
**SERVICE
MODERNE
VERGÜTUNGSSYSTEME**

INHALT

3

AUSGANGSSITUATION

4

DIE ANALYTISCHE STELLENBEWERTUNG
ZUR DIFFERENZIERUNG VON ANFORDERUNGEN

12

FUNKTIONIERENDES LEISTUNGSMANAGEMENT
ALS BASIS EINES ERFOLGREICHEN
SOLL-VERGÜTUNGSSYSTEM

14

DIE NEUE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE ALS
SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

14

FAZIT UND AUSBLICK



AUTOR

Dr. Friedrich A. Fratschner

- bis **1986** Studium der BWL in Frankfurt mit Abschluss Dipl.-Kfm.
- **1986–1988** Mitarbeiter in der Wirtschaftsprüfung der KPMG
- **1988–1995** Berater und später Projektmanager der DMC Dresdner Management Consult, ein Unternehmen der Dresdner Bank AG
- **1993** Promotion bei Prof. Dr. Bert Rürup
- **1995–1996** Regionalmanager der PMC Personal Management Consult, einem Unternehmen der Commerzbank AG
- **1996–2000** Geschäftsleitung der strata Unternehmensberatung GmbH
- **2000–2003** Geschäftsleitung der PWC-strata Unternehmensberatung GmbH, ein Unternehmen von Price Waterhouse Coopers
- **seit 2003** Geschäftsführer und Partner der Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH
- **seit 2014** zudem Geschäftsführer von HR Online Manager GmbH

IN ZUSAMMENARBEIT MIT:

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

ENTWICKLUNG MODERNER VERGÜTUNGSSYSTEME

im Spannungsfeld von Anforderungs-, Leistungs- und Marktgerechtigkeit



1. AUSGANGSSITUATION

Die aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen machen eine immer schnellere Anpassung der Arbeitsbedingungen und damit der Stelleninhalte notwendig. Neben der Frage, ob die Mitarbeiter eine ausreichende Kompetenz für die jeweiligen Anforderungen besitzen bzw. in der Lage und bereit sind, entsprechende Leistung

zu erbringen, steht die Frage der gerechten und damit anforderungsorientierten Eingruppierung im Tarif oder außertariflichen Bereich im Vordergrund der folgenden Ausführungen. Denn der Anforderungswert einer Stelle oder Position bestimmt die Eingruppierung und damit die Zuordnung einer Stelle zu einer Tarifgruppe bzw. zu einer außertariflichen Gehaltsstufe (Grade).

In der Vergangenheit waren vor allem tarifliche Systeme – ausgehend von den Überlegungen nach Refa – auf eine summarische Bewertung der Anforderungen ausgerichtet während im außertariflichen (und Leitenden-) Bereich analytische Stellenbewertungssysteme bereits seit vielen Jahren eine breite Akzeptanz genießen.

In den letzten Jahren konnte Baumgartner & Partner aber auch im Tarifbereich einen Orientierungswechsel hin zu analytischen Systemen feststellen. Einen ersten Anstoß hierzu gab der ERA, das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie, der in zwei Tarifbezirken die analytische Bewertung zur Klärung von tariflichen Eingruppierungsfragen heranzieht.

Seitdem genießt – neben der Anwendung im AT- und Leitendenbereich – die analytische Stellenbewertung aus Sicht von Baumgartner & Partner ein breites Interesse auch im Rahmen ansonst summarisch beschriebener Tarife. Dies hat dazu geführt, daß inzwischen umfangreiche Bewertungsergebnisse zu fast allen Flächentarifen vorliegen.

Die nachfolgenden Ausführungen stellen die Erfolgsfaktoren eines analytischen Stellenbewertungssystems sowie die Wechselwirkungen zu einem erfolgreichen Vergütungsmanagement dar.

2. DIE ANALYTISCHE STELLENBEWERTUNG ZUR DIFFERENZIERUNG VON ANFORDERUNGEN

2.1. Ziele einer Funktionsbewertung / Stellenbewertung im tariflichen und außertariflichen Bereich

Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsverfahren werden seit mehr als 40 Jahren überwiegend im außertariflichen bzw. übertariflichen und leitenden Bereich in Unternehmen erfolgreich eingesetzt und haben sich dort bewährt.

In den letzten Jahren wendet Baumgartner & Partner das eigene Stellenbewertungsverfahren

aber auch zunehmend im Tarif an. So werden inzwischen bei ca. 60-70 % aller Bewertungen aktuell auch tarifliche Positionen über alle Tarife hinweg in die Analyse mit einbezogen.

Im Mittelpunkt stehen dabei folgende Ziele:

- Klärung der Zugehörigkeit einer Stelle zu einem „Grade“ (AT-/ Leitendenbereich),
- Klärung der Zugehörigkeit einer Stelle zu einer Entgeltgruppe im Flächentarif (TG 7 versus TG 8),
- Bewertung als Basis eines Haustarif (Bewertungsspreizung definiert Anzahl und Zugehörigkeit der Stellen zu jeweils einer Lohn- und Gehaltsgruppe)

2.2. Gründe für die Anwendung analytischer Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsverfahren

Die Gründe für die Anwendung analytischer Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsverfahren sind:

- Veränderte Stellenaufträge und Anforderungen aufgrund von Reorganisationen,
- Unzureichend aktuelle und systematische Information über die unterschiedlichen Wertigkeiten von Funktionen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen,
- Intransparente Kriterien für Titelvergabe (Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter, Gruppenleiter, Referent, Spezialist...) und kaum noch nachvollziehbares Titelgeflecht,
- Historisch gewachsene Eingruppierungspraxis und Vergütungsstruktur,

- Als ungerecht empfundene unterschiedliche Eingruppierung und Bezahlung von „externen Neueinstellungen“ und „intern verdienten Leistungsträgern“,
- Unzureichende Systematisierung der Bestimmung und Zuteilung von Gesamtvergütungskomponenten wie z. B. Bonuszahlungen (Vertrieb erhält Bonuskomponente, andere Bereiche erhalten dies nicht),
- Einführung eines stärker flexibilisierten Vergütungssystems,
- Aufwertung und Systematisierung der Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn

2.3. Erfolgsmerkmale von Stellenbewertungsverfahren

Es gibt grundsätzlich verschiedene am Markt verfügbare Stellenbewertungsverfahren und -prozesse, auf die an dieser Stelle nicht weiter vergleichend eingegangen werden soll. Beim Baumgartner & Partner Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsverfahren handelt es sich z. B. um ein partialanalytisches Verfahren, das auf geometrischen und additiven Skalen mit oder ohne wählbare Kriteriengewichtung aufbaut.

Nach unserer Erfahrung muss ein analytisches Stellenbewertungsverfahren heute folgende Kriterien erfüllen:

- Schnell in der Umsetzung,
- Geringer Kostenaufwand,
- Einbeziehung der direkt für die Stelle zuständigen Führungskräfte,
- Geringe Vorbereitungszeiten,

- Überschaubarer Zeitaufwand für den einzelnen Bewerber je Bewertungssitzung,
- Akzeptanz im Bewerberkreis durch Transparenz der Bewertungsergebnisse

Auch wenn die Vorteile aus unserer Sicht überwiegen, gibt es natürlich potentielle Nachteile.

Diese sind:

- Verzicht auf Dialog über Stellenanforderungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vor der Bewertung der Stelle (hoher Zeitaufwand),
- mögliche Bedenken hinsichtlich der unzureichenden Kenntnis insbesondere der Stellen(anforderungen) auf unteren Ebenen (Sofern die Bewertung über Ebenen hinweg erfolgt),
- Methodenkenntnis beschränkt sich auf Führungskräfte

Würdigt man die möglichen Nachteile als entscheidend für den Bewertungsprozess, so erhöhen sich zwangsläufig der Zeitaufwand und die damit zusammenhängenden Kosten.

2.4. Kriterien einer modernen Systemgestaltung

Die Erfolgsfaktoren eines modernen analytischen Stellenbewertungsverfahrens können mit den Begriffen

- ▶ Einfachheit,
- ▶ Transparenz und
- ▶ Zeitökonomie

zusammengefasst werden.

Folgende Aspekte sind daneben von Bedeutung:

- Es muss sich um arbeitswissenschaftlich begründbare Stellenbewertungskriterien handeln.
- Die Operationalisierung (Definitionen) der Kriterien und Skalen muss transparent und einfach handhabbar sein.
- Die Kriterien müssen voneinander unabhängig sein.
- Die verwendeten Abstufungen müssen einfach nachvollziehbar sein.
- Die Punktwerte je Ausprägungsstufe müssen vorgegeben sein (keine Diskussionen über Punktwerte, sondern nur über Anforderungswertigkeiten).
- Leichte Abweichungen in den Anforderungsgraden müssen sich schnell und präzise feststellen lassen.
- Die Analyse und Bewertung von „ähnlichen“ Funktionstypen darf nur einen geringen Zeitaufwand benötigen.
- Die Bewertung kann im Vorgesetztenremium aber auch im Führungs-/Personal-Expertenkreis realisiert werden.
- Das System muss so aufgebaut sein, dass es alle Stellen in einem Unternehmen von der Produktion über den Vertrieb bis zur Verwaltung abdecken kann.
- Das Stellenbewertungs-/Funktionsbewertungsverfahren muss sauber zwischen einer Analyse der Stellenwertigkeiten und der anschließenden Lohn-/Gehaltsfindung und damit zwischen arbeitswissenschaftlich begründbaren und lohnpolitisch zu verhandelnden Aspekten trennen können.

- Spätere Funktions- und Stellenveränderungen müssen sich jederzeit und ohne großen Aufwand auch ohne Einbeziehung eines Beraters nachbewerten lassen (Der Know-How-Transfer auf Führungskräfte und Gremienmitglieder muss gelingen).
- Die Bewertungsergebnisse müssen sich jederzeit transparent nachvollziehen lassen.
- Die Bewertungsergebnisse müssen sich mit Hilfe eines „Generators“ in ein Anforderungsprofil übertragen lassen, das die Stellenbeschreibungen sinnvoll ergänzen kann.

2.5. Kein Einfluss der individuellen Leistung des Mitarbeiters auf die Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Die Funktions-/Stellenanforderungen werden unabhängig von den individuellen Leistungen und Erfahrungen der derzeitigen Funktionsinhaber bewertet.

Auf diese Weise wird ein möglichst objektives Bild von den typischen Funktionsanforderungen gewonnen. Bei der Funktionsbewertung/Stellenbewertung wird deshalb nur die Funktion bewertet, weil es hierbei ausschließlich um die Frage geht, welcher Funktions-/Tarifstufe/Grade und welchem Gehaltsband eine Funktion zugeordnet wird.

Hierbei steht die Frage im Vordergrund: „Welche Anforderungen sehen wir, wenn die Stelle morgen neu zu besetzen wäre?“

Die Funktions-/Stellenbewertung dient somit als Grundlage zur anforderungs-orientierten Strukturierung des Tarif- und/oder AT-Gehaltsystems.

In welchem Zeitraum und Ausmaß ein einzelner Mitarbeiter den Gehaltsrahmen seiner Tarif-/ Funktionsgruppe ausschöpft, hängt dagegen davon ab, wie er seine Funktion ausfüllt. Das Merkmal Seniorität kann dabei nicht mehr das bestimmende Merkmal sein. Vielmehr steuern moderne Vergütungssysteme die Entwicklung der Mitarbeiter durch das Gehaltsband durch Gegenüberstellung der beiden Merkmale

- ▶ Lage des Mitarbeiters/der Führungskraft im Band (z. B. in Prozent ausgedrückt) versus
- ▶ Leistung des Mitarbeiters/der Führungskraft (ausgedrückt auf der zugrundeliegenden Beurteilungsskala)

2.6. Kriterien der Baumgartner & Partner-Stellenbewertungssystematik

Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsverfahren baut auf acht Bewertungskriterien auf, die die jeweiligen branchen- und firmenspezifischen Besonderheiten (z. B. Art der Organisation, Führungsspannen etc.) abbilden können.

Die geometrischen Skalen je Kriterium differenzieren dabei angemessen. Die Kriterien gestalten sich wie folgt:

Fachkompetenz (A)

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite, Tiefe und Vielfalt des Fachwissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen im Sinne von Anforderungen und Voraussetzungen, um eine bestimmte Funktion ausfüllen zu können.

Die Stellenbewertungskriterien

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Koordinationskompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraumen
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung

Dies umfasst:

- Erforderliche Ausbildung
- Erforderliche Praxiserfahrung
- Spezielle Wissensgebiete (Breiten-/Tiefenwissen)

Managementkompetenz (B)

Dieses Kriterium beschreibt die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung von Planungs-, Koordinations-, Integrations-, Dispositions- und Kontrollaufgaben nach Umfang und Komplexität (im Sinne von Vielfalt, Änderungshäufigkeit, Interdependenz/Schnittstellen).

Dies umfasst:

- Organisation
- Planung und Disposition
- Koordination und Integration
- Delegation und Kontrolle
- Management-Komplexität

Sozialkompetenz (C)

Dieses Kriterium beschreibt die erforderlichen Fähigkeiten zur Überzeugung und Motivation

anderer Menschen (z. B. Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte). Dies umfasst:

- Umgang mit Menschen
- Art der Kommunikation
- Mitarbeiterführung/-entwicklung
- Konfliktmanagement
- Prägen von Kultur und Werten

Denkraumen (D)

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkraumens zur Entwicklung von Strategien, Konzepten und Vorgehensweisen für die Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

Dies umfasst:

- Situative Anpassung von Abläufen
- Analyse und Beurteilung alternativer Problemlösungen
- Entwicklung neuer Methoden, Verfahren und Konzepte
- Entwicklung von Strategien

Schwierigkeitsgrad (E)

Dieses Kriterium beschreibt die eine Funktion prägende Neuartigkeit, Komplexität und Entscheidungsunsicherheit (von gesicherter Routine bis zu völlig neuartigen, erstmaligen Situationen) bei der Entwicklung und Bewertung von mehr oder weniger schwierigen Problemlösungen. Dies umfasst:

- Aufgabenvielfalt,
- Veränderungshäufigkeit der Aufgaben und Rahmenbedingungen Problemabhängigkeiten
- Informations(un)sicherheit
- Chancen- / Risikoabschätzung

Entscheidungsrahmen (F)

Dieses Kriterium beschreibt den Umfang des faktischen, sich aus der Hierarchie ableitenden Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Funktion. Es ist zu beachten, dass der Handlungs- und Entscheidungsspielraum in der Regel nicht größer ist als der Denkspielraum (D). Dies umfasst:

- Handlungsspielraum im Vergleich zum Denkraum
- Autonomer Entscheidungsspielraum
- Ressourcen-Portfolio-Verantwortung

Ressourcenverantwortung (G)

Dieses Kriterium beschreibt die Verantwortung für das direkt zugeordnete, funktional koordinierte oder wesentlich beeinflusste Ressourcenportfolio. Zur Orientierung wird die Größenordnung des Portfolios durch organisatorische Einheiten und Kostenbudgets beschrieben. Der Grad an Verantwortung dafür und der Gestaltungseinfluss darauf werden qualitativ abgestuft.

Ergebniswirkung und Wertschöpfungsbeitrag (H)

Das Kriterium H beschreibt die Größe der Ergebniswirkung in einem definierten Wertschöpfungsbereich, auf dessen Zielerreichung die Funktion einen spürbaren Einfluss hat. Zur Orientierung wird die Größenordnung des Wirkungsbereichs durch organisatorische Einheiten und Kostenbudgets beschrieben. Die Stärke der Ergebniswirkung wird qualitativ abgestuft.

Die acht Kriterien haben sich in allen Unternehmensbereichen national wie international bewährt und es handelt sich gegenüber vergleichbaren Systemen um eine auf die heutigen Bedürfnisse von Unternehmen ausgerichtete moderne Methodik hinsichtlich Kriterien und Gewichtung.

Die Skalen berücksichtigen typische Fragestellungen der Organisationen, sind kundenspezifisch anpassbar ohne Vergleiche mit anderen Bewertungen zu verlieren und sind in der Lage, in allen Bereichen des Unternehmens angewendet zu werden.

Zudem kann das Bewertungsverfahren in besonderen Fällen um Skalen erweitert werden oder es können Skalen ersetzt werden. Dies war z. B. in einem Fall notwendig, in dem die Stellen aus der medizinischen Pflege einer Universitätsklinik hinsichtlich der besonderen Belastungsfaktoren zu bewerten waren.

2.7. Beschreibung der Anforderungsniveaus

Jede Skala beginnt mit dem niedrigsten Anforderungsniveau und endet mit dem im Unternehmen vorhandenen oder zumindest denkbaren Maximum eines Anforderungsniveaus.

Markante und sich klar voneinander abhebende Anforderungsstufen sind allgemeingültig, d. h. funktionsunabhängig definiert und werden jeweils erläutert.

Die nicht verbal definierten Zwischenstufen stehen gleichwertig für die Bewertung zur Verfügung. Somit können Nuancen in der relativen Bewertung mehrerer Funktionen zum Ausdruck gebracht werden. Beim Vergleich mehrerer Funktionen einer Organisationseinheit fällt damit die Bewertung bzw. Einstufung relativ leicht.

2.8. Wie erfolgt ein Vergleich der Anforderungsniveaus?

Für jedes der Bewertungskriterien (A bis H) werden unterschiedliche Anforderungsniveaus auf einer Skala in allgemeingültiger Form beschrieben, so dass sie für alle unterschiedlichen Funktionsbereiche und Aufgaben (z. B. Finanzen, Personal und Vertrieb) anwendbar sind. Anhand der Beschreibung der Anforderungsniveaus können inhaltlich sehr unterschiedliche Funktionen miteinander verglichen werden.

2.9. Der Prozess der Stellenbewertung

2.9.1. Vorbereitung auf die Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Vorbereitung der Bewertungsskalen

Vor der Durchführung der Bewertungen werden die Bewertungsskalen auf das jeweilige Unternehmen angepasst. Dies betrifft sowohl die Skalenlänge im oberen Bereich (abhängig von Größe und Komplexität des Unternehmens) als auch das „wording“ der Tabellen.

- ▶ **Schritt 4:** Bildung einer Rangreihe der bewerteten Stellen und summarische Würdigung der Bewertungen

Die Verantwortung für die Bewertung trägt die funktional verantwortliche Führungskraft.

Die anderen Teilnehmer des Bewertungsworkshops haben die Aufgabe die Ergebnisse mit der eigenen Sicht zu benchmarken, ihre Eindrücke einzubringen und diese mit dem Bewerter zu diskutieren. Daraus entsteht ein wichtiger Diskussions- und Klärungsprozess, an dessen Ende alle Teilnehmer über ein gemeinsames „Bild“ der untersuchten Stellen verfügen. Sollte kein gemeinsames Verständnis erreicht werden, so ergeben sich folgende Optionen:

- ▶ Die Entscheidung über die Bewertungsergebnisse obliegt dem jeweiligen Bewerter. Dieser entscheidet final über das Bewertungsergebnis, oder
- ▶ die Diskussionen führen dazu, dass verschiedene Profile einer Stelle aufgenommen werden (Ausprägung jr./sen. o. ä.)

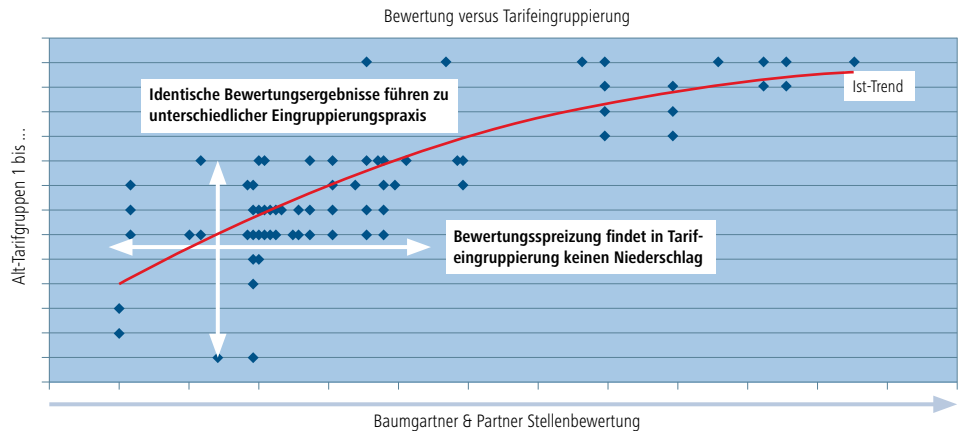
Die grundsätzliche Verantwortung für das Bewertungsergebnis liegt aber immer bei der zuständigen Führungskraft.

2.9.3. Der Quervergleich auf verschiedenen Unternehmensebenen

Die Quervergleiche gestalten sich oft mehrstufig:

- Erster Quervergleich: Die Projektgruppe analysiert Ausreißer und Schief lagen und erarbeitet Vorschläge zur Anpassung für die Präsentation der Ergebnisse in Geschäftsführung/Vorstand.

Die tarifliche Eingruppierungsanalyse



- Zweiter Quervergleich: Im Vorstand werden aus der übergreifenden Sicht der Unternehmensleitung die Zuordnung aller Stellen einer summarischen Würdigung unterzogen.
- Eine dritte summarische Überprüfung der Ergebnisse kann im Anschluss zusammen mit den oberen Führungskräften erfolgen.

Erst anschließend erfolgt die finale Verabschiedung der Quervergleiche incl. einer Festlegung der untersuchten Stellen auf den finalen Stellenwert bzw. zu Tarifgruppen/Grades.

Nach unserer Erfahrung wird über die Zuordnung von 5% bis 10% der Stellen noch einmal summarisch nachgedacht bzw. es findet eine Nachjustierung statt. Dieser Prozentsatz der summarischen Anpassung ist vor dem Hinter-

grund des zuvor beschriebenen schnellen Stellenbewertungsprozesses aber als sehr positiv zu bewerten.

2.10. Verknüpfung der Stellenbewertungsergebnisse mit der Ist-Eingruppierung und Ist-Vergütung

Sind alle Stellen auf die finalen Stellenwerte festgelegt und den jeweiligen Grades/Tarifgruppen zugeordnet, können

- ▶ Die Soll-Eingruppierungsergebnisse mit der Ist-Eingruppierung (diese Analyse zeigt die Schief lage in der Eingruppierungspraxis) und
- ▶ die Ist-Vergütungen aller Mitarbeiter mit den Stellenbewertungsergebnissen (diese Analyse zeigt die Schief lage in der Vergütungspolitik) verglichen werden.

Während die Analyse zur „Anforderungsgerechtigkeit“ die Ist-Eingruppierung der Soll-Eingruppierung gegenüberstellt zeigt die Vergütungsanalyse auf, inwiefern die Vergütung der Mitarbeiter auf den jeweiligen Stellen mit den unterschiedlichen Anforderungswerten und/oder Grades harmonisiert.

Alle Gehaltsanalysen beziehen sich dabei auf folgende Vergütungsdaten:

- Grundgehalt
- Boni/variable Zahlung
- Total-Cash
- Nebenleistungen

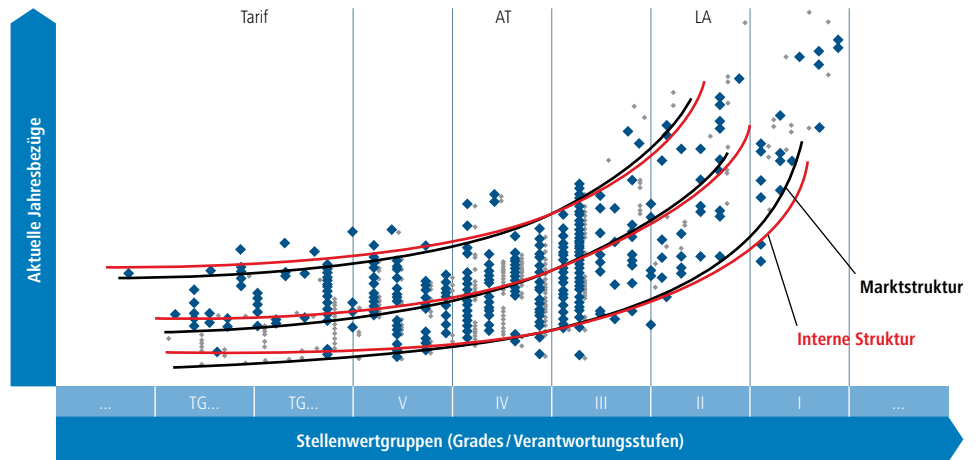
Die sich dabei ergebende Punktwolke gibt einen ersten Aufschluss über den Grad der Korrelation zwischen Funktionswertigkeit und der bisherigen Entgeltpraxis im Unternehmen.

Hierbei stehen folgende Fragen im

Vordergrund:

- Wie stark steigt die Vergütung mit steigendem Stellenwert an?
- Wie hoch spreizt die Vergütung bei gleichem Stellenwert?
- Gibt es Bereiche mit besonders vielen/wenigen Ausreißern nach oben und unten?
- Wie stark ist die Abweichung vom mittleren Trend über alle Wertigkeitsbereiche und/oder Organisationsbereiche?
- Wie gestalten sich die Vergütungstrends der verschiedenen Organisationsbereiche/werke/Unternehmen zueinander?
- Lohnt sich auf Basis der Ist-Struktur die

Ist-vergütung versus Marktvergütung im Gesamttrend



Übernahme einer höheren Verantwortung für Mitarbeiter?

- Wie hoch ist die Überlappung von Funktionsstufe zu Funktionsstufe?

Neben der Analyse der Ist-Vergütung auf Basis der einzelnen Stellenwerte können die Vergütungsanalysen auch die Funktionsstufe/Tarifgruppe in den Vordergrund stellen. In diesem Fall erhält der Kunde eine sehr detaillierte statistische Aufbereitung der Ist-Vergütungsstruktur auf Basis der Funktions-/Tarifgruppen/Grades.

Während die Punktwolke einen sehr guten ersten Einblick in die Vergütungsstruktur gibt und mit Marktregressionen verknüpft werden kann (vgl. weiter unten) ist die Gehaltsanalyse auf Ba-

sis von Funktions-/Tarifgruppen/Grades besser dazu geeignet, Anpassungen und Überleitungen statistisch korrekt zu dokumentieren.

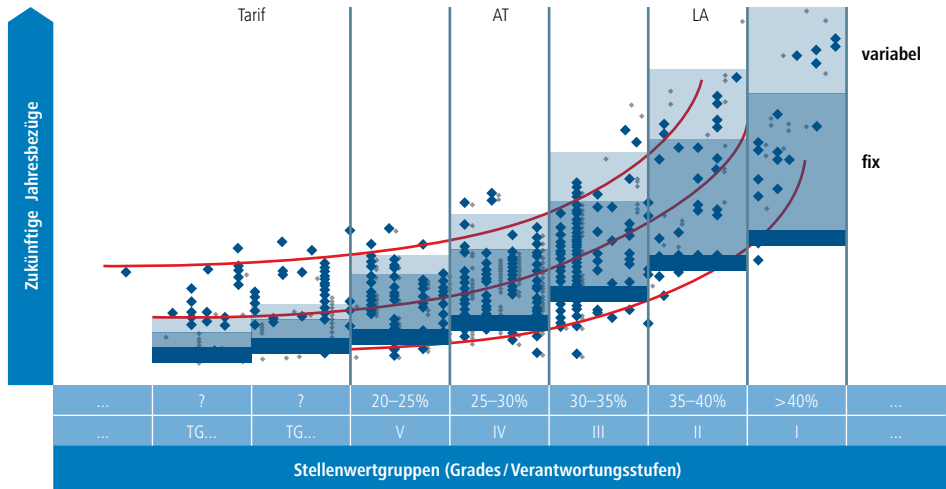
2.11. Vergleich von Ist- und Marktvergütung

Aufbauend auf den Informationen über die Stellen können durch Baumgartner & Partner auf Basis der Web-Plattform HR Online Manager (www.hronlinemanager.com) eine Vielzahl von Marktgehaltsanalysen über das darin enthaltene Tool „Compensation Online“ realisiert werden.

Untersuchungsbasis: Stelle

Für fast alle Stellen in allen Branchen und Unternehmensgrößen stellt HR Online Manager Marktdaten zur Verfügung.

Das Soll-Vergütungssystem mit Grundgehaltsbändern und Zielboni



Untersuchungsbasis: Stellenwert

Auf Basis der sogenannten Punktwolke können Marktregressionen für alle Merkmale der Marktgehaltsanalyse angeboten werden. Diese sog. „Trendkurven“ beziehen sich auf ganze Branchen (Trend Maschinenbau in Unternehmen von x bis y Mitarbeiter) Stellenwertgruppen/job-families (Meister in der Produktion, Controller, oder andere Merkmale (z. B. Regionalität)).

Untersuchungsbasis: Funktions-/Tarifgruppen/Grades

Alle Auswertungen nach Grades basieren auf Marktdaten die exakte auf die Punktespreizung

der hinterlegten Stellen ausgerichtet ist.

Natürlich können auch verschiedene stellen- und personenbezogene Maßstäbe miteinander verknüpft werden. Dies beantwortet z. B. die Frage, wie eine Stelle eines Controllers im Markt „Maschinenbau“ bezahlt wird, wenn das Alter des Stelleninhabers zwischen 30 und 35 Jahren liegt und eine universitäre oder auch duale Ausbildung vorliegt.

2.12. Das Soll-Vergütungssystem

Die Ausrichtung des Soll-Vergütungssystem orientiert sich an den relevanten Marktdaten, der Lücke zwischen Ist-Vergütung und Marktvergütung in den Grundbezügen, variablen Bezügen und Total-Cash sowie Nebenleistungen und den

Zielen des Unternehmens. (Ausnahme Tarifbereich: Im tariflichen Bereich kann die Bewertung der Stellen dazu beitragen anforderungsgerecht einzugruppierten, der Gehaltsrahmen ist aber durch den Flächentarifvertrag definiert).

Im Rahmen der Überlegungen zum Soll-System ist oft nicht nur die alleinige Vergütungshöhe maßgeblich sondern die inhaltliche Ausgestaltung der Vergütung im Kontext fixer und variabler Vergütungselemente.

Grundsätzlich gelten hierbei drei wichtige Grundsätze:

- Kein Unternehmen kann es sich leisten sich dauerhaft aus dem Markt zu bewegen. Hierbei ist es wichtig eine klare Fokussierung auf den für das Unternehmen „richtigen Markt“ zu haben.
- Das Angebot an fixer und variabler Vergütung muss dem Grunde nach marktgerecht sein. Aber auf der anderen Seite gilt: Kein System zwingt das Unternehmen zu (automatischen/systembedingten) Lohn-/Gehaltssteigerungen.
- Ein Soll-System das nur Ausreißer produziert ist nicht tragfähig. Deshalb muss jedes Unternehmen bestrebt sein eine Überleitung von Ist zu Soll so aufzubauen, daß die Anzahl der Ausreißer überschaubar bleibt. Aus diesem Grunde ist die Einführung von Soll-Gehaltsbändern und Zielbonimodellen oft auch eine Wegbeschreibung für die nächsten 3-5 Jahre mit definierten Szenarien und Zwischenlösungen.

Wichtig ist aber nicht nur die Frage, wie fixe

und variable Vergütungen zu dimensionieren sind. Vielmehr steht die Frage im Vordergrund, wie die variablen Vergütungssysteme inhaltlich ausgestaltet werden sollen und mit welchem Risiko-Chancen-Swing das Gesamtvergütungsmodell aufgebaut werden soll. (Auf die unterschiedliche Ausgestaltung von Soll-Vergütungssystemen und Bonusmodellen kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Wir stellen interessierten Lesern aber gerne eine entsprechende Unterlage zur Verfügung).

2.13. Kommunikation des Soll-Vergütungssysteme

Jedes Vergütungssystem bedarf einer professionellen Kommunikation. Dabei sind Betriebsvereinbarungen zwar hilfreich aber letztendlich nicht ausreichend. Denn aus Sicht des Mitarbeiters oder der Führungskraft ist nicht die formalrechtliche Ausgestaltung des Soll-Systems wichtig sondern die Frage, ob diese System auf Dauer Bestand haben wird und sich der jeweilige Aufwand lohnt.

Aus diesem Grunde investieren viele Unternehmen viel Geld in eine gelungene Kommunikation. Dafür bieten sich an:

- Broschüren incl. Aussagen des Vorstandes über Sinn und Zweck der Neuregelung,
- Intranetveröffentlichungen,
- Musterberechnungen,
- Führungskräfte- und Mitarbeiterveranstaltungen,
- Workshops und vieles mehr...

Zudem müssen für die Umsetzungsphase verbindlich Ansprechpartner aus dem Personalbe-

reich genannt werden.

2.14. Überleitung der Mitarbeiter in das Soll-Vergütungssystem

Die Überleitung entscheidet darüber, ob das System erfolgreich sein wird oder nicht. Aus diesem Grunde bedarf es auch hier einer umfassenden Kommunikation an die Führungskräfte und Mitarbeiter um Ängste abzubauen und für Vertrauen zu werben.

Da es das Ziel moderner Vergütungssysteme ist anforderungs-, markt- und leistungsgerecht aufgebaut zu sein kann dies nicht als Aufruf verstanden werden dauerhaft ungerechtfertigte Besitzstände zu gewähren.

Ein neues Vergütungssystem erhält aus Sicht der Leistungsträger oder ungerechtfertigt schlechter gestellten Mitarbeiter/Führungskräfte nur Akzeptanz, wenn „Altfälle“ bereinigt und konsequent angepasst werden.

Während die Anpassung der Mitarbeiter unter dem Soll-Gehaltsband in das neue Vergütungssystem einfach ist (Problem: Kostenwirkung) und durch Gehaltserhöhungen erreicht werden kann, sind die Rückführungen oft nur wirkungsvoll, wenn wirklich in die Besitzstände eingegriffen wird. Hierbei sollte der Grundsatz bestehen, dass alle Maßnahmen grundsätzlich über Budgets gesteuert werden. Dies bedeutet: Anpassungen nach oben sind nur so weit möglich sofern Anpassungen nach unten zu realisieren sind (nur ein Sonderbudget für besondere Gehaltsanpassungen kann diese Vorgaben lockern).

Dies kann geschehen durch:

- Einzelvertragliche Änderungen (sofortige

Gehaltsreduzierung) oder

- (Teil-)Abkaufen von Besitzständen (oft eine Maßnahme mit hoher Rendite für das Unternehmen),
- Gewährung von sog. fixen (nicht dynamischen) Besitzstandszulagen die durch Gehaltsanpassungen reduziert werden. Dieser Weg erscheint in vielen Fällen der leichteste Weg, ist aber auf der anderen Seite oft eine vergütungspolitische Sackgasse, da Schieflagen oft über Jahre hinweg nicht beseitigt werden und die Gegenrechnung der Gehaltserhöhung gegen die Zulage nach unserer Erfahrung für max. drei bis vier Jahre (und nicht unendlich) aufrechterhalten werden kann.

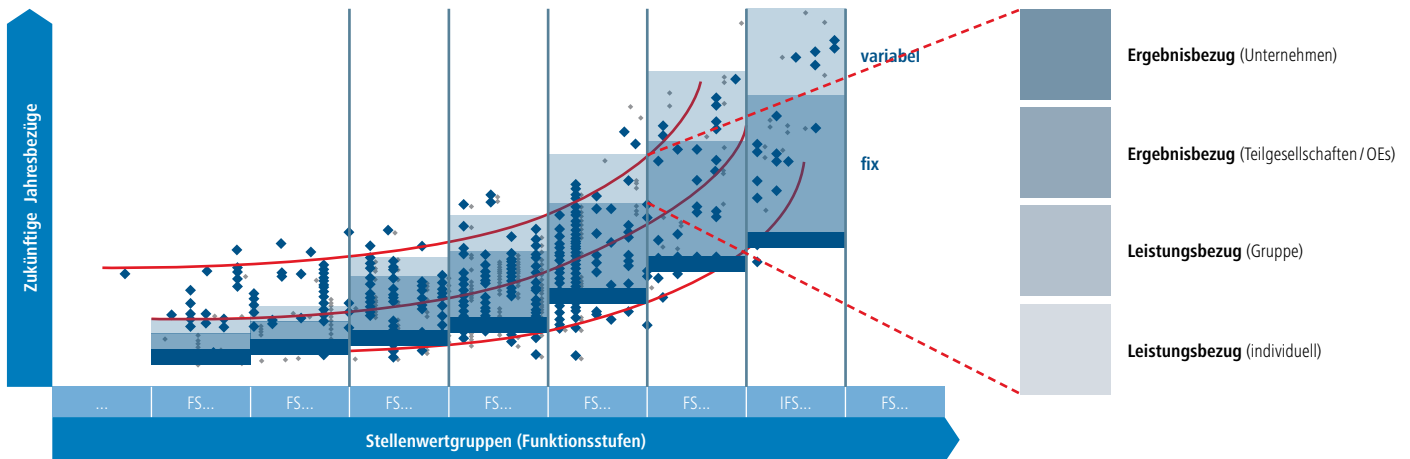
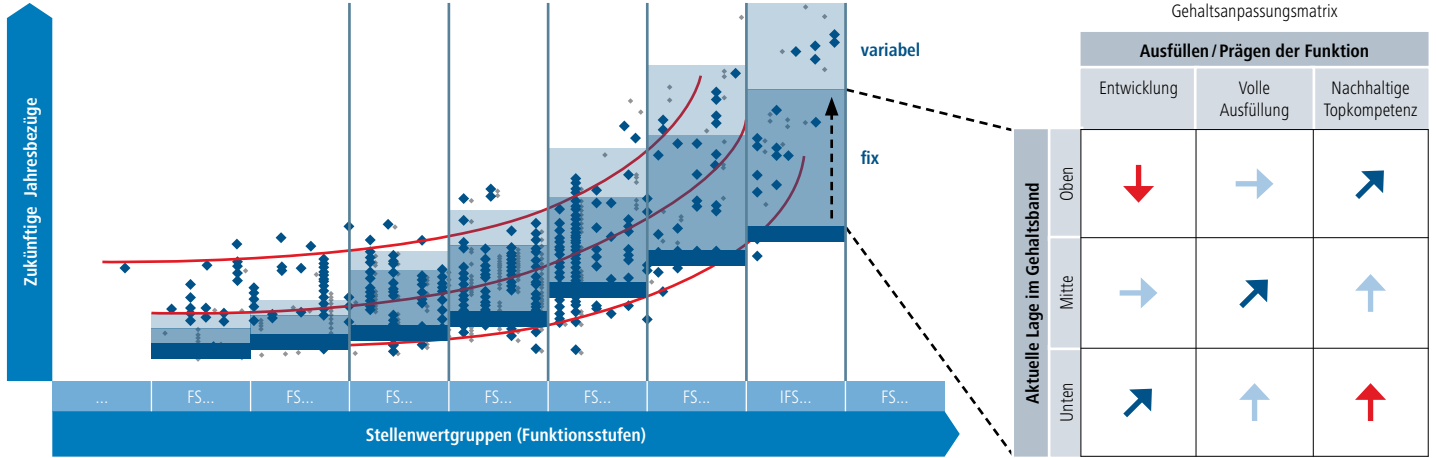
Empfehlung: Alle Schieflagen sind so schnell wie möglich zu bereinigen, es sei denn die betroffenen Mitarbeiter scheiden in wenigen Jahren aufgrund von Alter aus. Der Grundsatz der Überleitung muss daneben immer lauten: Alles was dort geschieht muss im Rahmen verabschiedeter Budgets vorgenommen werden.

3. FUNKTIONIERENDES LEISTUNGSMANAGEMENT ALS BASIS EINES ERFOLGREICHEN SOLL-VERGÜTUNGSSYSTEM

Neu eingeführte Vergütungssysteme erhöhen die Anforderungs- und Marktgerechtigkeit der Vergütung und schaffen einen Rahmen für die zukünftige Leistungsgerechtigkeit der Vergütung.

Die Leistungsgerechtigkeit der Vergütung kann

Grundgehaltsanpassung und Bonussteuerung



aber nur erreicht werden, wenn Führungskräfte Ihre Aufgabe wahrnehmen und entsprechende Performance-Systeme zur Verfügung stehen.

Aus diesem Grunde ist es auch folgerichtig, dass mit der Einführung eines neuen Vergütungssystems auch die Performance-Systeme kritisch überprüft werden.

Funktionierende Leistungsmanagement- und Vergütungssysteme setzen dabei folgende Aspekte voraus:

- ▶ Bereitstellung eines Performance-Systems, das Leistungsunterschiede im Sinne einer Beurteilung, Zielerreichung oder Verhaltensfeedbacks beurteilbar macht,
- ▶ Führungskräfte die Ihre Rolle wahrnehmen und Leistungsunterschiede erkennen und würdigen und sich um die Qualitätssicherung über Ebenen hinweg oder auch über Ressorts hinweg sorgen

Nur wenn diese beiden Aspekte erreicht werden kann ein Einklang von Leistungsfeedback und Vergütung erreicht werden mit dem Grundsatz: Gutleistung soll sich lohnen, Schlecht-/Minderleistung nicht. Damit kommt den Führungskräften eine ganz entscheidende Rolle zu in der langfristigen Ausgestaltung des Vergütungssystems.

4. DIE NEUE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Die neue Rolle der Führungskräfte kann in vielen Fällen mit dem Leitsatz: Delegation von Kompetenz und Verantwortung in operativen Vergü-

tungsfragen übersetzt werden.

Natürlich werden auch weiterhin Budgets vorgegeben. Aber die Führungskraft muss sich im Rahmen der definierten Budgets überlegen wie Sie die Grundvergütungsentwicklung jedes Mitarbeiters steuert, wie sie mit den Bonusbudgets Leistungsträger honoriert und wie sie diese Budgets durch Kürzungen an anderer Stelle sichert usw.

Diese Aufgabe ist für viele Führungskräfte neu. Diesbezüglich muss die Personalabteilung als Coach konsequent zur Verfügung stehen, Auswertungen bereitstellen und bei kritischen Fragen unterstützen.

Aber auf der anderen Seite gilt auch: Die Entscheidung (Gutleistung führt zu Gutbeurteilung/Schlechtleistung führt zu Schlechtbeurteilung) obliegt der Führungskraft. Nicht die Personalabteilung legt die Vergütung fest, sondern die zuständige Führungskraft im Rahmen des vorab definierten Systems.

5. FAZIT UND AUSBLICK

Die vorstehenden Ausführungen, die insbesondere die Stellenbewertung sowie den Stellenbewertungsprozess in den Vordergrund gestellt haben, zeigen auf, dass ohne marktgerechte analytische Stellenbewertungssysteme (und einer darauf aufbauenden konsequenten Marktorientierung) kein Vergütungssystem dauerhaft bestehen kann.

Die vielen zeitraubenden und ressourcenkritischen Diskussionen im Rahmen summarisch beschriebener Eingruppierungen im Tarif- oder

AT-Bereich zeigen dies immer wieder. Dass der ERA (Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie) seit 2003 in einigen Tarifbezirken die analytische Bewertung von Stellen als Methode der Zuordnung von Stellen zu Tarifgruppen heranzieht, ist vor diesem Hintergrund positiv zu werten.

Doch es wäre fehlerhaft, die Stellenbewertungssystematik alleine in den Vordergrund zu stellen. Denn der Erfolgsfaktor Nr. 1 sind die Führungskräfte die die neuen Vergütungssysteme verantwortungsvoll umsetzen müssen und die Personalabteilung, die durch eine konsequente Qualitätssicherung die Systeme absichern muss.

Weitere Informationen zu den Themen Stellenbewertung, Haustarif, AT-Vergütungssystem oder tarifliche/außertarifliche Eingruppierungspraxis geben wir Ihnen jederzeit gerne per Email oder im Rahmen eines persönlichen Gesprächs. ■

Dr. Friedrich A. Fratschner
Geschäftsführender Partner
Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH

Hoheluftchaussee 18
 20253 Hamburg

Tel: +49 (0) 40/28 41 64-0

Fax: +49 (0) 40/28 41 64-11

friedrich.fratschner@baumgartner.de