGILE ZIELE (OKR) / ANWENDUNG IN DER KRISE

- Agile Organisationen leben vom sich selbst steuernden Team. Rollen wie die zielgebende/-vordenkende Führungskraft lösen sich im Scrum-Prozess (und oft auch in der Krise) auf. Dies ist alleine schon darin begründet, dass die „zielgebende Führungskraft“ in Krisensituationen oft noch viel mehr auf den Input der Mitarbeiter angewiesen ist. Daraus resultiert ein ganz anderes Zielsystem als das bekannte MbO-Modell
- Dieses Zielsystem ist OKR ganz ähnlich. Denn dieses Zielverständnis (Moonshots...) und die Taktung (vierteljährlich...) ist für Krisen genau der richtige Ansatz. Schnell das bisher Unmögliche denken, Risiken eingehen und neue Wege suchen. Denn für jede Art von Projekt ist OKR bzgl. Aufbau und Anspruch die erste Wahl. Und eine Krisenbewältigung ist genau eines: Ein Projekt !
- Zurück im „daily business“ werden Organisationen sehen, dass eine ebenen- und/oder funktionale Differenzierung der Ziel-Systeme für die Zukunft dringend erforderlich ist
- Und damit sehr oft ein Mischsystem aus MbO und OKR entsteht.

OKR Zyklus*



COMPETENCIES SIND DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

- Erfolgskritisches Verhalten zu erkennen, zu würdigen (und bei erfolgreicher Leistung auch zu vergüten) ist Kern des Leistungsmanagements
- Zu viele Unternehmen beschäftigen sich mit der Vermeidung von Schlechtleistung. Dies ist der falsche Weg. Und dazu fehlt in der Krise auch die Zeit
- Gutleistung muss erlebbar und multiplizierbar sein und schafft damit einen Rahmen, an dem sich Mitarbeiter ausrichten können
- Selbstverständlich stellt sich Gutleistung über die verschiedenen Ebene und Funktionen unterschiedlich dar.
- Es muss das Ziel jedes Unternehmens sein, diese „Leistungsbilder“ inhaltlich zu füllen und definitiv sagen zu können, was von Gutleistern in der jeweiligen Funktion/Karrierestufe erwartet wird
- Wenn Unternehmen diese Vorbilddefinition mit Leben erfüllen können herrscht Leistungsklarheit
- Wenn es den Unternehmen dann noch gelingt in einem dynamischen Umfeld die einzelnen Leistungsmerkmale anpassbar und veränderbar (und damit aktuell) zu halten, werden Feedbacksysteme zu echten strategischen Werkzeugen statt zu administrativen Zeitfressern

COMPETENCIES IN DER KRISE / MERKMALE I/III



Kommunikation

- Positiv auf das Umfeld wirken und trotz aller Belastungen eine positive Zukunftsperspektive entwickeln.
- Positiv auf Menschen wirken, die durch die Krise überlastet sind. Diese mit einem positiven Zukunftsbild abholen und auf Basis der jeweiligen Stelle für Leistung im Sinne des Unternehmens gewinnen.
- Für ein Leistungsklima sorgen, das durch Zuversicht für die Zukunft und nicht durch lähmende Angst geprägt ist

Planung/Koordination

- Überprüfen, wie unmittelbar am eigenen Arbeitsplatz/im Arbeitsumfeld durch andere Prozesse, Abläufe die Kosten reduziert und Kunden-/Lieferanten gehalten werden können
- Bestehende Abläufe vor dem Hintergrund strategische Relevanz, Notwendigkeit und Beitrag zur Zukunftssicherung in der Krise priorisieren.
- Innovative und kostengünstige Konzepte wie Homeoffice, Online-Kurzbefragungen oder -Kundenkonferenzen usw. nicht als Notkonzept betrachten sondern als (kostengünstige) Prozesse offen übernehmen und deren Effekte für die Zeit nach der Krise sichern.

COMPETENCIES IN DER KRISE / MERKMALE II/III



Konzepte vordenken

- Aus der Krise lernen bzw. sich ein Bild davon machen, welche Produkte und Leistungen nach der Krise negativ/positiv beeinflusst werden
- Neue Lösungen/Produkte vorauszudenken, die für die Zeit nach der Krise relevant sein können (Not macht erfinderisch)
- Kostenaufwändige Prozesse/Abläufe kritisch in Frage stellen und Ideen zur kurz- & mittelfristigen Effizienzsteigerung einbringen

Kunden-/Lieferantenmanagement

- Die Situation und Erwartungshaltung der Kunden/Lieferanten kennen und Gemeinschaft schaffen. Denn in der Krise wie dieser sitzen alle in einem Boot. Und ein „Wir“ in der Krise trägt für Jahre
- Einen engen Kontakt zum Umfeld halten und eine veränderte Lage von Kunden und Lieferanten schnell bewerten können

COMPETENCIES IN DER KRISE / MERKMALE III/III

Beispiel

Verantwortung übernehmen

- Überforderte Menschen lehnen typischerweise Verantwortung ab. In der Krise ist es aber bedeutsam bei unsicherer Faktenlage Verantwortung zu übernehmen. Denn oft reicht die Zeit nicht aus Entscheidungen umfassend abzusichern. Deswegen ist die Verantwortungsübernahme bei unvollständiger Faktenbasis hochrelevant
- Kollegen für Entscheidungen gewinnen und Entscheidungsprozesse umstellen. Vom Konsens zum Konsent ist die Devise für Leistungsträger. (Konsens: Die Entscheidung ist getroffen, wenn alle dafür sind. Konsent: Die Entscheidung wird getroffen, wenn keine bessere Idee dbzgl. vorliegt.)

Auszug aus der Competency-Plattform im **HR Online Manager** unter **Competency Online** mit 300 Competencies für vier Mitarbeitererebenen zzgl. Leadership-Competencies und funktionalen Competencies

Competencies stärken nach einer Studie der Brandon Hall Group die persönliche Performance um **21% - 85% (!!)** / **Brandon Hall Studie 2017**



VERKNÜPFUNG VON ANFORDERUNGSKRITERIEN UND COMPETENCIES

- Aufbau der Competencies:
 - (1) Stellenebene:
 - Mitarbeiter
 - Spezialist
 - Projektmanager
 - Führungskraft
 - (2) Dimensionen:
 - Fachkompetenz
 - Planungskompetenz
 - Soziale Kompetenz
 - Problemlösungskompetenz
 - Entscheidungskompetenz
 - Sonst. Competencies/Werte
 - (3) Funktionen:
 - Alle Funktionsbereiche inkl. HR-Competencies, Sales Competencies...
 - sowie Ausweis spez. Leadership-Competencies
- **Alle Competencies sind online direkt auswählbar und anpassbar.**
- **Ergänzt werden alle Competencies durch hunderte von PE- und Recruitingfragen (Interview Builder)**



Sie bearbeiten
HR Business Partner

STELLENPROFIL
EINGRUPPIERUNG
COMPETENCY
COMPENSATION

ZURÜCK ZUM REPORTCENTER

Anzahl der ausgewählten Competencies: 0 von 20

Wählen Sie Soll-Verhaltensweisen für Ihren Feedback- und Ausschreibungs-/Recruitingprozess verlässlich aus und präzisieren Sie diese.
Zur Nutzung funktionspezifischer Competencies muss zuerst in „Stellenprofil Online“ (Frage 2.3) der jeweilige Funktionsbereich ausgewählt werden.

Auswahl zurücknehmen

FUNKTIONS- UND HIERARCHIEÜBERGREIFENDE COMPETENCIES

Fachanforderungen

Planungs-/Koordinationsanforderungen

Soziale Kompetenz bzw. Kommunikationsanforderungen

Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad/Komplexität

Entscheiden und Verantworten

sonstige Competencies

SPEZIFISCHE COMPETENCIES FÜR DEN "HR-BEREICH"

HR-Competencies (u.a. auf Basis des HR-Business-Partner-Modells von Dave Ulrich)

<input type="checkbox"/> Analytisches und strategisches Denken	<input type="checkbox"/> Global Mindset	<input type="checkbox"/> Strategie-Entwicklung
<input type="checkbox"/> Business-Partner	<input type="checkbox"/> HR Policies	<input type="checkbox"/> Strategische Wirkung
<input type="checkbox"/> Business-Verständnis	<input type="checkbox"/> Informationsteilung	<input type="checkbox"/> Strategischer Einfluss
<input type="checkbox"/> Change-Prozesse anstoßen und führen	<input type="checkbox"/> Innere Einstellung	<input type="checkbox"/> Strategischer Partner
<input type="checkbox"/> Einfluß auf Kultur	<input type="checkbox"/> Integrität	<input type="checkbox"/> Technologiebedingte Kulturadaptation
<input type="checkbox"/> Einführung & Umsetzung von IT-Systemen	<input type="checkbox"/> Kulturbbeitrag	<input type="checkbox"/> Technologische Fähigkeiten
<input type="checkbox"/> Einhaltung von Gesetz/Regeln	<input type="checkbox"/> Kulturentwicklung	<input type="checkbox"/> Technologischer Wertbeitrag
<input type="checkbox"/> Erfolgreiche Kommunikation	<input type="checkbox"/> Networking	<input type="checkbox"/> Überzeugen von Entscheidungsträgern
<input type="checkbox"/> Ergebnisorientierung	<input type="checkbox"/> Performance-Management	<input type="checkbox"/> Veränderungs-Management
<input type="checkbox"/> Glaubwürdigkeit	<input type="checkbox"/> Recruiter-Competencies	<input type="checkbox"/> Vertrauensmanagement
<input type="checkbox"/> Global Flexibility	<input type="checkbox"/> Strategie & Technologie	<input type="checkbox"/> Wertschöpfungsbeitrag

ZURÜCK ZUM LETZTEN MODUL

ERGEBNISREPORT ERSTELLEN

ZUM NÄCHSTEN MODUL

VERGÜTUNGS- MANAGEMENT

01

02

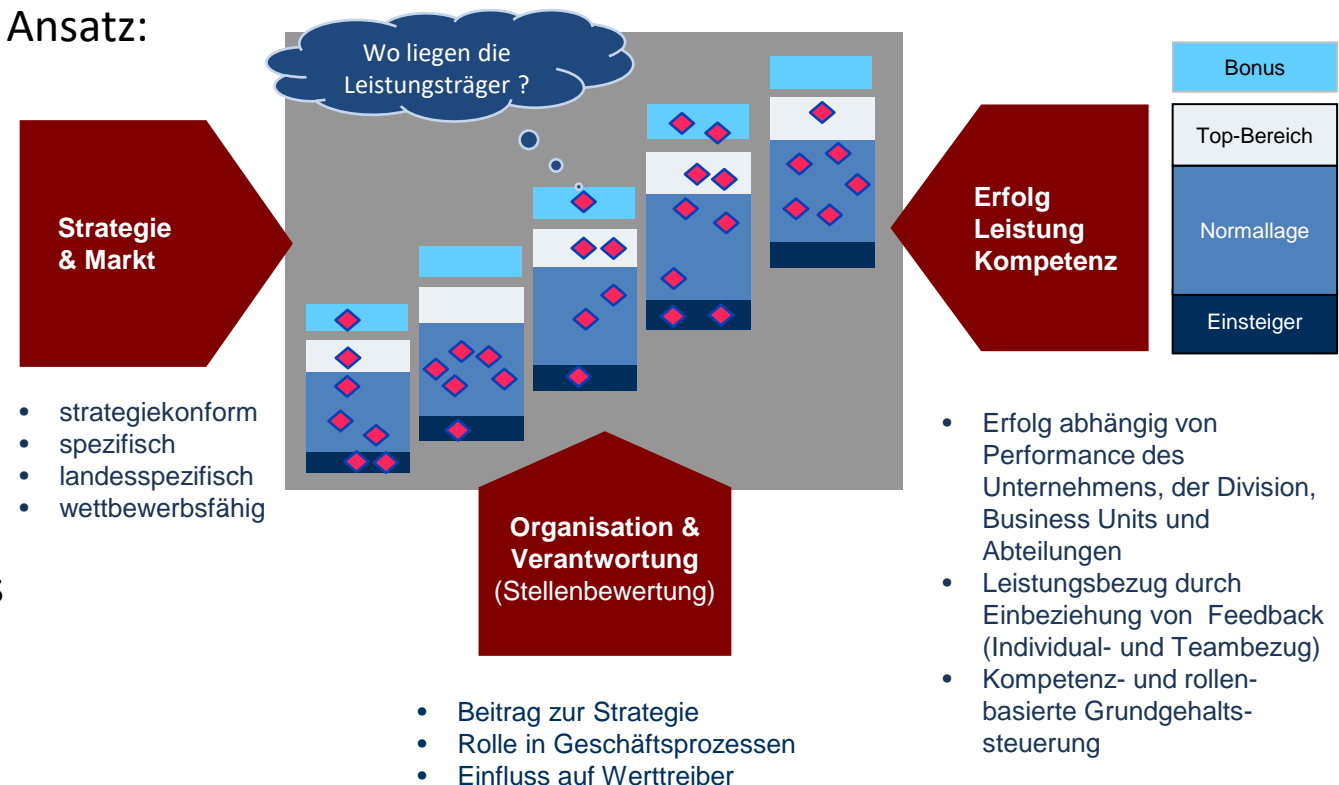
03

04

VERGÜTUNGSMANAGEMENT / VERBINDLICHE GEHALTSKORRIDORE

- Ein modernes Vergütungsmanagement muss anforderungs- und leistungsorientiert aufgebaut sein.
- Wenn Systeme wie die Gehaltsanpassungsmatrix aufgrund fehlender differenzierter Leistungserhebung nicht mehr funktionieren, gibt es einen ganz einfachen Ansatz:

- Eintrittsbereich im Band für Einsteiger (nach der Ausbildung/Zusatzqual./Uni etc.)
- Viele Mitarbeiter im mittleren Bereich U.U. incl. funktionaler Differenzierung
- Toplage im Band reserviert für Top-Leistungsträger mit regelmäßiger Überprüfung (Verifizierung im Führungskreis oder in der Zielgruppe X)



ABBAU DER INDIVIDUELLEN VARIABLEN VERGÜTUNG: WAS NUN?

- Viele individuelle Bonussysteme wurden in ergebnisorientierte Bonussysteme umgewandelt. Es erfolgt somit eine Rückbesinnung auf die kollektive Ergebnispartizipation. Das war in guten Zeiten ein Vorteil für alle. Die Krise wird aber in vielen Unternehmen zu einer Nicht-Auszahlung des Bonus führen.
- Ist dies leistungsgerecht und/oder verteilungsgerecht? Nein. Aber es ist erst einmal krisengerecht!
- Was für Fragen werden sich daraus ergeben?
 - Die Beteiligung am „kollektiven (Miss-)Erfolg“ birgt die Gefahr in sich, dass die jew. Bonuselemente nicht mehr als Teil des Total-Cash-Zielgehalts gesehen werden. Unternehmen verschlechtern damit nach der Krise Ihre Wettbewerbssituation vom Total-Cash-Niveau auf das Grundgehaltsniveau.
 - Leistungsträger werden relativ am stärksten benachteiligt. Normalleister finden sich mit der Kürzung ab.
 - Risiko: Der Abwanderungsdruck insb. der Guteleister nimmt zu.
- In diesem Fall können - wenn man sich gegen individuelle Boni entscheidet - nur drei Aspekte helfen:
 - job-enrichment und job-enlargement, mittelfristige Karrieresysteme und eine klare Vergütungsperspektive

FAZIT

- HR hat in der Krise die einmalige Chance, als unmittelbarer Gestalter aufzutreten und die kritischen Handlungsfelder für die Zukunft zu bestimmen
- Dies bedeutet die Entwicklung strategisch und operativ relevanter Hilfestellungen und Methoden, die den Führungskräften Ihr Business erleichtern und bei Mitarbeitern Vertrauen schaffen
- Durch den Krisendruck kann unmittelbar und nachhaltig Wirkung erzielt werden ohne dass alle Ansätze im Zweifel durch monatelange Gremienarbeit und Abstimmung mit den verschiedenen Stakeholdern verwässert werden
- Denn in der Krise erwarten alle Teilnehmer schnelle, mutige Lösungen und keine Betriebsvereinbarung die für 10 Jahre trägt

IHR ANSPRECHPARTNER

Dr. Friedrich Fratschner
Partner und Geschäftsführer
Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH

www.baumgartner.de
friedrich.fratschner@baumgartner.de
Mobil: +49 (0174) 99 0 99 50



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

Nutzen Sie den [HR Online Manager](http://www.hronlinemanager.com) für 2 Wochen völlig kostenfrei und unverbindlich. Dazu einfach in der Testanmeldung den Code **Haufe** eingeben.

[Jetzt testen](#)

HR OnlineManager

Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



www.hronlinemanager.com

Sichern Sie sich die gesamte Plattform incl. aller 5 Tools für lediglich 3.199 Euro p.a. (statt 4.700 Euro p.a.)

Dieses Angebot ist bis 2 Wochen nach Download der Unterlage gültig.

Ihre Kontaktdaten

Unternehmen _____

Adresse _____

Ansprechpartner _____

E-Mail _____

Datum _____

Unterschrift _____

Bestellung an info@hronlinemanager.com