



Entwicklung eines anforderungs- und leistungsgerechten Vergütungssystems

Baumgartner & Partner bietet moderne Personal-, Leistungs- und Vergütungssysteme

HR Strategy

Talent & Performance Management

Compensation-Management

Job-Evaluation & Career-Grading

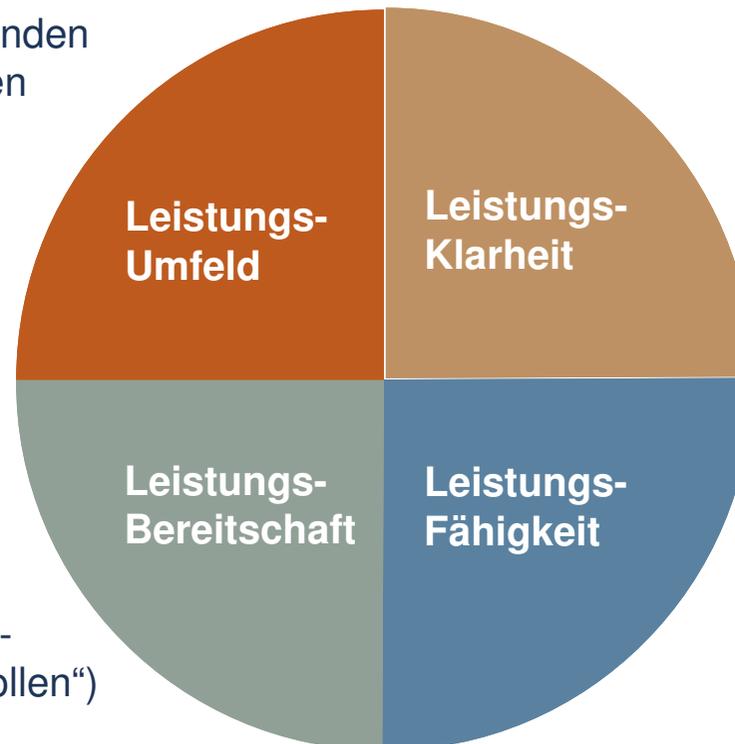
Flexible Benefit Solutions

Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Baumgartner & Partner steht heute für Performance Management

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)

Klarheit von Zielen, Strategien und **Anforderungen** („sollen“)



Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Ziele

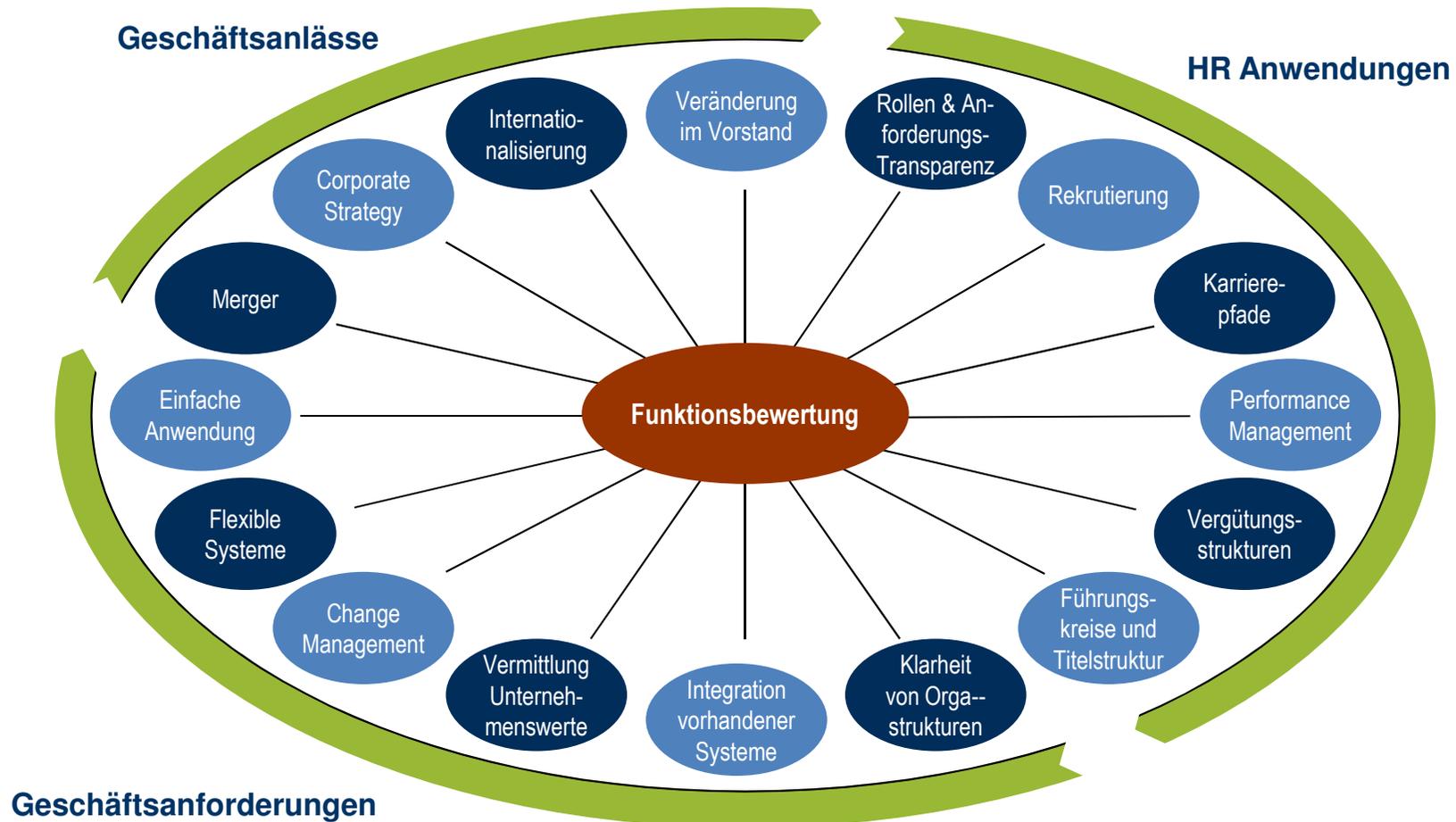
- Baumgartner & Partner hat in den letzten Jahren viele Unternehmen bei der Entwicklung eines **anforderungs-, markt- und leistungsgerechten Vergütungssystems** sowie der Reorganisation bzw. Neuentwicklung der Eingruppierungspraxis erfolgreich beraten.
- Wir können Ihnen einen exakten und klaren Überblick über die marktgerechte Vergütungsstruktur Ihres Hauses geben und Veränderungspotentiale präzise aufzeigen.
- Dazu zählt:
 - » **Unsere Markt-Vergütungsspreizung** (Was zahlen andere Unternehmen für eine Stelle eines Dipl.-Ing., eines Vertriebsmitarbeiters oder Controllers (oder....) der Stellenwertigkeit X).
 - » **Unserer Markt-Vergütungskurve** (Wie hoch liegt der Vergütungstrend einer Stellenwertgruppe oder einer Job-family über alle Wertigkeitsgruppen hinweg?). Wie stark gestaltet sich die Progression?
 - » **Variable Vergütung**: Wie gestalten sich variable Vergütungssysteme in anderen Häusern? Wie hoch ist der variable Anteil der Vergütung?
 - » **Nebenleistungen**: Welche Nebenleistungen werden angeboten?

Teilprojekt Stellenbewertung und Gehaltsanalyse

Die häufigsten Anlässe und Ziele der Stellenbewertung

- Gewachsene tarifliche Eingruppierung und veränderte Stellenaufträge und Anforderungen aufgrund von Reorganisationen, Fusion, Merger o.ä.
- Unzureichend aktuelle und systematische Information über die unterschiedlichen Wertigkeiten von Funktionen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen.
- Intransparente Kriterien für Titelvergabe und kaum noch nachvollziehbares Titelgeflecht.
- Historisch gewachsene Vergütungsstruktur.
- Als ungerecht empfundene, unterschiedliche Bezahlung von „externen Neueinstellungen“ und „intern verdienten Leistungsträgern“.
- Unzureichende Systematisierung der Bestimmung und Zuteilung von Gesamtvergütungskomponenten.
- Etablierung und systematische Abgrenzung von Führungskreisen.
- Einführung eines neuen, stärker variablen Vergütungssystems.
- Aufwertung und Systematisierung der Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn.

Stellenwertigkeiten als Ordnungsrahmen für verschiedene personalpolitische Instrumente



Perspektiven bei der Gestaltung wertorientierter Vergütungssysteme

Die Gradingstruktur und Vergütungsrichtlinien bilden einen transparenten und nachhaltigen Rahmen für nachhaltig flexible Vergütungsentscheidungen



Stellenbewertung liefert Grundlage für Performance Management

Stellenbewertung

FUNKTIONSANFORDERUNGEN



Bewertung der Anforderungen



Gruppierung zu Verantwortungsstufen



Zuordnung zu Vergütungsgruppen mit Gesamtvergütungsbandbreiten

Leistungs- und Kompetenzbeurteilung/ Zielvereinbarung und Zielerreichungsbeurteilung

MITARBEITERLEISTUNGEN



Anforderungsprofile/
Managementprofil



Leistungsbeurteilung und Potenzialanalyse



Ausschöpfen der Bandbreite der Grundbezüge



Individuelle Zielvereinbarung



Beurteilung der Zielerreichung



Wechsel der Funktion und Verantwortungsstufe



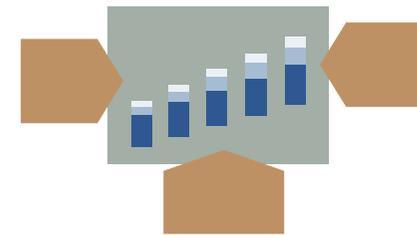
Grad der Erreichung der variabl. Zielbezüge



Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

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



Charakteristika der Methodik:

- » strategiekonform
- » stellenbezogen
- » mitarbeiterneutral
- » pragmatisch
- » wenig aufwendig
- » intern / extern vergleichbar
- » nachvollziehbar
- » leicht zu pflegen
- » gute Akzeptanz

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Fachkompetenz

■ Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

• Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf durchliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problemlösungen. Der Denkraum und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

• Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicherweise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse			
Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14		Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)				
Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschulabschvent	Universitätsabschvent
16	Abschluss	-	-	-
19	2 - 4	-	-	-
23	5 - 6	Abschluss	-	-
27	7 - 8	2 - 3	Abschluss	-
32	> 8	4 - 5	2 - 3	Abschluss
37	-	> 5	4 - 6	2 - 3
44	-	-	> 6	4 - 6
52	-	-	...	7 - 10
61	-	-	...	11-15
72	-	-	...	> 15

Ausbildungsstufe und Anzahl Jahre Berufserfahrung

A Fachkompetenz		
Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.		
Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	<ul style="list-style-type: none"> sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilfsstätigkeiten kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz erworben werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	<ul style="list-style-type: none"> einfache oder standardisierte Tätigkeiten 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz Grundkenntnisse in PC-Anwendungsbereich teilweise einfache EDV-Bedienung
16		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis erworben werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i. d. R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungskaufmann) plus 7-8 Jahre anschl. Erfahrung oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungsfachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschul-Studium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodisch-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen	<ul style="list-style-type: none"> Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist 2. Staatsexamen direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgeprägtes Wissen über die funktionelle Handhabung komplexer Arbeitsbereiche, Spezialisierung in einem Fachgebiet (Wissensstiefe) oder Integration einiger Fachgebiete (Wissensbreite).	<ul style="list-style-type: none"> Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradige Spezialisierung auf einem Fachgebiet z. B. Unisabschvent plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsgebiete mit großer Wissensstiefe (Top-Generalist) im Top-Management.	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsspitze nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensstiefe) i. d. R. sind >15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weltweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einzigartige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsgebiet.	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; derartig hohe Anforderungen an eine Spezialisten-Funktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung

Beschreibung und Interpretation des

Skalenkonzeptes

Individualisierbare

Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den

individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für

Nuancierungen

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Vorformulierte Skalen von der niedrigsten bis zur höchsten Anforderungsstufe garantieren schnellen Einsatz der Bewertungssystematik bei hoher Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

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

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Anforderungen einer Stelle, einen gegebenen Denkrahmen durch analytisches und kreatives Denken zu erfüllen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Kriterium auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

Der Denkrahmen einer Stelle und die damit korrespondierende für geforderten Problemlösungen werden bestimmt durch die:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardisierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und -methoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung zugehöriger Lösungsansätze,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

Je höher der Standardisierungsgrad und je größer die Zahl betraffter Bediensteter und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkrahmen. Je breiter die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsansätzen oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesteckt sind, desto enger ist der auszufüllende Denkrahmen. Unabhängig von dem stellenspezifischen Denkrahmen werden Verbesserungsansätze im Sinne eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefordert.

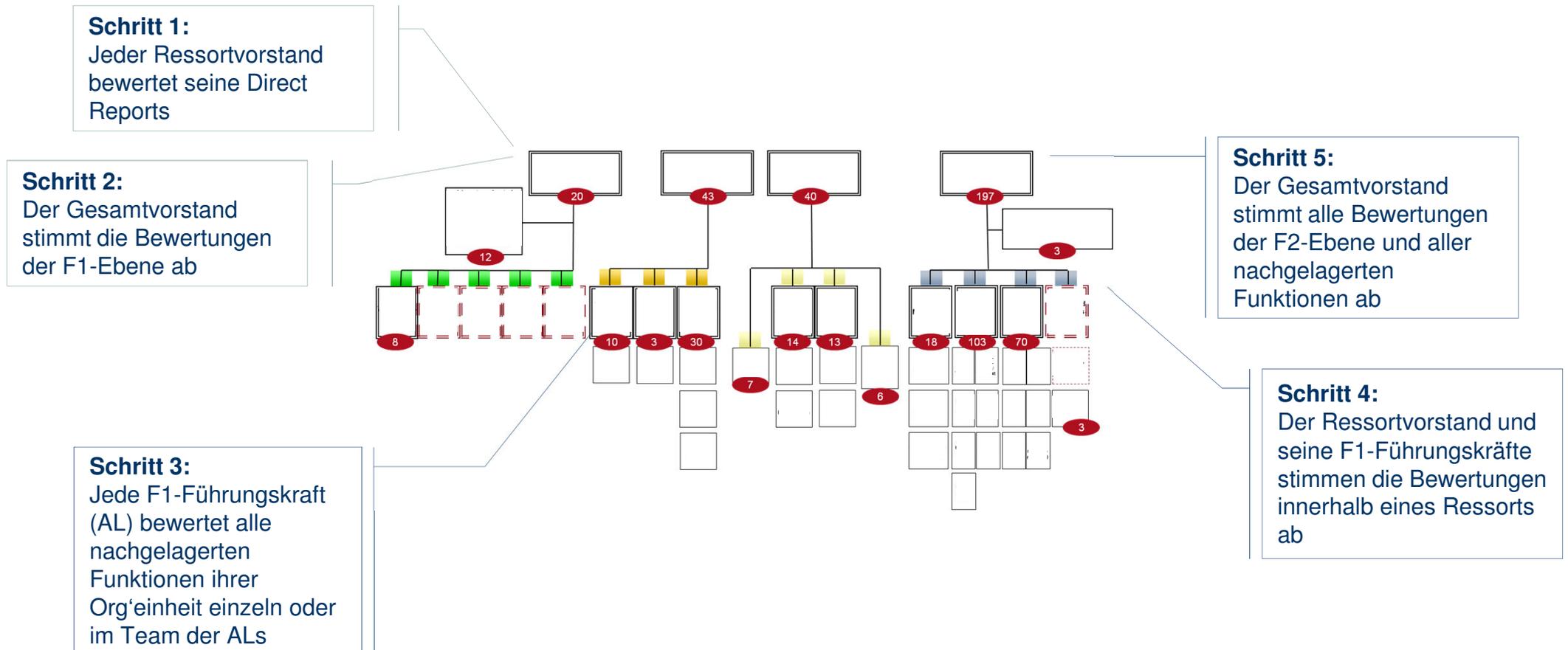
Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenverschiebungen hierarchischer Ebenen können im Unternehmern nur dann gefordert sein, den gleichen Denkrahmen auszufüllen. Vom organigrammatischen Konzept ist es jedoch nur sehr selten vorzukommen, dass eine untergeordnete Stelle gefordert ist, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als übergeordnete Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Lebenserfahrung (Kriterien A, B und C) herangezogen werden. Wenn an eine Stelle bezüglich nur geringe Anforderungen gestellt werden, kann es nicht sinnvoll sein, ihr einen breiten Denkrahmen zuzuweisen - und umgekehrt.

Level	Definition	Erläuterung
10	Definierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
12	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
14	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
16	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
19	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
23	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
27	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
32	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
37	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
44	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
52	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
61	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
72	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
85	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe
100	Standardisierte Arbeitsaufträge im Rahmen übergeordneter Vorgaben und Festlegung einer Zielvorgabe, die den Leistungsanforderungen und der zeitlichen Verfügbarkeit entsprechen.	• einfache Zielvorgabe • keine Zielvorgabe

Typisches kaskadenförmiges Vorgehen bei der Funktionsbewertung

Abgestimmte Bewertung aller Funktionen mit minimalem Aufwand



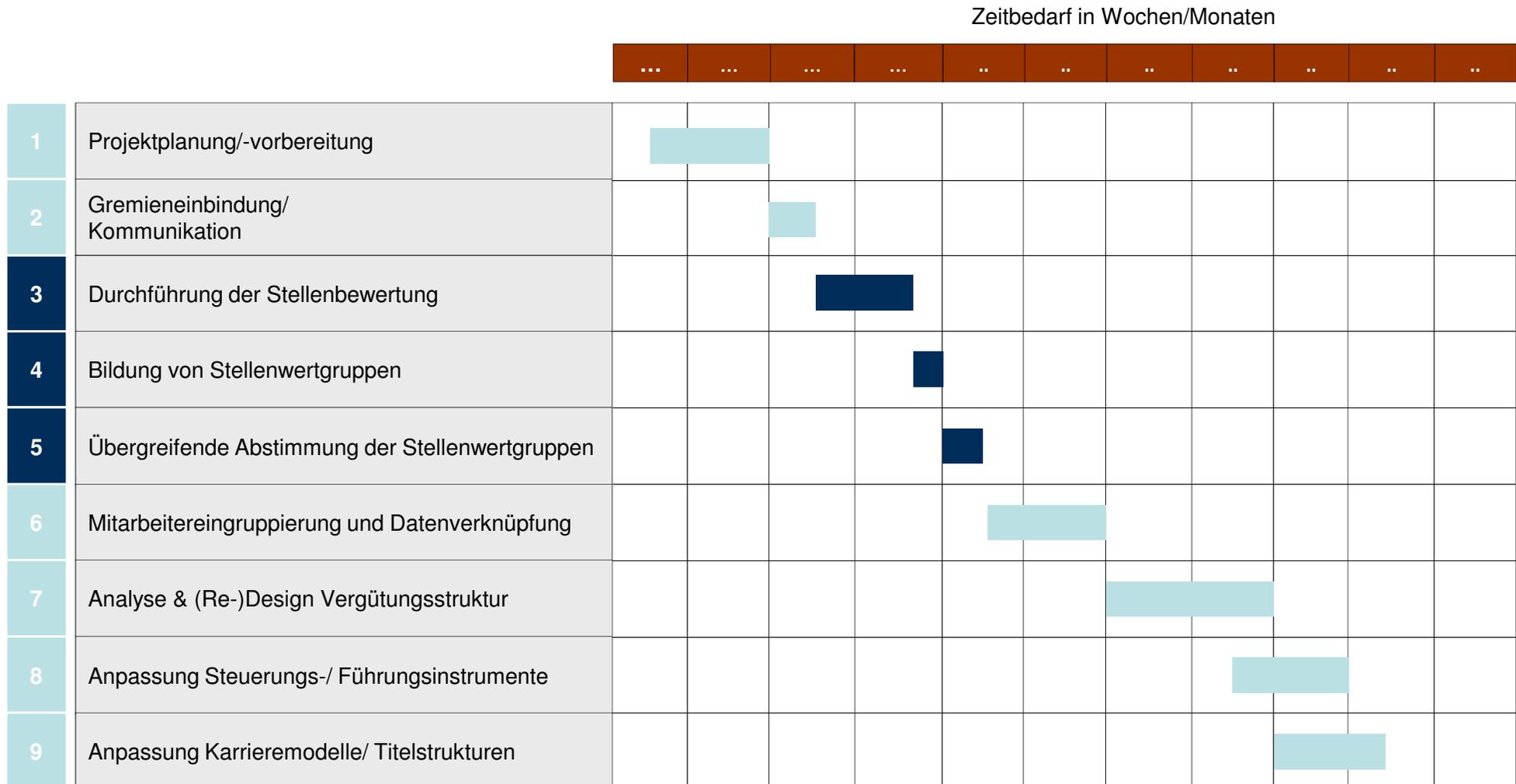
Projektphasen im Überblick

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



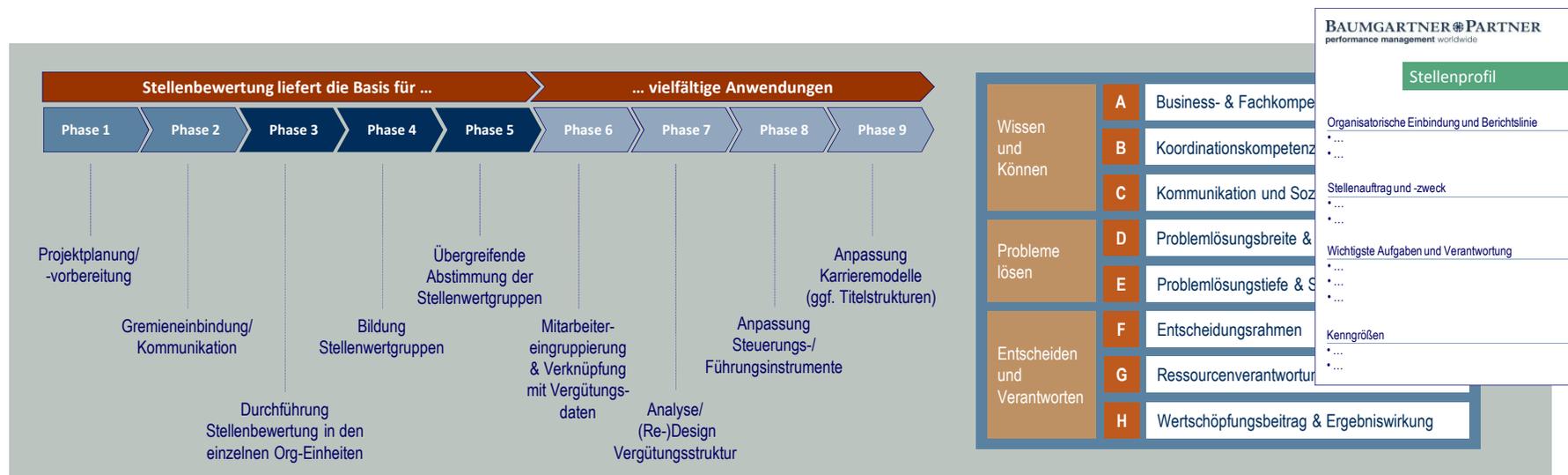
Möglicher Projektfahrplan

Der tatsächliche Zeitbedarf hängt von Anzahl der Stellen, Terminkoord. und Diskussionsbedarf ab



Projektplanung und –vorbereitung

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



1 Phase

- Projektfeinplanung, Organisationsanalyse, Sichtung der vorhandenen Stellenprofile und Spezifizierung einzubeziehender/verfügbarer Kennzahlen
- Festlegung der zu bewertenden Funktionsfamilien und Stellentypen
- Entwurf eines spezifischen und marktgängigen Rasters (Gradings) von Stellenwertgruppen und Anforderungsprofilen (analog zu Tarifverträgen)
- Kundenspezifische Eichung der B&P-Bewertungsmethodik
- Kundenspezifische Begriffsanpassung

Gremien-, Mitarbeiter- und Führungskräfteinformation

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

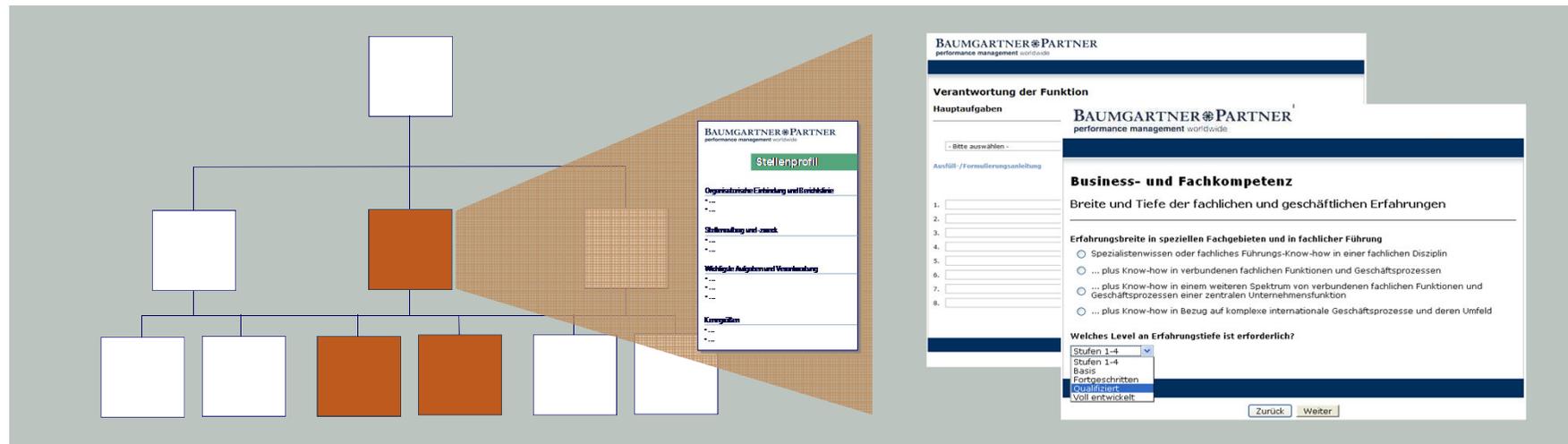


2 Phase

- HR-Workshop: Methodik und Prozess der Funktions- bzw. Stellenbewertung
- BR-Workshop: Methodik und Prozess der Funktions- bzw. Stellenbewertung
- Customizing der zielgruppenspezifischen Projektinformationen zur
 - Vorbereitung der in die Bewertung aktiv einbezogenen Führungskräfte
 - Information und Steuerung der Erwartungshaltungen der Mitarbeiter, deren Stellen bewertet werden

Bei Bedarf: Aktualisierung/Ergänzung von Stellenprofilen

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



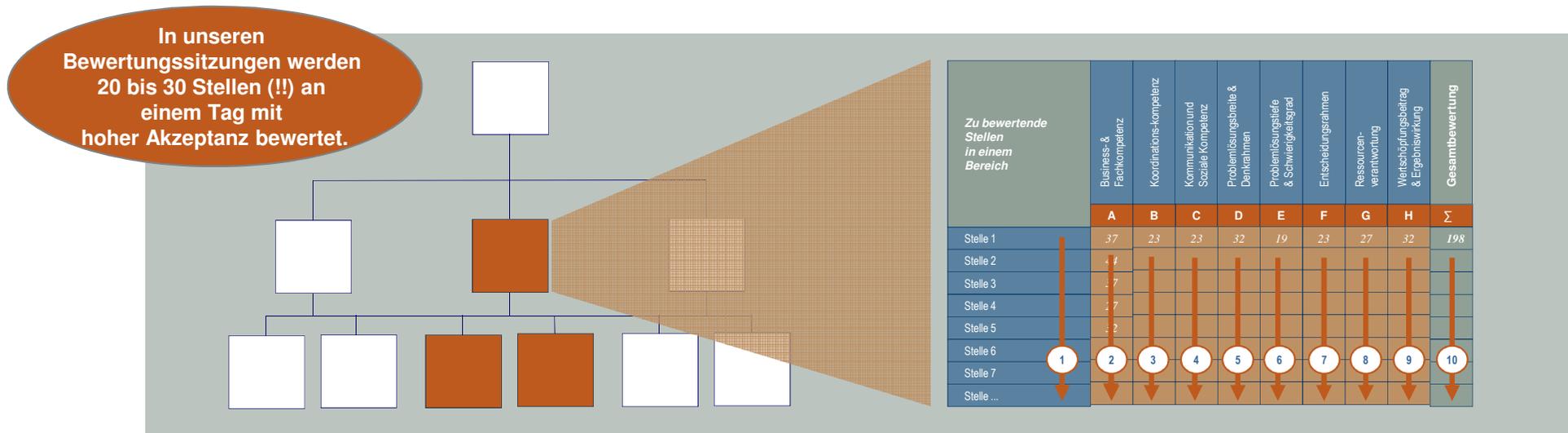
3_{/1}

(Option)
Phase

- Option 1: Die Aktualisierung von Stellenprofilen erfolgt im Vorfeld intern
- Option 2: Customizing eines B&P-Tools zur webbasierten Erhebung der Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten sowie zur strukturierten Abfrage von Anforderungen entlang der Stellenbewertungskriterien erfolgt im Vorfeld der Bewertungen
- Option 3: Die Aktualisierung/Ergänzung vorhandener Stellenprofile erfolgt während und im Nachgang der Bewertungsworkshops.

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Bewertung in den Organisationseinheiten

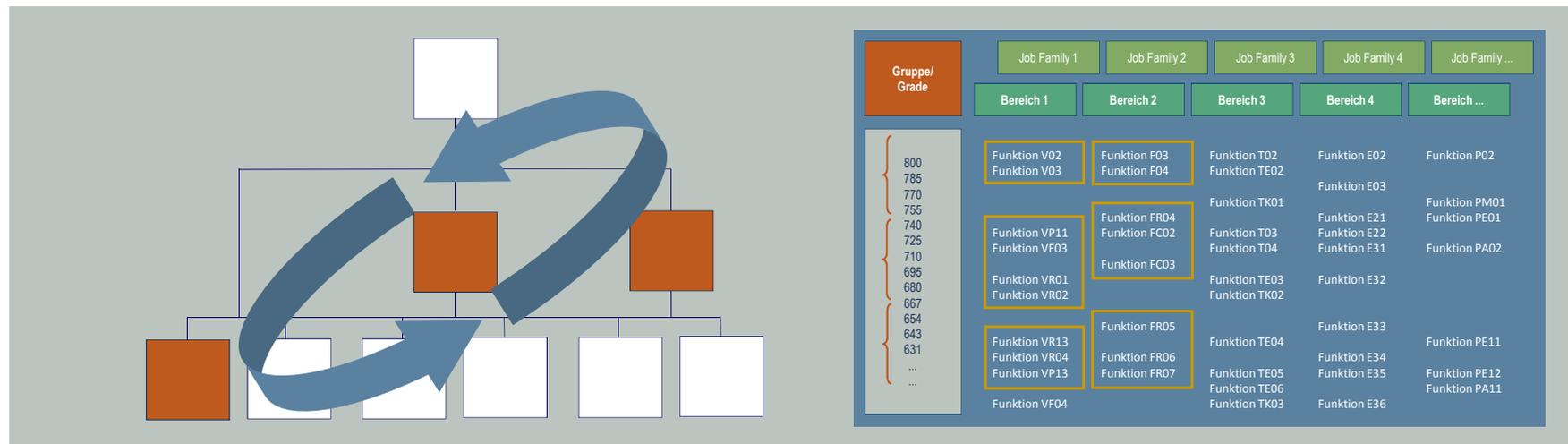


3^{1/2} Schritt

- Kurzreview der jeweils zu bewertenden Organisationseinheit und Stellen mit der verantwortlichen Führungskraft/den verantwortlichen Führungskräften.
- Erläuterung der Bewertungsmethodik und jeder einzelnen Bewertungsskala.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums A.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums B, danach C usw. bis H.
- Addition, Durchsprache und Finetuning der bereichsinternen Stellenwertigkeiten.

Bildung von Stellenwertgruppen (Grades/Tarifgruppen)

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

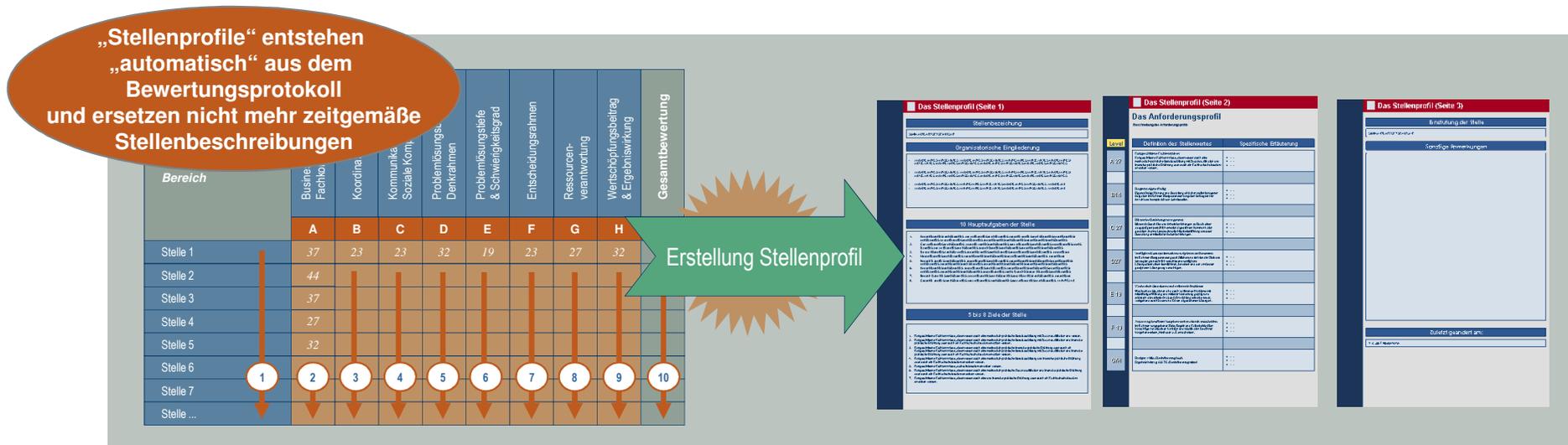


4 Phase

- Aufbereitung und Analyse der Bewertungsergebnisse aus den einzelnen Führungsbereichen und Organisationseinheiten im Quervergleich
- Workshop: Bewertung der Vor- und Nachteile alternativer Gestaltungsmodelle
- Ergebnis: Vorschlag von Stellenwertgruppen (Grades/Verantwortungsstufen) zur Abgrenzung und Differenzierung der Stellen anhand primär der Stellenwertigkeiten (Bewertungspunkte) sowie simultan auch der Hierarchie-, Karriere- und Entgeltstrukturen im Gesamtunternehmen (Realitätscheck)

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Erstellung von Stellenprofilen bzw. Anforderungsprofilen aus dem Bewertungsprozess



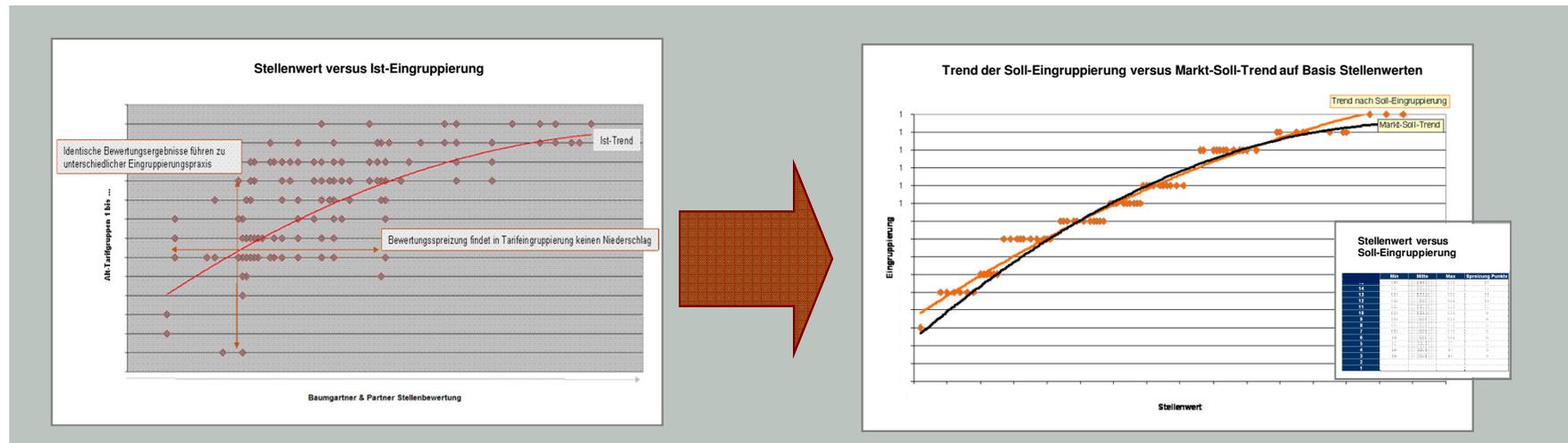
5

(Option)
Phase

- Auf Basis der Bewertung der Stellen kann für jede Referenzstelle ein ausformuliertes Anforderungsprofil für alle acht Kriterien erstellt. Die linke Spalte (Definition) entsteht aus dem Bewertungsprozess durch Übernahme der Prüftexte aus der Baumgartner & Partner-Bewertungstabelle. Die rechte Spalte entsteht durch hausinterne Mitschrift in der Bewertungssitzung.
- Damit ist folgender Vorteil verbunden: Es liegen nicht nur Bewertungsergebnisse (Punkte) vor. Vielmehr kann aus dem Bewertungsprozess heraus die Qualität von Stellenbeschreibungen /Anforderungsprofilen qualitativ deutlich verbessert werden.

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Ist- und Soll-Eingruppierungsanalyse



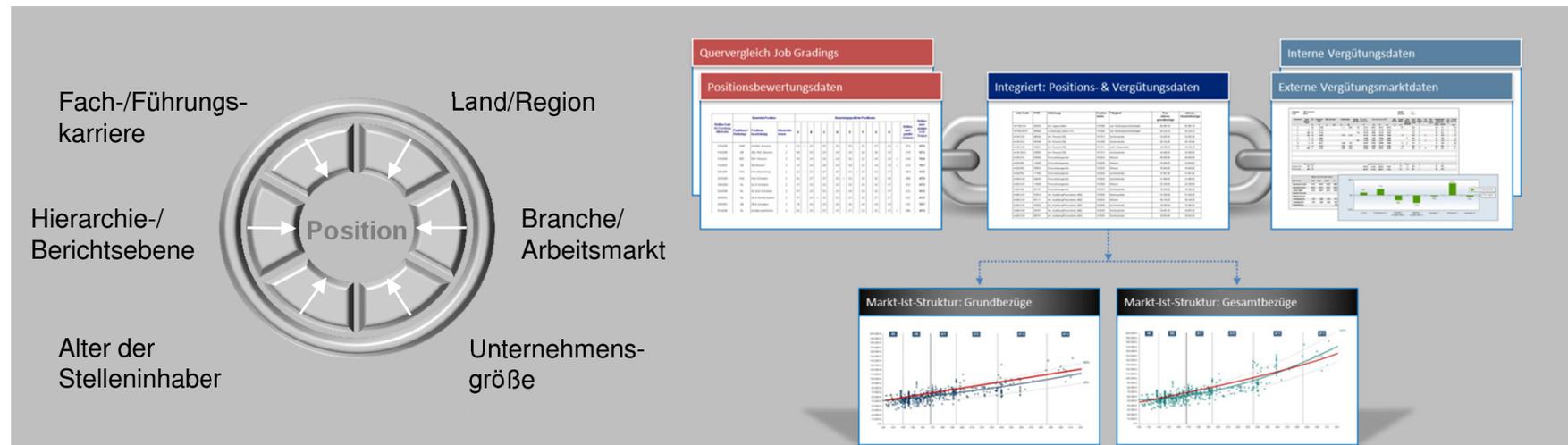
6_{/1}

Phase

- Gegenüberstellung von Stellenwert und Funktions-/Tarifgruppen
- Analyse der „Schieflogen“ auf horizontaler und vertikaler Ebene
- Identifikation der Bereiche mit den größten Handlungsbedarfen und Anpassungsnotwendigkeiten
- Entwicklung alternativer Anpassungsszenarien

Marktgehaltsdatenbank

Online-Analyse der „Marktgerechtigkeit der Vergütung“ per Knopfdruck

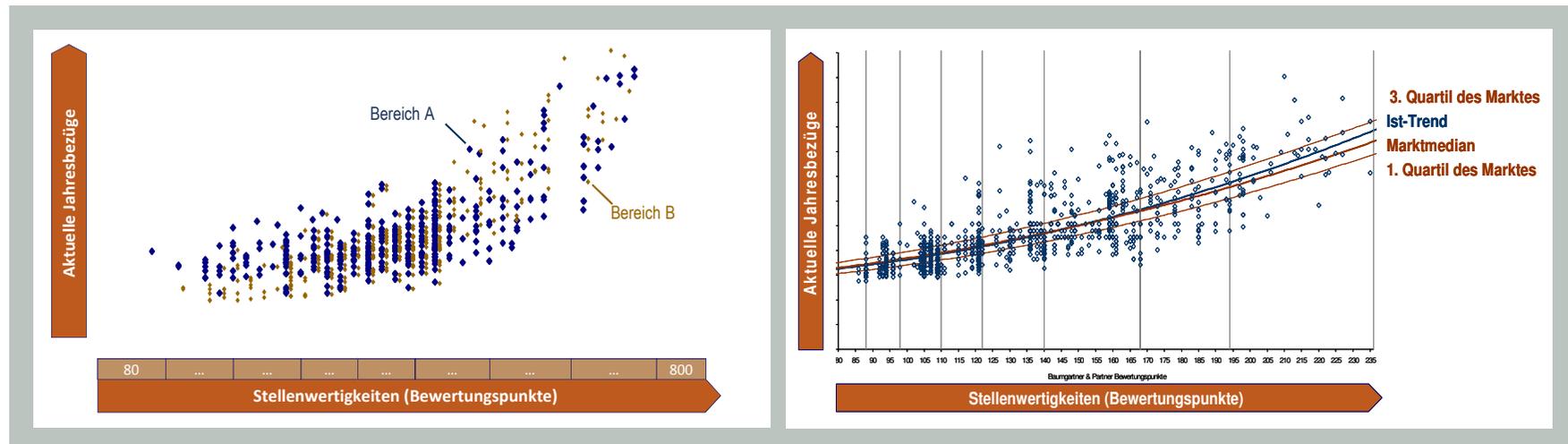


7 /1
Phase

- Alle Marktgehaltsanalysen basieren auf der Marktgehaltsdatenbank von Baumgartner & Partner
- Alle Marktgehaltsanalysen können analytisch (Basis: Mittlere Marktvergütung für Stellenwert X) als auch auf Basis weiterer Daten wie Unternehmensgröße, Branche, Region, Alter des Stelleinhaber etc. realisiert werden.
- Auf Basis der Marktgehaltsanalyse können für alle Organisationsbereiche, Job-Families oder spez. Stellen Marktvergütungswerte im Detail analysiert werden.

Analyse der Vergütungsstruktur

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

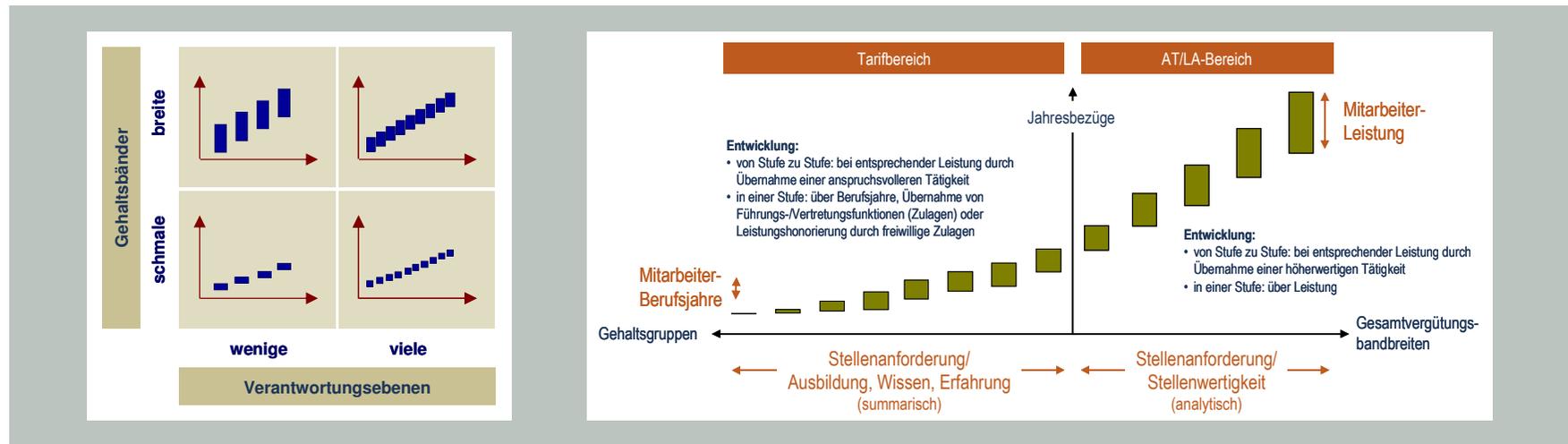


7
/2
Phase

- Visualisierung der internen und externen Entgeltstrukturen anhand von Strukturschaubildern (Punktwolken und Trendkurven)
- Analyse der Ist-Struktur der Jahresbezüge nach Stellenwertigkeiten (Punkten) und Stellenwertgruppen (Grades/Verantwortungsstufen)
- Bewertung der vorhandenen Vergütungsstruktur (z. B. Vergütungsbestandteile, Marktvergleich, Streuung, Überlappung, ...)

Analyse der Vergütungsstruktur

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

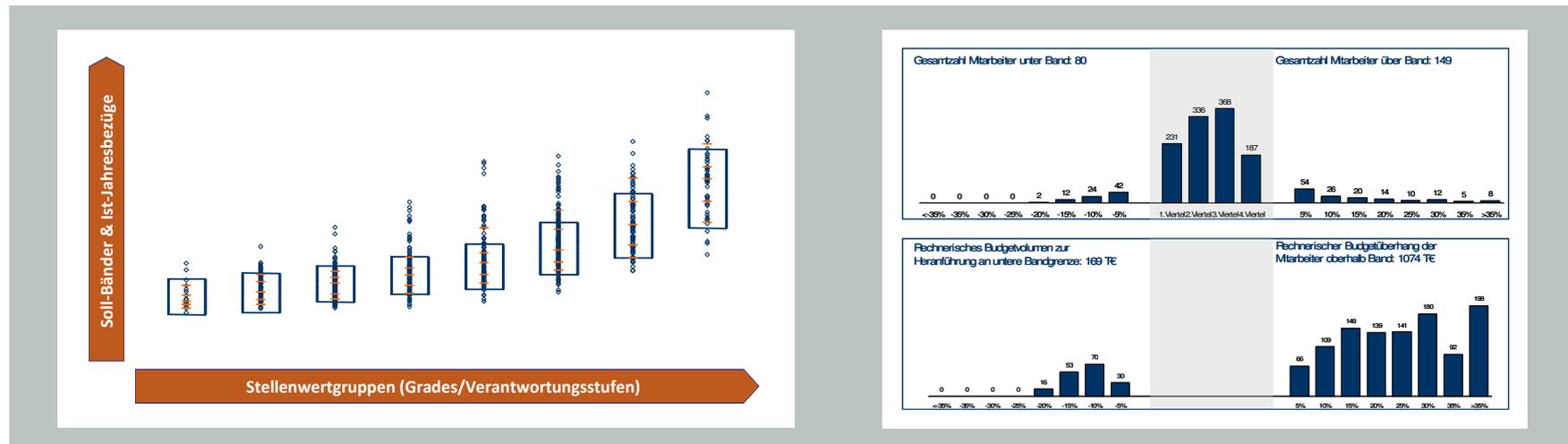


7 /3 Phase

- Workshop zu Handlungsbedarf und Gestaltungsleitlinien
 - Präsentation der Analyseergebnisse und Feststellung des Handlungsbedarfs
 - Entwurf von Gestaltungsleitlinien für die zukünftige Vergütungsstruktur: Breite der Vergütungsbänder, Bandüberlappung, Anteil leistungsbezogene und variable Vergütung je Verantwortungsebene, ...

(Re-)Design der Vergütungsstruktur

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

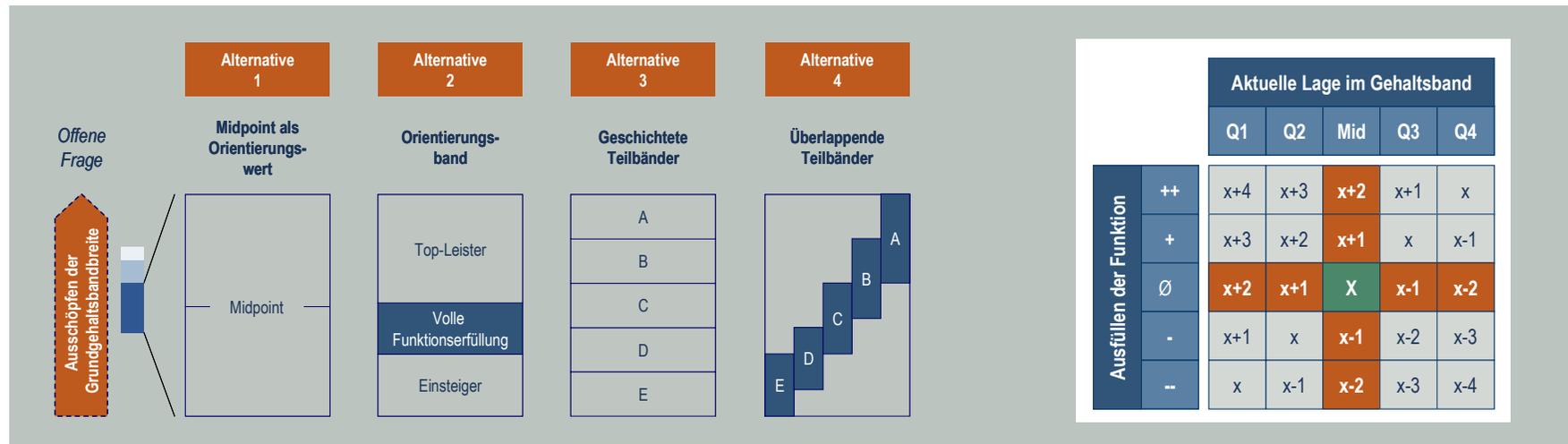


7 / 4 Phase

- Simulation von möglichen Soll-Bändern für die zukünftige Vergütung
- Analyse der Ist-Mitarbeiterverteilung innerhalb und außerhalb der Soll-Bänder
 - Abweichungsanalysen
 - Simulation der Einsparungspotenziale und Anpassungskosten
- Ableitung von Gestaltungsoptionen und Bewertung ihrer Wirkungen
- Dokumentation, Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsoptionen

Anpassung ausgewählter Steuerungs-/Führungsinstrumente

Instrumente zur Unterstützung des Performance Managements

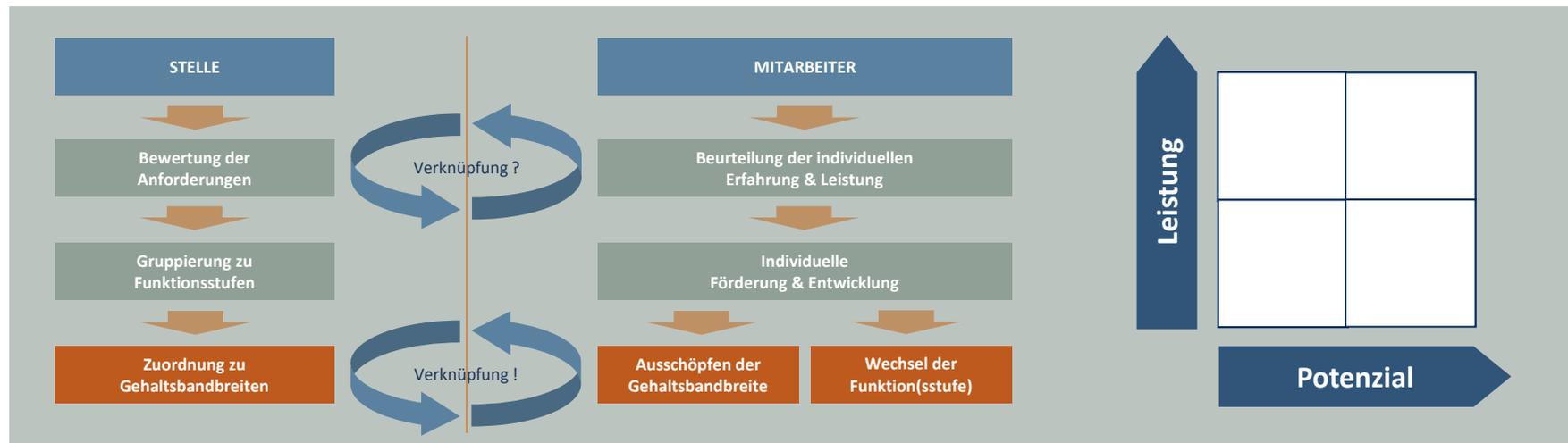


8/1 Phase

- Workshop: Darstellung, Diskussion und Bewertung alternativer Möglichkeiten zur
 - Strukturierung von Gehaltsbändern
 - Steuerung der Entwicklung durch ein Gehaltsband
 - Gestaltung der variablen Vergütung (Finanzierung/Budgetierung, Allokation auf Org'einheiten, individuelle Auszahlungsmodalitäten, ...)
- Dokumentation und Präsentation der Gestaltungsempfehlungen

Anpassung ausgewählter Steuerungs-/Führungsinstrumente

Instrumente zur Unterstützung des Performance Managements

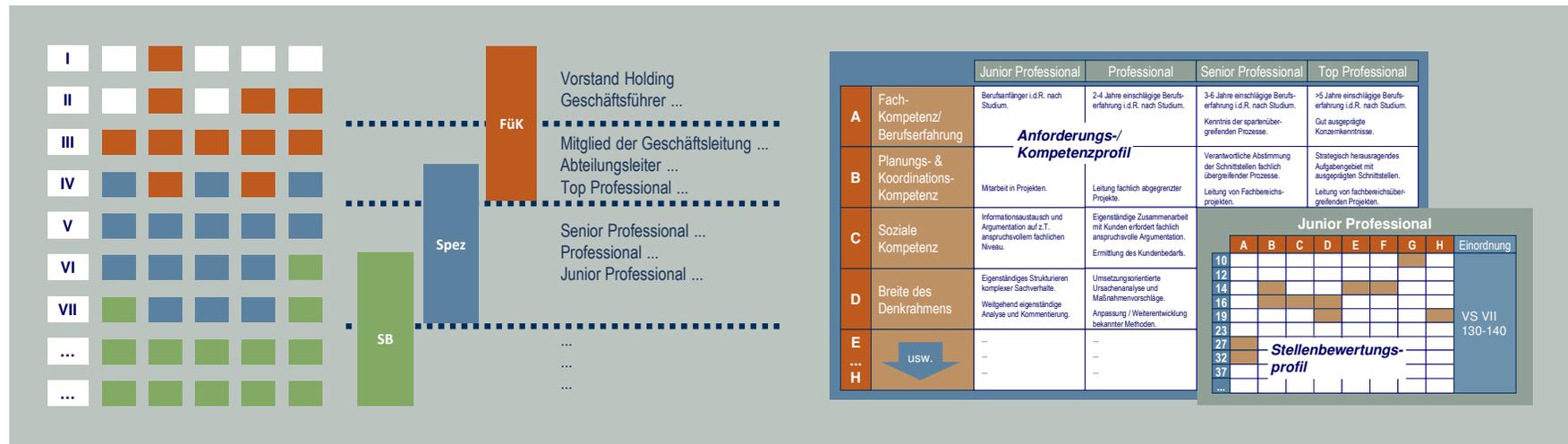


8/2 Phase

- Analyse und ggf. Anpassung ausgewählter Steuerungs- und Führungsinstrumente, zum Beispiel:
 - Budgetplanung und Budgetzuteilung für Gehälter und Boni
 - Kompetenz- und Leistungsbeurteilung
 - Zielvereinbarung und Zielerreichungsbeurteilung
- Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsempfehlungen

Entwurf einer attraktiven Fach- und Projektleiterlaufbahn

Instrumente zur Unterstützung des Performance Managements

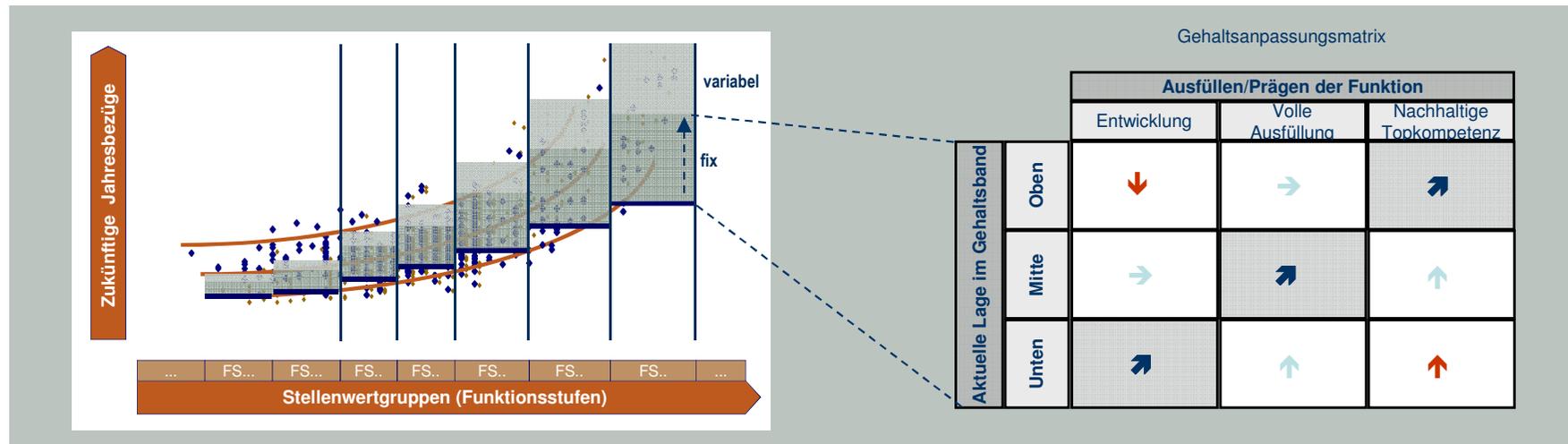


9 Phase

- Analyse und ggf. Anpassung von Karrieremodellen (und Titelstrukturen, sofern vorhanden oder gewünscht) zum Beispiel:
 - Stufen, Laufbahnpfade, Anforderungs-/Kompetenzprofile und Einkommenspotenziale der Führungslaufbahn, Projektlaufbahn und Fachlaufbahn
 - Systematisierung, Straffung oder Abschaffung von Titelstrukturen, falls vorhanden oder gewünscht
- Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsempfehlungen

Soll-Eingruppierungsrahmen sowie Gehaltsanpassungspolitik definieren

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

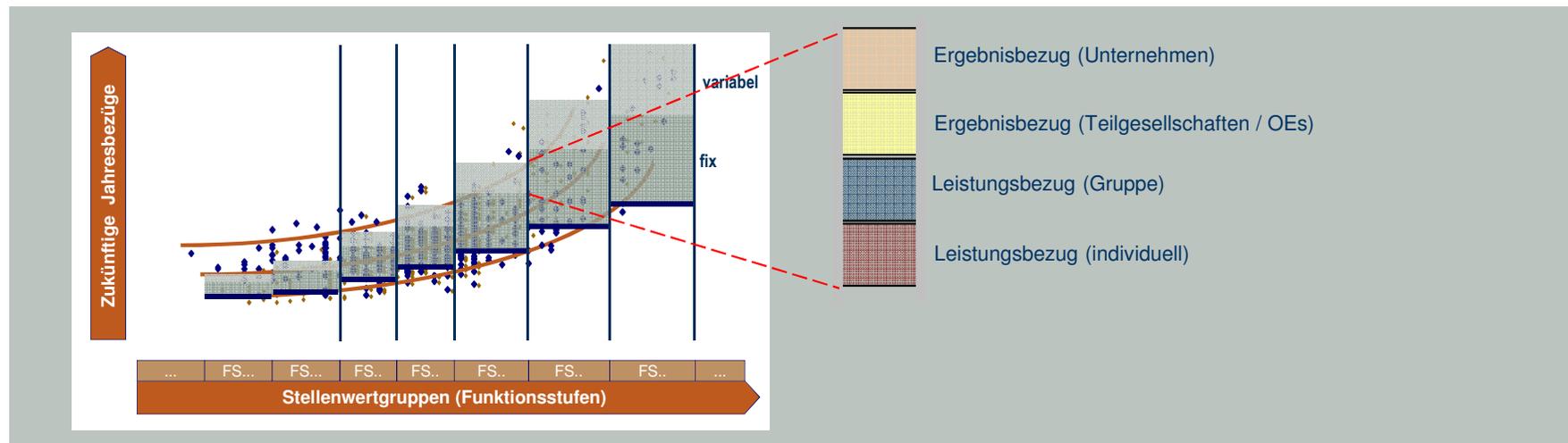


Weitere Phasen

- Ausgehend von den vorstehenden Analysen und möglichen „Schiefagen“ wird ein erster Soll-Eingruppierungsrahmen (Entwurf) auf Basis der Markt-Gehaltsanalyse incl. Übergang zum AT-Bereich erarbeitet.
- Der Soll-Eingruppierungsrahmen wird der Ist-Eingruppierung gegenübergestellt, der Abweichungsbedarf festgestellt und Überleitungsszenarien definiert.
- Es wird die Entgeltsteuerung definiert sowie der tarifliche Entgeltrahmen mit zusätzlichen Vergütungschancen im Rahmen der variablen Vergütung am Markt verknüpft.

Bonussteuerung

Nutzung stellen-/bereichsadäquater Erfolgs- und Leistungskriterien sowie zieladäquater Erfolgsgrößen der OE sowie des Unternehmens



Weitere Phasen

- Das Bonussystem muss auf die belange des Hauses (Finanzierbarkeit) sowie auf die Ziele und Leistungsmerkmale der Organisationseinheiten (OEs) ausgerichtet sein.
- Baumgartner & Partner kennt die Ausgestaltungsalternativen aus einer Vielzahl von Unternehmen und Branchen.
- Von gewerblichen Stellen über die Verwaltung bis zum Vertrieb und im Management.

Neuordnung von Feedback- und PE-Systemen

Die Verknüpfung von Competencies mit der Baumgartner & Partner-Stellenbewertung

Weitere Phasen

- Alle Daten und Informationen können genutzt werden für
 - interne / externe Stellenausschreibungen
 - Karrieremodelle
 - Einstufung in Entgeltstufen/Funktionsstufen
 - Personalentwicklungsmaßnahmen
- Zudem können die Anforderungen der Stelle auf Wunsch um Competencies erweitert werden. Fordern Sie dazu unsere Unterlage „Competencies“ an.

Rufen Sie uns an...

.....oder senden Sie uns ein Email an:

Dr. Friedrich A. Fratschner

Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18

20253 Hamburg

Tel.: 040 28 41 64 – 22

Fax: 040 28 41 64 – 11

friedrich.fratschner@baumgartner.de