

## **Mit leistungsorientierter Vergütung zum Erfolg**

Wie Sie mit variabler Vergütung erfolgreich und zielorientiert Führen und Entlohnen

Eine an individuelle Zielerreichung geknüpfte Entlohnung kann Ihnen Wettbewerbsvorteile auf dem Personalmarkt verschaffen und maßgeblich das Engagement Ihrer Mitarbeiter beeinflussen. In diesem Seminar erfahren Sie Wege zur Einführung und optimalen Umsetzung leistungsorientierter Vergütungssysteme. Chancen und Risiken werden diskutiert und innovative Systeme vorgestellt.

**Limitierte Teilnehmerzahl**

**Tagungshotel zum Wohlfühlen**

**Qualifizierte Seminarbetreuer**

**Direkt aus der Praxis**

**Fachlich auf höchstem Niveau**

**Erfahrene Top-Referenten**

## EINFÜHRUNG

Liebe Interessentin,  
Lieber Interessent,

veränderte politische, volkswirtschaftliche und technische Rahmenbedingungen messen dem Faktor „Humankapital“ eine immer größere Bedeutung zu. Zunehmend ist die Leistung der Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen des Unternehmens der entscheidende Wettbewerbsfaktor, wobei Qualität und Leistungsumfang eines Menschen entscheidend von seiner Motivation abhängen.

### Vergütung als Motivationsinstrument

Die Gründe für Motivation sind jedoch häufig so verschieden wie die Menschen selbst. In jedem Fall kann jedoch die Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften durch entsprechende Anreize signifikant beeinflusst werden.

Die Entwicklung eines variablen, an individuelle Zielerreichung geknüpften Vergütungssystems schafft Wettbewerbsvorteile auf dem Personalmarkt, beeinflusst das Engagement der Mitarbeiter und stellt das Unternehmen vor neue Herausforderungen.

### Die Risiken der Leistungsvergütung

Die leistungsorientierte Vergütung ist ein probates Mittel, um gewünschte Verhaltens- und Arbeitsweisen positiv zu verstärken und ungewünschte zu reduzieren. Damit die vom Unternehmen vorgegebenen Ziele erfüllt werden können, gilt es, persönliche Zielvereinbarungen zu entwickeln. An dieser Zielerreichung orientiert sich letztendlich das Vergütungssystem. Probleme im Unternehmen ergeben sich dann, wenn Ungleichgewichte in der Leistungsvergütung entstehen, so etwa durch Leistungsranking und Lohndumping. Fakt ist, dass dadurch eine enorme Demotivation der Mitarbeiter generiert wird.

### Entwickeln Sie Ihr Vergütungssystem

Primäres Ziel eines jeden Unternehmens sollte es deshalb sein, ein eigenes leistungsdifferentes Vergütungssystem nach abgestimmten Spezifikationen, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen zu wählen. Ziel ist eine effiziente Steigerung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Wesentlich ist hier ein breitgefächertes Wissen über die Grundlagen leistungsorientierter Vergütung und die Persönlichkeitsstrukturen Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter.

### Fragen auch Sie sich...

- Können wir erfolgsabhängig vergüten und wie werden solche Vergütungspakete geschnürt?
- Welche Chancen und Risiken können durch eine leistungsorientierte Vergütung entstehen?
- Wie können wir Personalkosten flexibilisieren und hierdurch unsere Belastungen minimieren?
- Welche Besonderheiten gilt es bei Führungskräften zu beachten? Und welche Möglichkeiten haben wir bei Tarifmitarbeitern?
- Wie werden Zielvereinbarung, Leistungsmessung und Entlohnung mit den Unternehmenszielen erfolgreich verknüpft?
- Wo liegen die arbeitsrechtlichen, kollektiv-vertraglichen und steuerlichen Grenzen?
- Welche Vor- und Nachteile haben die verschiedenen Vergütungsmodelle?
- Welchen innovativen Lösungen gibt es und wie haben sich diese Lösungen bis dato bewährt?
- Welche individuellen Zusatzleistungen passen zu unserer Arbeits- und Unternehmenskultur?
- Welche Bewertungskriterien können für die individuelle Leistungsmessung herangezogen werden?
- Wie können wir Vergütungsmodelle einführen und wie langfristig am Leben erhalten?

### Antworten direkt aus der Praxis

Antworten auf diese und weitere Fragen finden Sie in unserem Praktikerseminar „Mit leistungsorientierter Vergütung zum Erfolg“, welches von erfahrenen Vergütungsexperten gehalten wird.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen



Bernd K. Zeuschel  
Geschäftsleitung

## SEMINARPROGRAMM

### Erster Tag

#### 1. Herzlich willkommen beim Global Competence Forum

- Begrüßung und Vorstellungsrunde
- Ihre Fragen und Erwartungen

#### 2. Ziele und Nutzen der leistungsorientierten Vergütung

- Motivation der Mitarbeiter durch mehr Selbstbestimmung und Verantwortung?
- Wie kann die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens beeinflusst werden? Wege zur Steigerung der Effizienz Ihres Unternehmens durch Planungsgenauigkeit
- Möglichkeit zum persönlichen und unternehmensinternen Benchmarking
- Wie kann die Leistungsentwicklung im Unternehmen systematisch überprüft werden?
- Halten der leistungsstarken Mitarbeiter
- Wie wird die unternehmensinterne Kommunikation Kommunikation beeinflusst
- Wie wird der Krankenstand beeinflusst und was sollte man unbedingt beachten?

#### 3. Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung als Erfolgsfaktoren

- Zielvereinbarung als Grundlage für eine variable Entlohnung („Balanced Score Card“)
- Empfehlungen zur Mitarbeiterbeurteilung als Teil der Personalentwicklung
- Ziele und Funktionen der modernen Mitarbeiterbeurteilung in der Praxis
- Die richtige Verknüpfung von Zielvereinbarung, Beurteilung und Entgeltfindung

#### 4. Leistungsmessung: Vorgehensweise zur Ermittlung von Bemessungsfaktoren

- Grundlagen der Leistungsbewertung
- Beurteiler und Prozessablauf
- Verschiedene Systeme im Vergleich (Zielerreichung, Kennzahlen, vergleichende und verhaltensbezogene Leistungseinschätzung)

### Zweiter Tag

#### 5. Innovative Vergütungssysteme und aktuelle Vergütungsmodelle

- Welche Trends gibt es in der Vergütung?
- Warum ein neues System?
- Modelle variabler Vergütung im Überblick: Ihre Vor- und Nachteile
- Welche Zusatzleistungen passen zur Arbeits- und Unternehmenskultur?
- Wieviel Transparenz braucht Vergütung?

#### 6. Wichtige rechtliche Grundlagen variabler Vergütung

- Wie bleibt Ihre Entlohnungsvereinbarung in der Praxis flexibel?
- Einseitige Gestaltungsrechte des Arbeitgebers
- Widerrufsvorbehalte und Teilkündigung
- Rechtsverbindlichkeit „freiwilliger“ Zusagen
- Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag?
- Kollektivoffene Regelungen in Arbeitsverträgen
- Gibt es steuerliche Gestaltungsspielräume?

#### 7. Der richtige Einführungsprozess entscheidet über den Erfolg

- Woran Unternehmen bei der Systemeinführung denken sollten
- Erfolgreiche Termin- und Ressourcenplanung
- „Motivation vor Akzeptanz“ oder „Akzeptanz vor Perfektion“?
- Die Notwendigkeit der unternehmensweiten Identifikation mit einem neuen Modell
- Betroffene zu Beteiligten machen: Aufgaben und Zusammensetzung des Projektteams
- Mitbestimmung des Betriebsrats: Was tun?
- Interne Kommunikation und deren Nutzen
- Typische Fallstricke und Empfehlungen

#### 8. Diskussionsrunde und Verabschiedung

- Abschließende Diskussion mit den anwesenden Experten und Praktikern
- Praktische Tipps für den Umsetzungserfolg

## SEMINARLEITER UND TRAINER

### Dr. Martin von Hören

Dr. Martin von Hören ist Bereichsleiter in der Vergütungsberatung der Kienbaum Management Consultants GmbH in Gummersbach. Seit 1995 berät er Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen bei der Gestaltung marktgerechter Vergütungsstrukturen, bei der Einführung variabler Vergütung für Führungs- und Fachkräfte sowie der Gestaltung ganzheitlicher Vergütungssysteme. Nach seinem wirtschaftswissenschaftlichen Studium war Dr. von Hören in der personalwirtschaftlichen Forschung und Lehre sowie im Vertrieb eines amerikanischen Computerherstellers tätig. Er hat zahlreiche Fachpublikationen zu personalwirtschaftlichen und vergütungspolitischen Fragen verfasst.

*[martin.vonhoeren@gcforum.de](mailto:martin.vonhoeren@gcforum.de)*

### Klaus Lurse

Klaus Lurse ist Vorstand der Klaus Lurse Personal + Management AG in Salzkotten. Nach einer langjährigen Industriepraxis als Leiter des Methoden und Systeme Personalmanagement baute er 1989 eine eigene Personalmanagementberatung mit Schwerpunkten in Vergütung, strategischem Personalmanagement, Change Management und Führung auf.

*[klaus.lurse@gcforum.de](mailto:klaus.lurse@gcforum.de)*

### Tom Feldkamp

Tom Feldkamp studierte Rechtswissenschaften an der Universität zu Köln. Er arbeitete in einer Düsseldorfer Anwaltskanzlei mit den Schwerpunkten Arbeits- und Vertragsrecht. Seit 1998 ist er bei der Kienbaum Management Consultants im Bereich Compensation als Berater tätig. Zu seinen Aufgabenschwerpunkten gehört, neben der Bearbeitung von juristischen Fragestellungen im Rahmen von Vergütungsprojekten, die Erstellung von empirischen Vergütungsuntersuchungen und Vergütungsgutachten für Fach- und Führungskräfte. Im Rahmen seiner Tätigkeit hat Herr Feldkamp viele Fachbroschüren u. a. zu den Themen „Zusatzleistungen“, „Mitarbeiterbeteiligung“ und „Personalkostenreduzierung“ erstellt.

*[tom.feldkamp@gcforum.de](mailto:tom.feldkamp@gcforum.de)*

## WEITERE INFORMATIONEN

### Teilnehmerkreis

Dieses Seminar eignet sich besonders für Fach- und Führungskräfte, die für die Entlohnung in Vertrieb, Produktion, Organisation und Personalwesen für kaufmännische und technische Bereiche zuständig sind. Dies sind insbesondere:

- Unternehmer und Geschäftsführer(innen)
- Personalleiter(innen) und Personalreferenten
- Leiter(innen) und Fachkräfte aus Controlling, Finanzen und Rechnungswesen
- Leiter(innen) Organisation und Verwaltung
- Unternehmensberater und Betriebsräte(innen)

### Seminarziele

Seitens des anwesenden Experten werden

- ausführliche Informationen bereitgestellt und Praxiswissen vermittelt
- bewährte Vorgehensweisen aufgezeigt und konkrete Fragen beantwortet
- Entscheidungsgrundlagen gegeben und wertvolle Orientierungshilfen dargelegt
- Empfehlungen abgegeben und weiterführende Informationsquellen genannt
- Erfahrungen der anwesenden Teilnehmer angesprochen, diskutiert und aufgearbeitet
- Fähigkeiten vermittelt, um eventuelle Risiken realistisch einschätzen zu können
- Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern aktiv gefördert

### Seminarmethodik

Eine optimale Kombination aus Vorträgen, Fallbeispielen, Erfahrungsberichten, Fragerunden, Diskussion und natürlich etwas Humor zur Vermittlung des angesprochenen Wissens. Einsatz diverser Methoden zur Unterstützung und Förderung des Wissenstransfers sowie zur Auflockerung des Seminars.

### Seminarsprache

Vorträge und Diskussionen werden in deutscher Sprache gehalten. Die Seminarunterlagen sind ebenfalls in deutscher Sprache verfasst.