



## **Compensation Online: 10 Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Vergütungsmanagement**

Der aktuelle Blick auf die Marktvergütung gehört heute zu den zwingenden Themen, wenn sich ein Unternehmen mit dem Thema Vergütungssystem auseinandersetzen möchte.

Bei der Gestaltung attraktiver Vergütungssystemen sind aber insgesamt folgende 10 Themengebiete zu berücksichtigen:

### **1) Klare Anforderungsprofile statt inhaltsloser Stellenbeschreibungen**

Jedes Vergütungssystem ist in seiner Wirkung davon abhängig, ob es anforderungsgerecht ausgestaltet ist. Um diesem Ziel gerecht zu werden bedarf es Stellenprofile die dieses Ziel verfolgen. Stellenbeschreibungen als Aufgabenaufzählung erfüllen dieses Ziel oft nicht. Angestrebt werden muss ein Anforderungsprofil, das exakte Aussagen über die Wertigkeitsstrukturen der Stellen gibt.

### **2) Entwicklung von anforderungsgerechten und ausreichend breit differenzierten Funktionsstufen, die die Agilität im Unternehmen unterstützen**

Verfügt ein Unternehmen über Stellenprofile, deren Anforderungsstruktur man analytisch oder summarisch zu Stellenwertgruppen zusammenfassen kann, so ist ein erster wichtiger Schritt getan. Wichtig ist es die sich daraus entwickelnden Funktionsstufen/Grades so zu gestalten, dass auf der einen Seite eine ausreichende inhaltliche Orientierung (vergleichbare Stellen befinden sich in einer gemeinsamen Funktionsstufe/Grade) gegeben ist, dass aber auf der anderen Seite der Rahmen nicht zu groß und damit beliebig wird. Denn Flexibilität ist wichtig. Die Aussage um welche Anforderung der Aufgabe/Rolle es sich handelt darf aber nicht verlorengehen.

### **3) Systematischer Aufbau einer Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere in einer an den Organisationsbedarfen des Unternehmens ausgerichteten Struktur**

Der systematische Aufbau einer Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere gehört zu den Königsdisziplinen in der Entwicklung eines Karriere- und Vergütungssystems. Ziel muss es sein die Karrierewege so abzubilden, dass auf der einen Seite ein Wechsel zwischen den Karrierewegen möglich ist und dass auf der anderen Seite die Anforderungen in den Karrierestufen exakt definiert sind. Daneben muss – abgeleitet an den Bedürfnissen der Organisation - geklärt werden, welche Karrierestufen je Organisationseinheit zu belegen sind und welcher Grad der Seniorität (je Spezialisten- und/oder Projektmanagerstelle/-rolle) notwendig ist. Auch die Abgrenzung unterschiedlich anspruchsvoller Projekte im agilen Umfeld sowie die Rolle von Product Owner/Scrum Master müssen entlang der Projektumfänge und der Projektaufträge geklärt werden.

**4) Analyse der Ist-Vergütungsspreizung je Grade und über die Grades zur Gewinnung einer klaren Sicht über die Ausgangssituation**

Die Analyse der Ist-Vergütungsspreizung auf Basis von Grundbezügen, variablen Bezügen und Total-Cash incl. Nebenleistungen zeigt den Handlungsbedarf oft direkt auf. Hier werden die potentiellen „Gewinner“ des Systems sowie einer potentiellen Überleitung erstmals sichtbar. Und dies ganz unabhängig von den jeweiligen Marktlagen. Denn es steht in einem ersten Schritt nur die unterschiedliche Lage in der Ist-Vergütungsspreizung im Vordergrund. Zudem ist sehr gut zu erkennen, welche Organisationseinheiten u.U. großzügiger als andere Organisationseinheiten mit Vergütungsbudgets umgegangen sind bzw. eine „hochwertigere“ bzw. „seniorigere“ Ausstattung in den Stellen gewählt haben. Gleichzeitig kann man sehr schnell erkennen, wie die Altersstruktur, die Arbeitszeitmodelle oder regionale Gegebenheiten auf die Istvergütung wirken.

**5) Definition der relevanten Marktdaten (Grundbezüge, Bonus, STI/LTI, Nebenleistungen) zur Entwicklung eines attraktiven und stellenwertbasierten Soll-Gehaltsrahmens**

Verfügt das Unternehmen über eine klare Sicht der Anforderungswerte, so kann die Marktgehaltsanalyse diese Anforderungsklarheit in verlässliche Marktwerte umsetzen. Basis dafür sind Marktgehaltsplattformen wie HR Online Manager. Dort können auf Basis der ermittelten Stellenwerte alle Stellen auf ihren Marktwert analysiert werden abhängig von Branche, Alter des Stelleninhabers, Unternehmensgröße und weiteren Faktoren. Liegt eine klare Sicht der Stellen vor verbessert dies erheblich die Treffsicherheit der Marktgehaltsanalyse. Analysiert man die Marktwerte nur auf Basis der Benennung der Stellen (Controller, HR-Referent, Führungskraft Supply Chain...) so läuft man Gefahr völlig unzutreffende Marktwerte heranzuziehen.

**6) Entwicklung des Soll-Vergütungsrahmens**

Auf Basis der Ist-Vergütungsspreizung und der Marktwerte kann ein Soll-Gehaltsrahmen (incl. barer und unbarer Nebenleistungen) definiert werden. Der Soll-Gehaltsrahmen sollte von Funktionsstufe/Grade zu Funktionsstufe/Grade einer konsequenten Logik folgen und dynamisch steigende Vergütungschancen mit steigendem Stellenwert anbieten. Bei Bedarf sind die Grundgehaltsbänder um Bonuschancen zu ergänzen. Hierbei bietet es sich an die Bonuschancen in Euro (Zielbonus) direkt mit der Zugehörigkeit einer Stelle zu einem Grade zu verknüpfen.

**7) Entwicklung eines geeigneten Überleitungsszenarios nicht nur für die Ausreißer über/unter Soll-Gehaltsband sondern insb. auch für die aus Leistungssicht bestehenden „Schieflagen“ innerhalb der Gehaltsbänder**

Werden die Ausreißer über/unter Band analysiert so sollte auch eine konsequente leistungsorientierte Analyse der Mitarbeiter im Band nicht vergessen werden. Viel zu oft stehen allein die Ausreißer über/unter dem Soll-Gehaltsband im Vordergrund und die Schieflagen innerhalb des Bandes werden nicht ausreichend berücksichtigt. So kann es sein, dass einzelne Funktionsbereiche generell weit oben im Gehaltsband liegen, andere Bereiche aber im unteren Segment der Bänder liegen was nicht nur Wirkung auf die zukünftigen Budgets sondern auch auf das gehaltliche Entwicklungspotential der Stelleninhaber hat.

**8) Ergänzung des Grundvergütungsrahmens um ein zukunftsgerechtes Leistungs- und Ergebnismanagement zur Steuerung der zukünftigen Gehaltsentwicklung (Grundgehalt/Bonus)**

Die erfolgreiche leistungs- und ergebnisgerechte Gehaltssteuerung entscheidet über den langfristigen Erfolg eines Vergütungssystems. Denn Ziel muss es sein, die Mitarbeiter entsprechend der Erfolgsparameter bzw. der Leistung oder Competencies in Abhängigkeit von der Lage im Gehaltsband zu entwickeln und darauf aufbauend mit dem Grundsatz „Leistung soll sich lohnen“ zu vergüten. Wie direkt oder indirekt das Unternehmen die Komponenten Leistung und Erfolg mit der individuellen Vergütungsentwicklung verknüpft hängt davon ab, welche grundsätzliche Einstellung ein Unternehmen zu diesen Themen hat als auch von funktionalen Besonderheiten wie z.B. im Vertrieb. Wir alle wissen: Geld alleine motiviert nicht. Aber es muss ein Vertrauensrahmen geschaffen werden der den Mitarbeitern kommuniziert, dass sich die Leistung (oder der Erfolg der Organisationseinheit oder des Unternehmens) inhaltlich als auch pekuniär (Bonus, Karriere oder weitere Aspekte...) lohnt.

**9) Entwicklung der Systeme und Prozesse zur dauerhaften Qualitätssicherung des Systems incl. der Intervalle zur Überprüfung der Systemansätze**

Kein System läuft von selbst. Aus diesem Grunde sollten schon bei Entwicklung des Systems alle qualitätssichernden Maßnahmen definiert werden. Dazu gehören Multifeedbacks durch Kollegen und Führungskräfte zur Ermittlung des Leistungsstands oder Peergroup-Vergleiche bei der Umsetzung von Zielsystemen oder Feedbacksystemen jeder Art. Daneben sollte eine klare Guideline bestehen, wie mit Leistungsunterschieden (short-term, long-term) umgegangen werden soll.

**10) Professionelle Kommunikation des Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagements an die relevante Zielgruppe**

Tue Gutes und rede darüber. Aber nicht zu lange. Mitarbeiter erwarten professionelle Tools, Systeme und Prozesse im Kontext der Themen „Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement“. Diese Grundsätze gilt es zu kommunizieren und damit Verlässlichkeit zu erzeugen. Kein Ziel sollte es sein, dauernd über Vergütung und im Grunde nicht zu lösende Gerechtigkeitsfragen zu diskutieren. Vielmehr soll gelten: Den Systemrahmen kommunizieren, die Tools und Prozesse professionell umsetzen und dann insb. über Leistung bzw. Competencies und viel weniger über Vergütung diskutieren. Mit anderen Worten: Das Vergütungssystem soll dazu dienen, dass im Grunde viel weniger über Vergütung diskutiert wird weil die Grundsätze und Guidelines festliegen.

Sie haben Fragen oder Anregungen zu diesem Themenkomplex? Dann rufen Sie uns gerne an oder senden Sie uns ein Email an den Verfasser [friedrich.fratschner@hronlinemanager.com](mailto:friedrich.fratschner@hronlinemanager.com).