

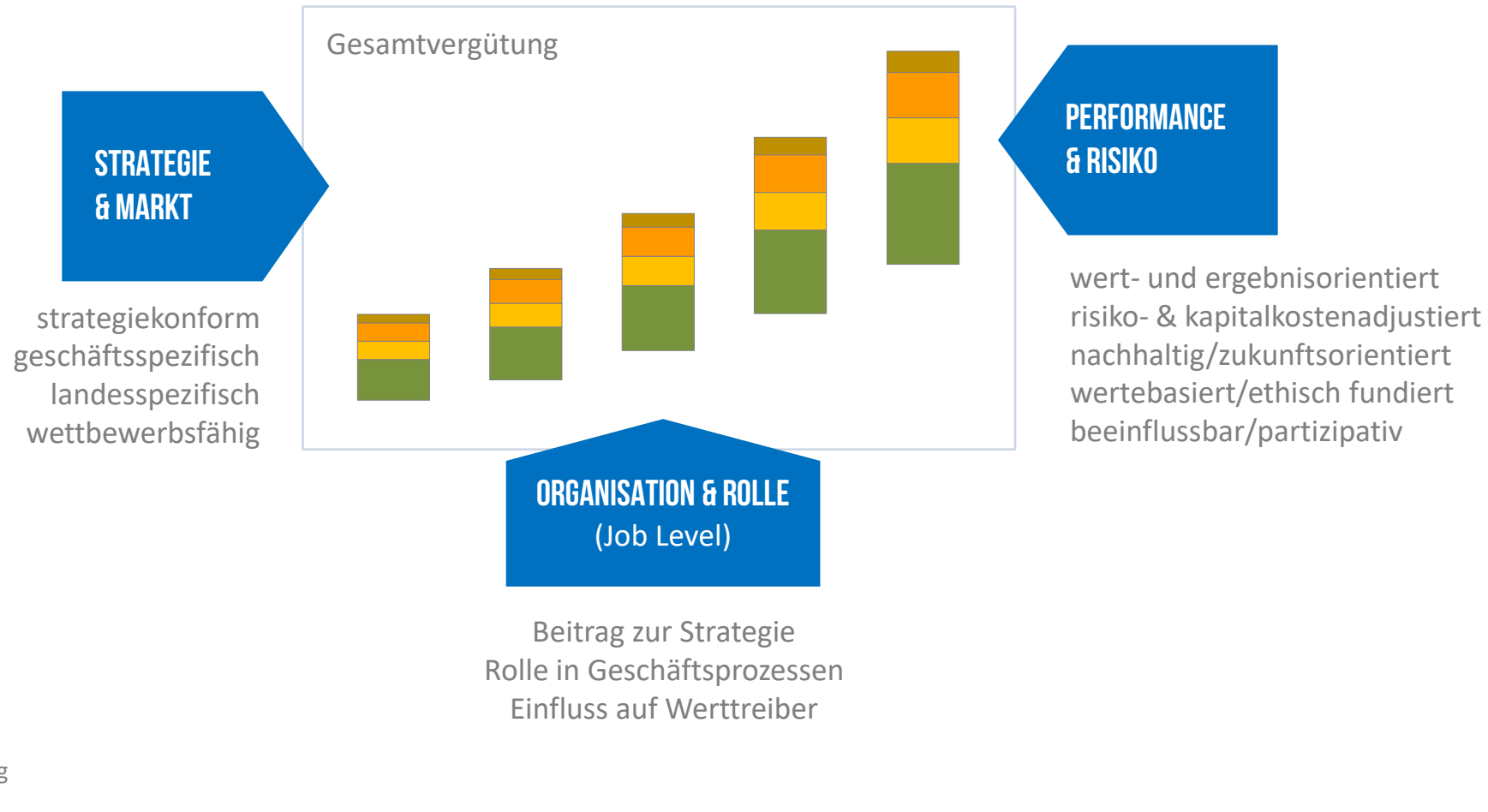
LEISTUNGSORIENTIERTE GRUNDVERGÜTUNG

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol

Grundlagen und Gestaltungsparameter der leistungsorientierten Grundvergütung

Perspektiven bei der Gestaltung von Vergütungssystemen

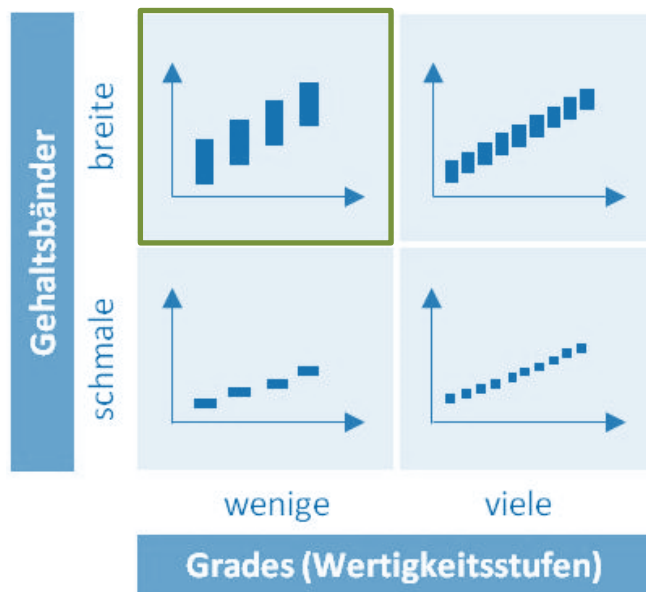
Bestimmungsgrößen einer rollen-, leistungs- und marktgerechten Vergütung.



Anzahl der Job Grades und Breite der Gehaltsbänder

Die Anzahl der Job Grades und Breite der Gehaltsbänder müssen der Unternehmenskultur, den Marktgegebenheiten und den Anforderungen an Anreizwirkung und Leistungssteuerung gerecht werden.

Gestaltungsoptionen



Wenige Job Grades & breite Gehaltsbänder

Steuerungs-, Anreiz- & Kommunikationswirkungen

- erfordert trennscharfes und weitgehend objektives Positionsbewertungssystem
- Aufwand für Neubewertung von neuen oder veränderten Stellen
- primärer Anreizmechanismus: Aufstiegsversetzung
- Kommunikationsfokus: Anforderungsgerechtigkeit

Vorteile

- starke Unterstützung/Förderung der Leistungsorientierung
- großer Spielraum für Leistungsentwicklung in gleicher Position/Verantwortungsebene
- erhöhte Bedeutung einer Aufstiegsversetzung
- geringer Beförderungsdruk
- geringerer Aufwand für seltenere Umgruppierungen

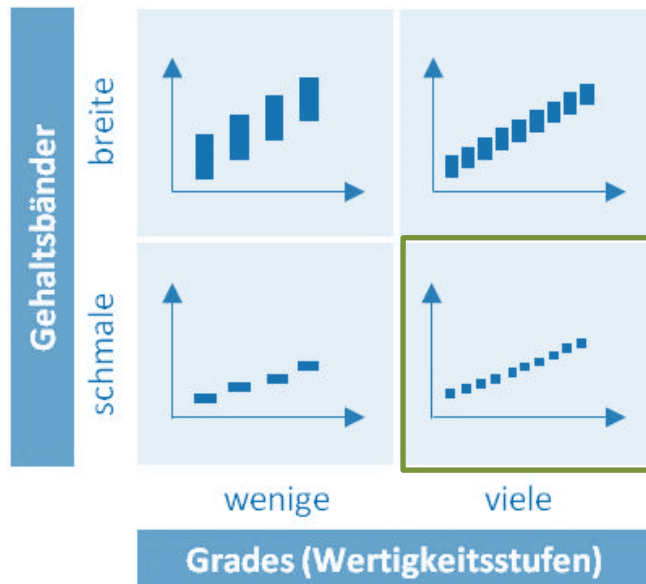
Nachteile

- geringe Chancen/Häufigkeit für motivierende Aufstiegsversetzung
- erhöhter Begründungsbedarf bei Gehaltsveränderungen (Leistung und Versetzung)
- Leistung kann Anforderungsgerechtigkeit aushebeln
- geringe Kostenkontrolle für leistungsbedingte Gehaltsveränderungen
- erschwert Delegation leistungsbedingter Vergütungsentscheidungen an Linienmanager

Anzahl der Job Grades und Breite der Gehaltsbänder

Die Anzahl der Job Grades und Breite der Gehaltsbänder müssen der Unternehmenskultur, den Marktgegebenheiten und den Anforderungen an Anreizwirkung und Leistungssteuerung gerecht werden.

Gestaltungsoptionen



Viele Job Grades & schmale Gehaltsbänder

Steuerungs-, Anreiz- & Kommunikationswirkungen

- erfordert differenziertes Leistungsbeurteilungssystem
- erfordert straffes Budgetsystem für leistungsbezogene Vergütungsanteile
- primärer Anreizmechanismus: Leistungsvergütung
- Kommunikationsfokus: Leistung/Performance Management

Vorteile

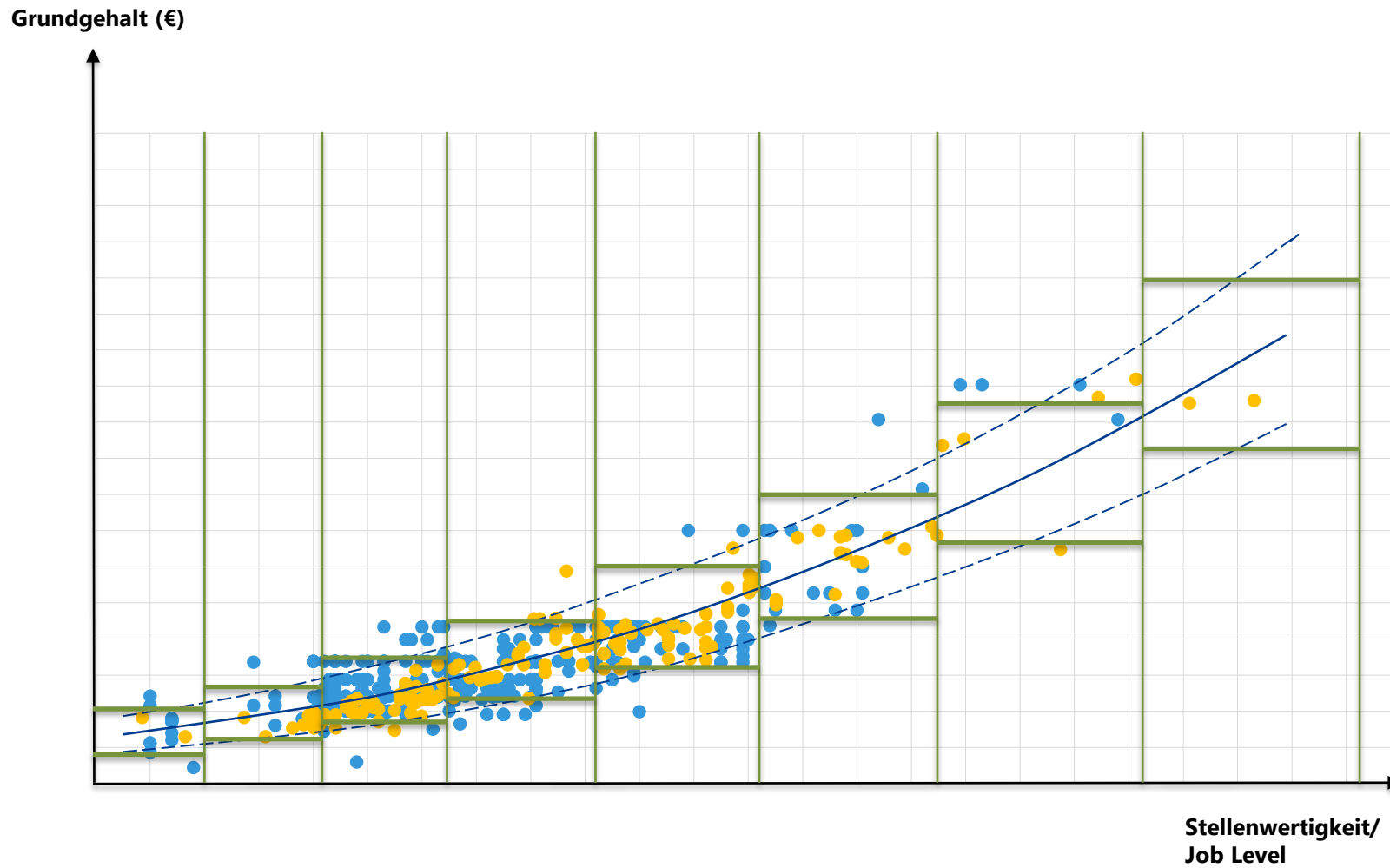
- systembedingte Kostenkontrolle für leistungsbedingte Gehaltsveränderungen
- erleichtert Delegation leistungsbedingter Vergütungsentscheidungen an Linienmanager
- große Chancen/Häufigkeit einer motivierenden Aufstiegsversetzung

Nachteile

- enger Spielraum für die individuelle Leistungsentwicklung in einer Position/Verantwortungsebene
- wenig Unterstützung/Förderung der Leistungsorientierung
- hoher Beförderungs- und evtl. Kostendruck
- geringfügige Positionsveränderung führt zu Umgruppierungsbedarf und Administrationsaufwand
- Tendenz zur Punktekultur (in Verbindung mit herkömmlicher Positionsbeurteilung)

Analyse und Systematisierung der gewachsenen Gehaltsstruktur

Grundgehaltsanalyse auf Basis von Stellenwertpunkten und Job Grades

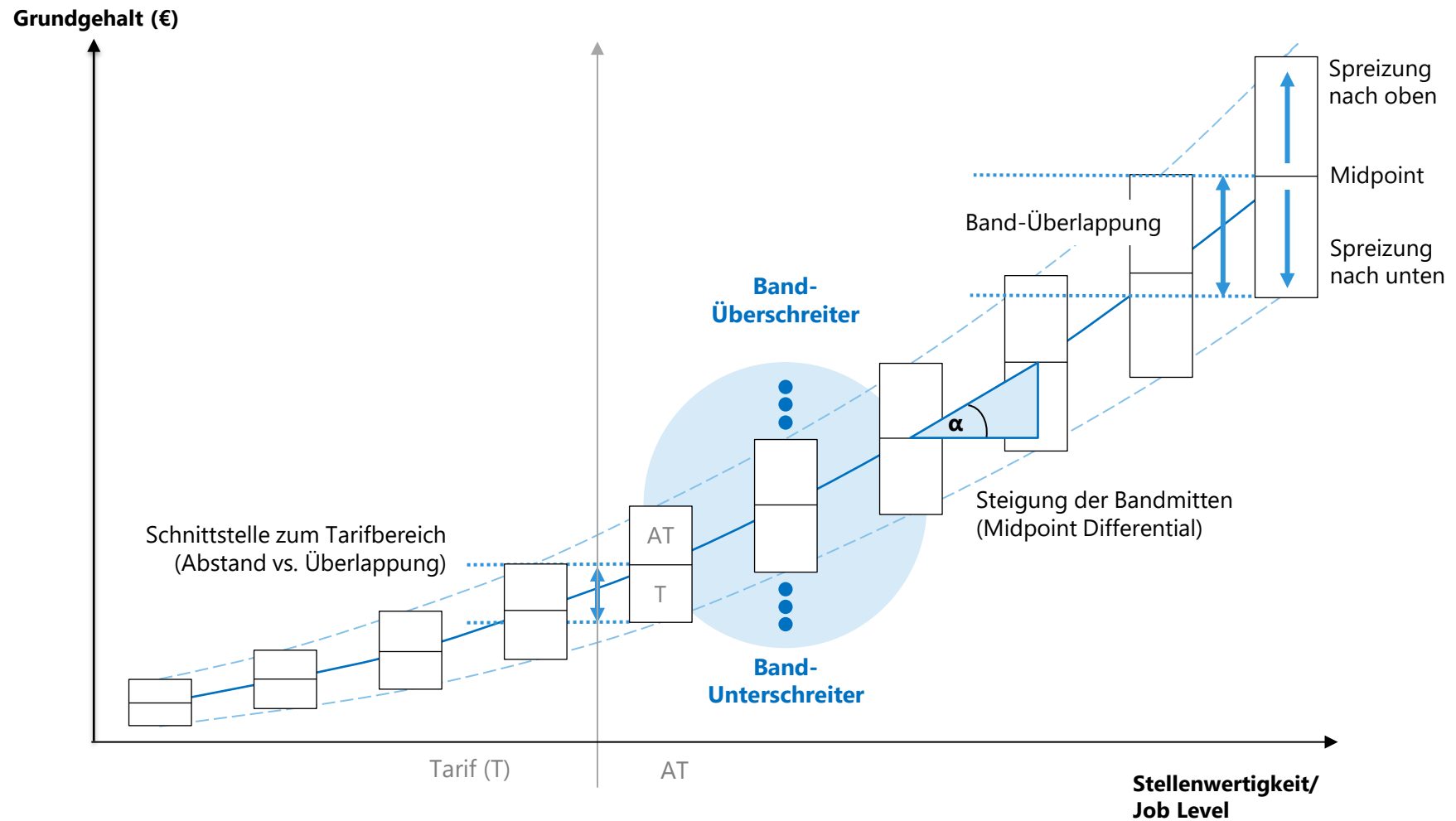


- Geschäftsbereich A
- Geschäftsbereich B

Stellenwertigkeit/
Job Level

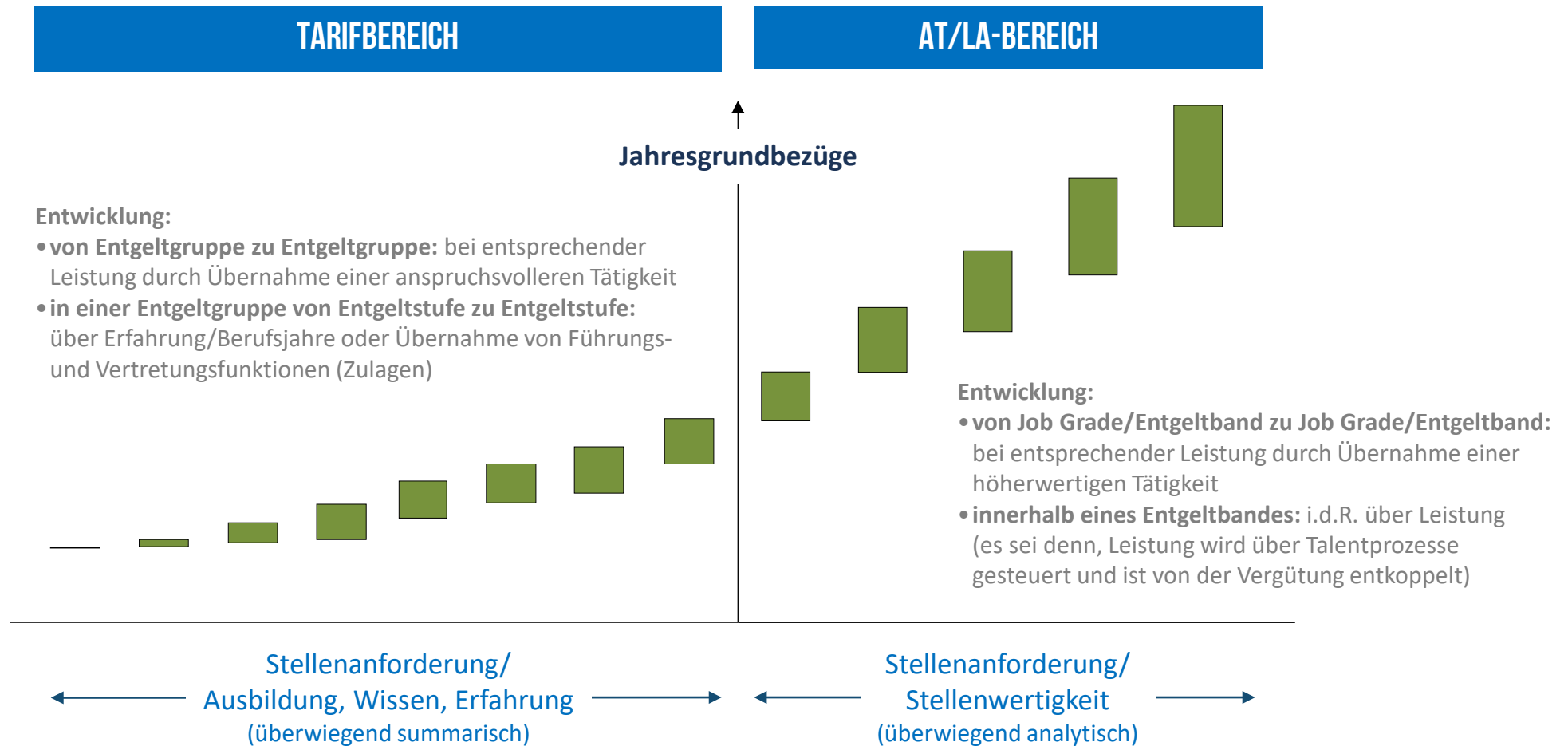
Gestaltung anforderungs- und marktgerechter Gehaltsbänder

Simulation verschiedener Parameter bei der Gestaltung der künftigen Gehaltsstruktur



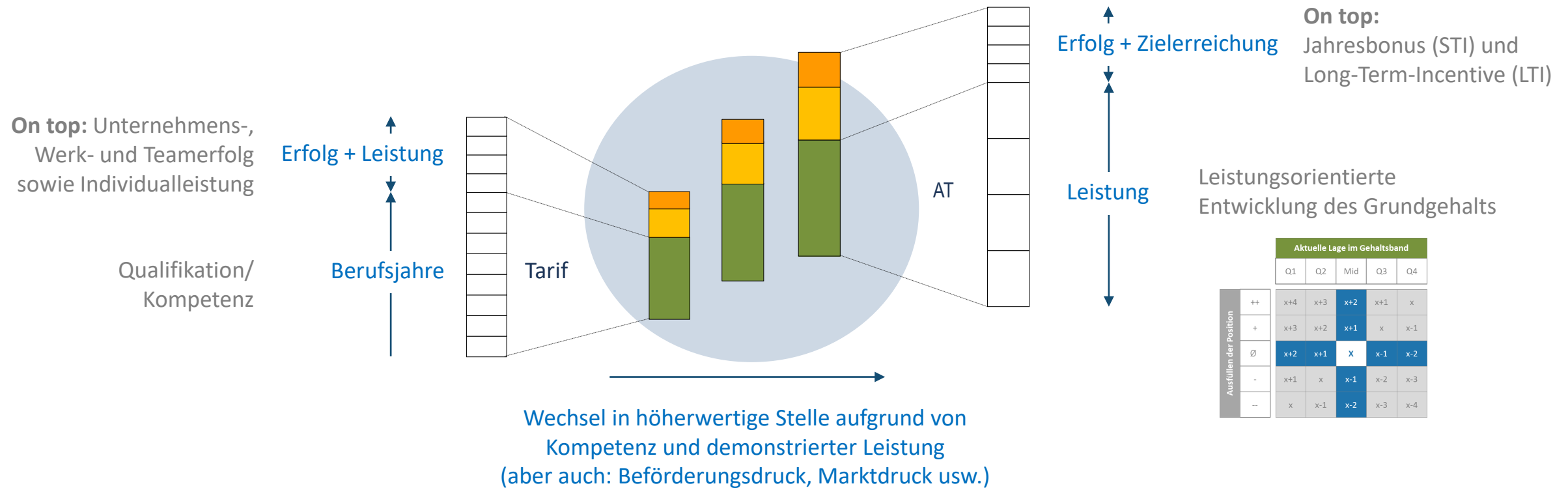
Unterschiede in der Tarif- und AT-Grundvergütung

Die **Vergütungs- und Eingruppierungspraktiken** sind im Tarif- und AT-Bereich grundlegend unterschiedlich.



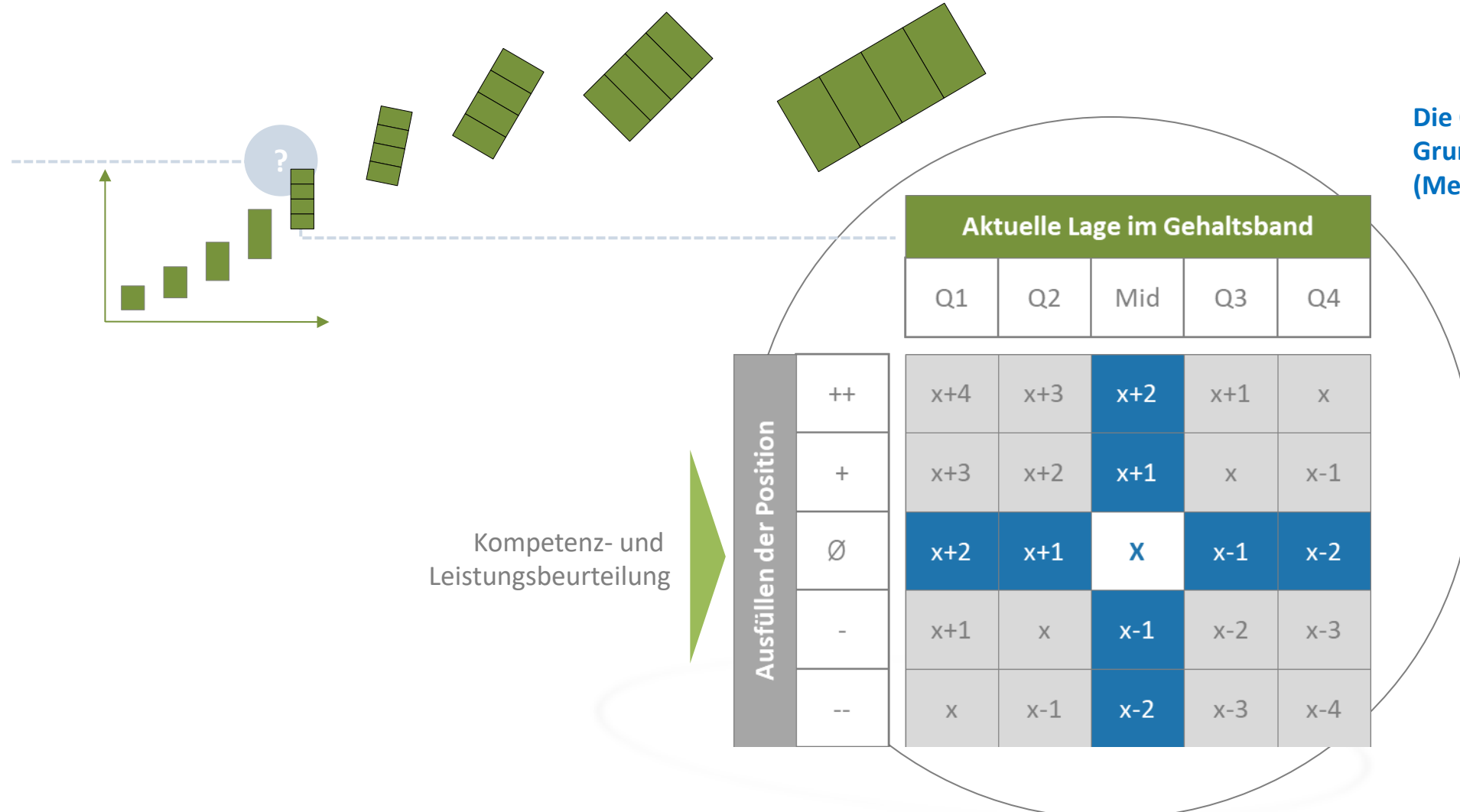
Leistungsaspekte in der Tarif- und AT-Vergütung

Ansatzpunkte zur leistungsorientierten Ausrichtung der Tarif- und AT-Vergütung liegen in der Gestaltung sowohl der Grundvergütung als auch in der variablen Vergütung on top.



Leistungsorientierte Entwicklung durch ein Grundgehaltsband

AT-Grundgehaltsanpassungen sollten sowohl die aktuelle Höhe der Grundvergütung als auch die Erfüllung der grundlegenden Leistungsanforderungen in einer Rolle berücksichtigen.

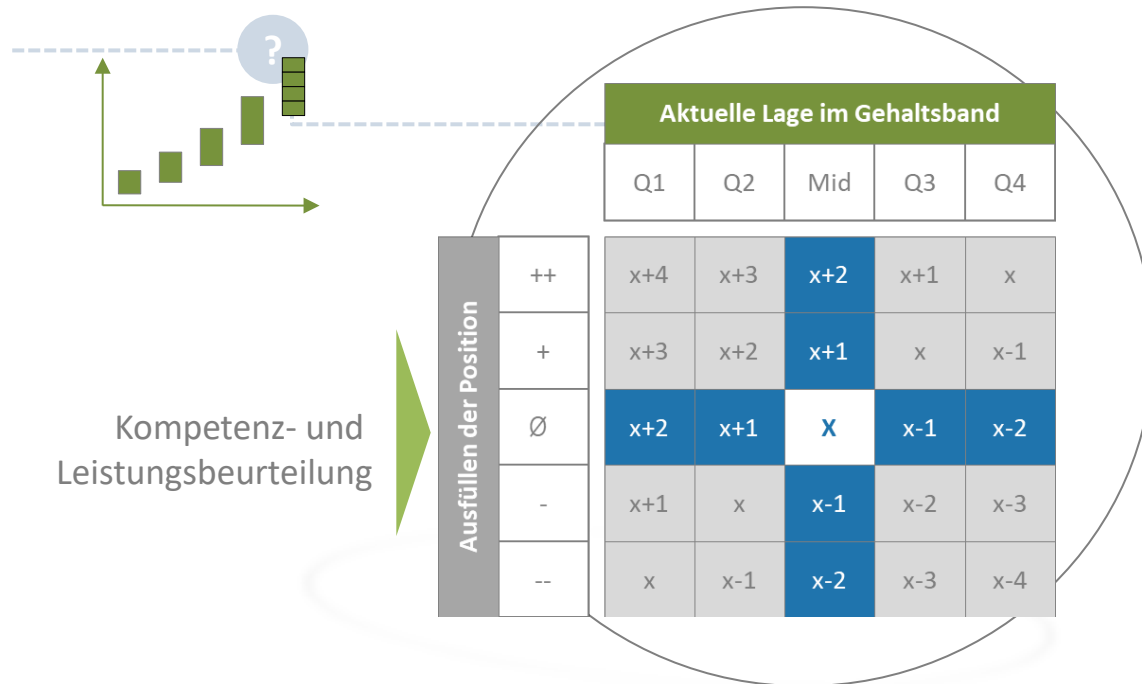


Die Orientierungsmatrix für Grundgehaltsanpassungen (Merit Increase Matrix)

Kompetenz- und Leistungsbeurteilung

Funktionsweise der Grundgehalts-Anpassungs-Matrix

Das hier beschriebene Modell geht von Soll-Grundgehaltsbandbreiten aus, innerhalb derer sich die Grundvergütung leistungsorientiert entwickelt.

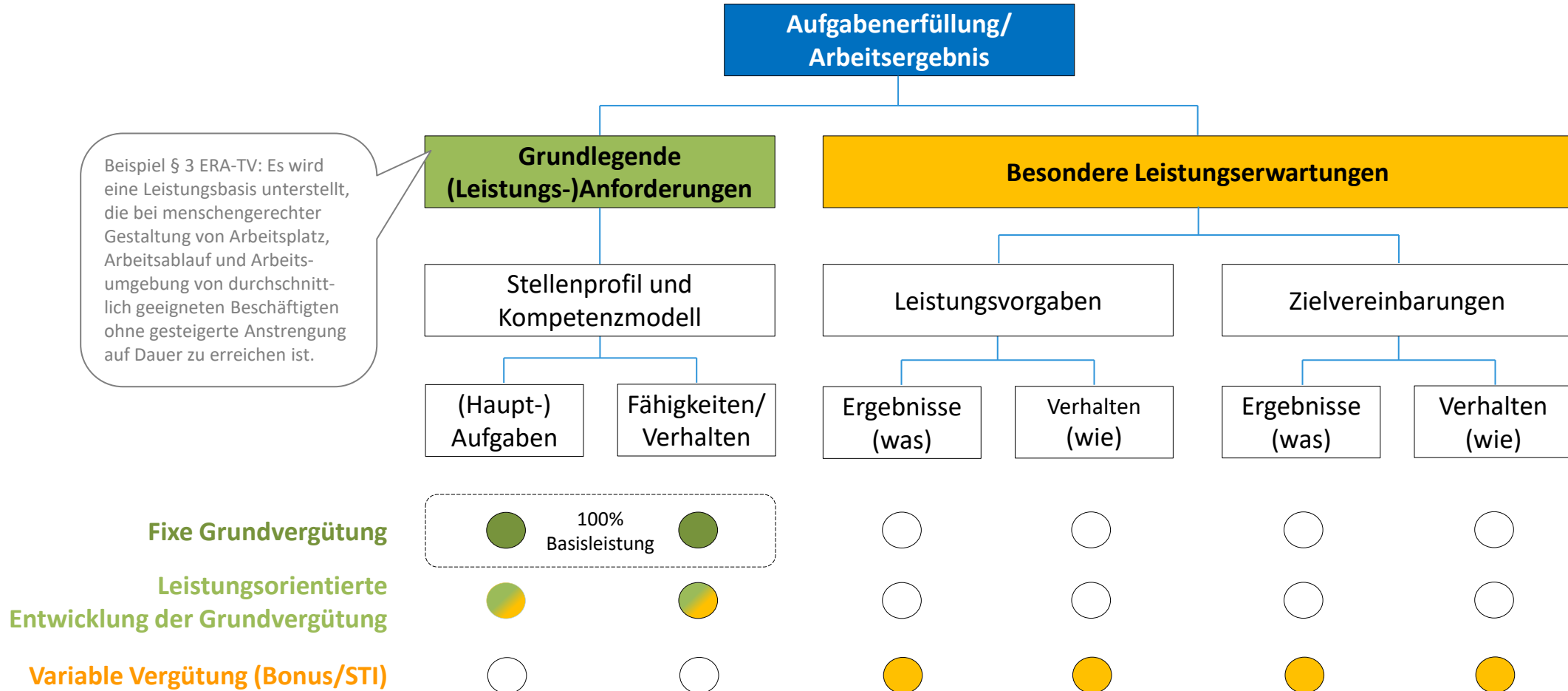


Orientierungsmatrix zur außertariflichen Grundgehaltsanpassung

- Gehaltsanpassung X gilt für einen Durchschnittsleister, der heute im Midpoint des Grundgehaltsbandes liegt;
- ermöglicht gleichzeitige Berücksichtigung von Kompetenz bzw. Leistung und der aktuellen Lage im Gehaltsband (hier: Quartile Q1-Q4);
- steuert für einen Durchschnittsleister die zeitliche Entwicklung durch ein Gehaltsband;
- kann als reines Denkmodell dienen oder durch Formel hinterlegt werden;
- kann für Ausreißer unterhalb und oberhalb der Gehaltsbänder ausgeweitet werden.

Klärungsbedarf: Gemeinsames Verständnis des Leistungsbegriffs

Die Instrumente zur Leistungssteuerung setzen ein klares Verständnis des Leistungsbegriffs voraus.



Entkopplung von Performance Management und Vergütung

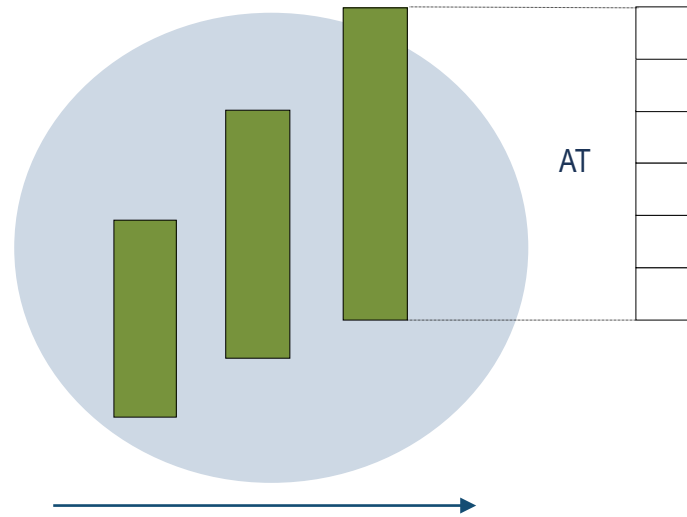
Option: Profitable, wachsende Unternehmen mit einer intrinsisch motivierten Belegschaft könnten die Vergütungsprozesse entkrampfen und eine attraktive Stufenprogression für fixe Zielbezüge anbieten.

Mitarbeiterbild:

Intrinsisch motivierte Mitarbeitende.

Talent Management:

- Performance Management frisst Managementkapazität.
- Die vom Performance Management erwarteten Effekte werden häufig vermisst und zunehmend kritisch hinterfragt.
- Daher: Entkopplung der Talent Prozesse von der Vergütung.



Wechsel in höherwertige Stelle aufgrund von Kompetenz und demonstrierter Leistung (aber auch: Beförderungsdruk, Marktdruk usw.)

Attraktive Stufenprogression für fixe Zielbezüge

Das Diagramm zeigt eine Treppenstruktur, die die attraktive Stufenprogression für fixe Zielbezüge darstellt. Die Treppenstruktur besteht aus mehreren Stufen, die jeweils einen höheren Wert als die vorherige Stufe aufweisen. Die Werte sind in einer Tabelle dargestellt, die die Stufenprogression zeigt.

Stufe	Wert
1	100.000 €
2	110.000 €
3	120.000 €
4	130.000 €
5	140.000 €
6	150.000 €
7	160.000 €
8	170.000 €
9	180.000 €
10	190.000 €
11	200.000 €
12	210.000 €
13	220.000 €
14	230.000 €
15	240.000 €

Attraktive Stufenprogression für fixe Zielbezüge

Option: Verlässliche Gehaltsentwicklung für intrinsisch motivierte Mitarbeitende in profitablen, wachsenden Unternehmen.

Mitarbeiterbild:

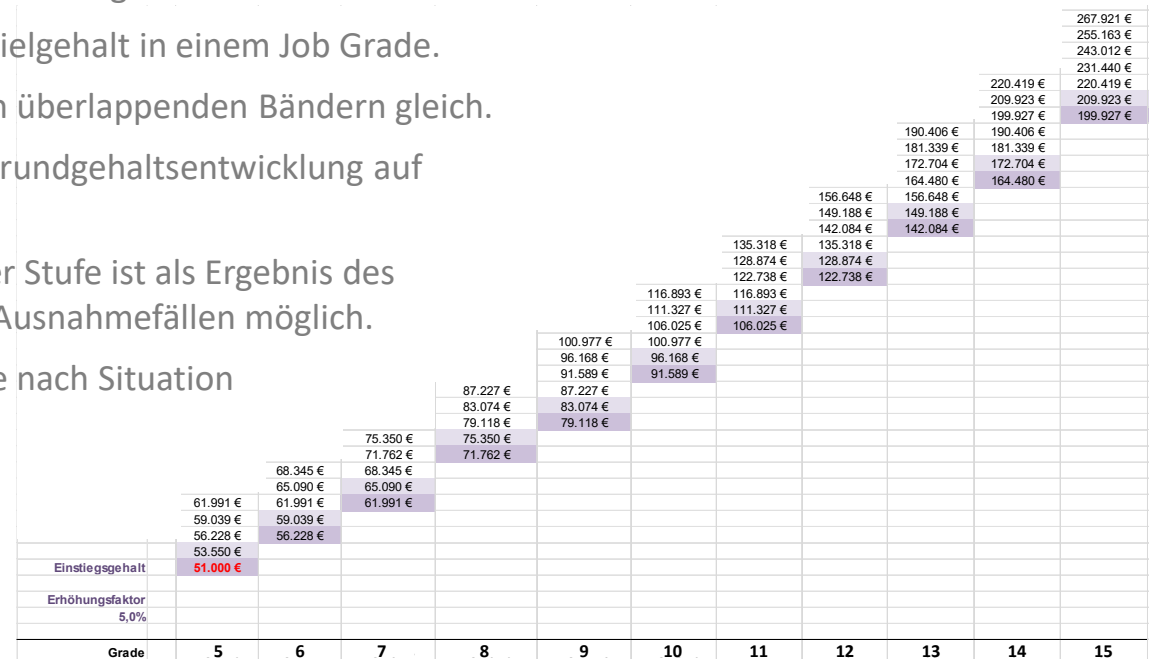
Intrinsisch motivierte Mitarbeitende.

Talent Management:

- Performance Management frisst Managementkapazität.
- Die vom Performance Management erwarteten Effekte werden häufig vermisst und zunehmend kritisch hinterfragt.
- Daher: Entkopplung der Talent Prozesse von der Vergütung.

Gehaltsbänder mit attraktiver Stufenprogression

- Attraktive Fixbezüge, keine zusätzlichen variablen Bezüge.
- Überlappende Gehaltsbänder.
- Je Job Grade: 5-7 Stufen mit festen Beträgen.
- Der oberste Wert ist jeweils das Zielgehalt in einem Job Grade.
- Die Stufenbeträge sind in den sich überlappenden Bändern gleich.
- Beispiel: jährliche (verlässliche) Grundgehaltsentwicklung auf Basis von 5%-Sprüngen.
- Aussetzen und Überspringen einer Stufe ist als Ergebnis des Talent Prozesses in begründeten Ausnahmefällen möglich.
- Einstiegsgehalt und Prozentsatz je nach Situation modellierbar und veränderbar.



Ganzheitlicher Baumgartner-Ansatz der Leistungspartnerschaft



BAUMGARTNER & PARTNER: job grading and pay



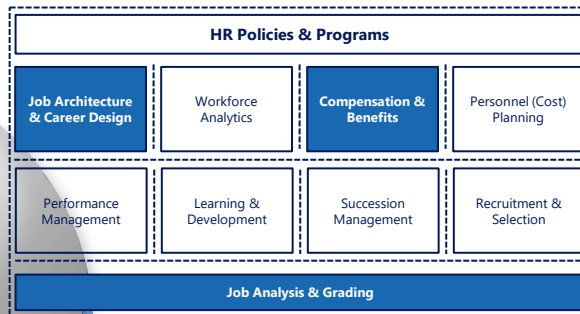
IM DAX-BEREICH, MITTELSTAND UND ÖFFENTLICHEN SEKTOR JAHRZEHNTELANG BEWÄHRT

Unser heutiges Job Grading System ist bei DAX-Konzernen und im Mittelstand weltweit sowie in Organisationen des Öffentlichen Sektors seit vielen Jahren im Einsatz, und zwar im Tarif-/AT-Bereich und Management.

WELTWEIT IM EINSATZ – IMPLEMENTIERUNG VOR-ORT

Unser Beraterteam verfügt über HR- und Organisationsberatungsexpertise sowie Stellenbewertungserfahrungen vor Ort in Europa, Amerika und Asien.

Die Bewertungsworkshops führen wir in Präsenz vor Ort, online oder hybrid durch.



KUNDENSPEZIFISCHE ANPASSUNGEN

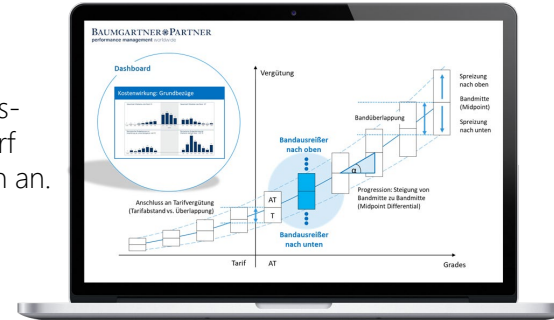
Wir passen unsere Vorgehensweise und Methodik an Bedarf und Situation unserer Kunden an.

Wir kennen die im Markt etablierten Stellenbewertungsmethoden und haben Erfahrung in dem Design vereinfachter generischer wie kundenspezifischer (Web-) Lösungen.



JOB GRADING 4.0

Wir sind stets offen für Weiterentwicklungen und völlig neue Lösungen. Wir stehen mit unserem Know-how bereit, eine neue Vision für die Stellenbewertung zu entwickeln und, wo immer sinnvoll, mit neuen Lösungen zu experimentieren.



BEWERTUNG AGILER ROLLEN

Unser Job Grading bildet die Heterogenität und Dynamik unterschiedlicher Organisationen ab. Dabei fließen die vielfältigen Aspekte organisationaler Agilität in das Job Grading ein. Die Ausprägungen agiler Rollen werden organisationsspezifisch definiert, bewertet und in die bestehenden Gradingstrukturen integriert.

STELLENBEWERTUNG IN CO-CREATION WORKSHOPS

In aller Regel beziehen wir das Top Management, die nachgelagerten Führungsebenen, Personal- und Betriebsräte aktiv in die Stellenbewertung ein.

PAY DESIGN & GOVERNANCE

Das Job Grading liefert die Grundlage für interne Vergütungsanalysen und externe Vergütungsbenchmarks.

Wir optimieren Grundvergütungsstrukturen, gestalten Tarifverträge sowie Short- und Long-Term Incentive Pläne (STI/LTI).

Wir unterstützen beim Entwurf von Betriebsvereinbarungen sowie bei der Festlegung der Governanceprozesse für die Pflege und Anpassung der Grading- und Vergütungsstrukturen.

VERGÜTUNG VON VORSTÄNDEN UND AUFSICHTSRÄTEN

Unsere Experten kennen die aktuellen Trends, Best Practices und Besonderheiten der VS/GF- und AR-Vergütung. In unseren Gutachten zur Angemessenheit und Marktüblichkeit der VS/GF-Vergütung legen wir die Benchmarkdaten einer firmenspezifisch zusammengesetzten Gruppe vergleichbarer Unternehmen zugrunde.

Ausgewählte Erklärvideos

Erklärvideos zu Job Grading und Vergütungsthemen (Click to download)



Ausgewählte Publikationen

Whitepaper zu Job Grading & Skill Management Themen (Click to download)



**Job Grading & Skill Management
in agilen Organisationen**

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Herausforderungen der Transformation und agilen Steuerung | Entwicklung einer flexiblen und agilen Job Architektur | Entwicklung einer skillbasierten Organisation

CHANGE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions



**JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN
JOB ARCHITEKTUREN**

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Change Programm zur zukunftsfähigen Ausrichtung globaler Job Leveling Prozesse

CHANGE LEADERS



GLOBAL JOB LEVELING

Global Organizational Management | Global Job Architecture Design | Alternative Job Leveling Approaches | Analytical Job Evaluation | Semi-Analytical Career Mapping

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide



**Job Leveling und
Skill Management**

Strategische und operative Beiträge im Vergleich

Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb
Primäre Zielsetzung | Kernkompetenzen auf Unternehmens- und Organisationsebene | Skills auf Organisations- & Stellenebene | Strategie/Kommunikationskreise und Communities | Organisationsmanagement und Stellenplanung | Karrierelandschaften | Learning & Development | Total Rewards

CHANGE LEADERS



**ZUKUNTSFÄHIGE ARBEITSSTRUKTUREN
& ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN**

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Experten gewinnen, entwickeln und binden – Etablierung einer Fachkarriere in Schlüsselfunktionen

CHANGE LEADERS



Job-Family-basiertes Funktionsstruktur- & Karrierekonzept

Ralf H. Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Global Organizational Management | Design der globalen Stellenarchitektur | Alternative Vorgehensweisen des Job Leveling | Analytische Stellenbewertung | Semi-Analytisches Career Mapping

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

📧 Sie sind an einem weiterführenden Austausch interessiert? Dann schreiben Sie an:



ralf.kleb@baumgartner.de



Ralf Hendrik Kleb, Managing Partner
Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH
www.baumgartner.de

Disclaimer

These publications are provided for general information purposes only. Your use of any of these whitepapers is at your own risk, and you should not use any of these documents without first seeking professional and/or legal advice. The provision of these documents (and the documents themselves) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH and any person accessing or otherwise using any of the documents. Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

