

Gehaltsstrukturdesign

Mitarbeiter erwarten transparente und nachvollziehbare Vergütungsgrundsätze. Unternehmen sind bestrebt, nach dem Grundsatz „Gutleistung soll sich lohnen, Fehlleistung nicht“, Gehaltssysteme anzubieten, die im Quervergleich anforderungsgerecht und unter Beachtung der Leistung des einzelnen leistungsgerecht sind. Die nachfolgenden Ausführungen stellen das Design eines solchen Grundvergütungssystems dar.

- ▶ Grundvergütungs-Audit und -Design
- ▶ Analyse der Ist-Struktur
- ▶ Design der Soll-Bandbreiten
- ▶ Gehaltsstrukturanpassung
- ▶ Gehaltsbudgetsteuerung
- ▶ Individuelle Gehaltsentwicklung

Grundvergütungs-Audit und -Design

Die Entwicklung moderner Grundvergütungssysteme stellt in vielen Unternehmen die Basis für ganz unterschiedliche Überlegungen im Umfeld von Leistung, Anforderung und Vergütung.

Ziel der Bestrebungen muss es sein, den Mitarbeitern Grundvergütungssysteme anzubieten, die

- Anforderungsgerecht
- Leistungsgerecht sowie
- Marktgerecht ausgestaltet sind und im

- Quervergleich der Positionen zueinander akzeptiert werden

Ein von Baumgartner & Partner durchgeführter Grundvergütungsaudit folgt dabei folgendem typischen Vorgehen:

Phase 1

- Sichtung der Unterlagen und Daten für die Bewertungen (Organigramme, Stellenbeschreibungen (sofern vorhanden), ...)
- Anpassung der BAUMGARTNER & PARTNER Bewertungsmethodik an den Kunden („wording“)
- Finetuning von Vorgehensweise und Terminplan
- Information über Vorgehensweise und Methodik in Geschäftsleitung, Betriebsrat und Leitendenausschuss

Phase 2/Bewertung

- Der Vorstand/die Geschäftsführer bewerten die Direct Reports in einer Bewertungssitzung
- In Einzelsitzungen bewerten die an den Vorstand/die Geschäftsführung Berichtenden die ihnen nachgelagerten Stellen
- Querabstimmung der Funktionsbewertungen in der Geschäftsführung

Phase 3/Ermittlung der Stellenwertgrenzen und Grades

- Ranking der bewerteten Referenzstellen nach Stellenwertigkeit (Baumgartner & Partner-Bewertungspunkte)
- Analyse der Streuung und Bandbreiten der Stellenwertigkeiten
- (Baumgartner & Partner-Bewertungspunkte)

- Identifikation der Grenzwerte (Baumgartner & Partner-Bewertungspunkte)

Phase 4/Zuordnung der Stellen zu den Grades

- Zuordnung der Stellen zu den Grades (Baumgartner & Partner-Punktbandbreiten) anhand der analytisch festgestellten Stellenwertigkeit (Baumgartner & Partner -Bewertungspunkte)
- Summarischer Cross-Check der Ergebnisse
- Diskussion und Verabschiedung in der Geschäftsführung

Phase 5/Analyse der internen Vergütungsstruktur

- Verknüpfung der Stellenbewertungsdaten mit den anonymisierten mitarbeiterbezogenen Vergütungsdaten
- Analyse der internen Vergütungsstruktur nach Funktionswertigkeiten (BAUMGARTNER & PARTNER-Bewertungspunkten) und Grades
- (Optional: Unterstützung beim Abgleich der internen Vergütungsstrukturanalyse mit den Ergebnissen des Marktbenchmarking)

Ergebnisse

- Klare Struktur der Anforderungswerte der Positionen
- Vergleich der Anforderungswerte aller Positionen über alle Organisationsbereiche
- Analyse der Ist-Vergütungssituation (Tarif, AT, Leitende) im Hinblick auf
 - Anforderungsgerechtigkeit und
 - Leistungsgerechtigkeit
- Überblick über notwendige Gehaltsanpassungsmaßnahmen
- Bewertung der Vergütungspolitik aus Marktsicht

- Hinweise auf organisatorische Defizite aus der aktuellen Anforderungsstruktur der Stelle
- Hinweise auf personalpolitische Maßnahmen aus der Gegenüberstellung von Stellenwertigkeit und Stellenausübung des Stelleninhabers

Analyse der Ist-Struktur

Die Analyse von Grundvergütungsstrukturen macht sich an den Anforderungen an ein modernes Entgeltssystem fest. Hierbei gibt es drei Ziele eines Entgeltssystems:

- Vergütungssysteme müssen, strategiekonform, marktgerecht und kaufkraftorientiert ausgerichtet sein
- Vergütungssysteme müssen Leistungsunterschiede erfassen (Gutleistung soll sich lohnen, Schlechtleistung muss zu Einbußen führen) Kompetenzunterschiede würdigen sowie die Ertragslage des Unternehmens widerspiegeln
- Vergütungssysteme müssen sowohl die Anforderungen der jeweiligen Funktionen widerspiegeln als auch verantwortungsgerecht strukturiert sein

Ausgehend von dieser Zielstellung umfasst die Analyse der Ist-Vergütungsstruktur, die wir in einem Vergütungsaudit zusammenfassen – folgende Schritte

- Auswahl der zu bewertenden Funktionen
- Bewertung der Positionen
- Erstellung Rangreihe und Quervergleich der bewerteten Funktionen
- Analyse der Anforderungsgerechtigkeit der Ist-Vergütungssituation (Grundvergütung, Gesamtvergütung, Nebenleistung, ...)
- Analyse der Marktgerechtigkeit der Ist-Vergütung (Trendanalyse)

- Bewertung der Ist-Vergütungssituation nach den Kriterien Anforderungsgerechtigkeit, Marktgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit
- Entwicklung von Maßnahmen zur Reorganisation der Vergütung

Die nachfolgenden Ausführungen stellen einen typischen Analyse- und Vergütungsgestaltungsprozess dar.

- Im Vordergrund steht die Analyse der Ist-Vergütungssituation im Rahmen eines Vergleichs von Stellenwert und Vergütungshöhe (typischerweise Grundbezüge, variable Bezüge, Gesamtbezüge)
- In einem zweiten Schritt wird die Ist-Vergütungssituation hinsichtlich bestehender Trends (steigende Vergütung mit zunehmendem Stellenwert) untersucht
- In einem dritten Schritt werden die Ist-Vergütungsdaten mit der Marktsituation verglichen. Dazu verfügt Baumgartner über eine umfangreiche Gehaltsdatenbasis für fast alle Branchen
- In einem anschließenden Schritt werden die Vergütungsergebnisse mit den Ergebnissen aus dem Quervergleich der Bewertung und den ermittelten Funktionsstufen zu einem Gesamtvergütungssystem verknüpft
- In einem weiteren Schritt wird das Entgeltsystem gestaltet und es werden die Gehaltsbänder für Grundbezüge, variable Vergütung und Gesamtvergütung konzipiert

Design der Soll-Bandbreiten

Die Ziele zur Gestaltung eines transparenten und nachvollziehbaren Grundvergütungssystems lassen sich wie folgt spezifizieren:

- Erhöhung der Leistungsmotivation

- Balance von Anforderungs- und Leistungsorientierung
- Personalkostencontrolling und Kostensteuerung
- Regeln für delegierte Gehaltsentscheidungen der Führungskräfte und damit
- Delegation von Kompetenz und Verantwortung für Gehaltsentscheidungen an die Führungskräfte

Zur Orientierung der Führungs- und Personalarbeit werden Soll-Bandbreiten für die Grundvergütung im Kontext der Gesamt-Zieleinkommensstruktur festgelegt.

Die häufigsten Anlässe für die Überprüfung und Neugestaltung von Soll-Bandbreiten sind:

- Harmonisierung von Karriere- und Vergütungsstrukturen
- Flexibilisierung von Vergütungsbandbreiten
- Transparenz der Vergütungspolitik
- Motivationsanreiz durch Kommunikation der Einkommenspotentiale
- Balance von Funktionswertigkeit, Leistungsbezug und Marktorientierung
- Orientierungsrahmen für delegierte Gehaltsentscheidungen durch Führungskräfte

Das Design der Grundgehaltsbandbreiten bezieht sich vor allem auf die Anzahl, Überlappung und Spreizung der Bänder sowie ggf. auf die Struktur innerhalb der Bänder. Dabei lassen wir uns von folgendem Vorgehen leiten:

- Verknüpfung von Stellenbewertungsdaten mit internen und externen Vergütungsdaten
- Statistische Analyse der Ist-Vergütungssituation (Mittlere Ist-Kurve, Dezile, Quartile, Median, Durchschnitt, ...)
- Analyse der Ist-Struktur nach Trends und statistischen Ausreißern

- Analyse der Ist-Vergütungsstruktur nach Funktionsbereichen, Ebenen und anderen organisatorischen Merkmalen. Analyse der Einflüsse unterschiedlicher Marktsituationen (Verwaltung/Vertrieb)
- Ableitung von Soll-Gehaltsbandbreiten unternehmensübergreifend oder funktionspezifisch
- Festlegung der Min-, Max- und Midpoint-Gehälter je Gehaltsband (Midpoint-Differentials)
- Anzahl und Überlappung der Bänder
- Strukturierung der Bänder

Das Design der Soll-Gehaltsbänder hängt ab von:

- Der Ist-Vergütungssituation (Spreizung der Positionen bei gleicher/ungleicher Bewertung, Progression der Vergütung,)
- Der Vergütung im Markt sowie
- Der Marktstrategie des Unternehmen (Wie will sich das Unternehmen vergütungspolitisch im Markt positionieren)

Gehaltsstrukturanpassung

Gehaltsstrukturen mit mehreren Funktionsstufen und Gehaltsbändern sind von folgenden Merkmalen gekennzeichnet:

- Mit jeder Funktionsstufe ist ein Gehaltsband verbunden
- Die Gehaltsbänder spreizen identisch oder zunehmend mit ansteigender Funktionsstufe
- Der Anstieg von Gehaltsband zu Gehaltsband ist progressiv

- Aufgrund des Abstandsgebotes von Tarif zu AT (sofern tariflich vorhanden) verfügen die ersten AT-Bänder nur über eine geringe Progression

Alle Bänder werden – sofern der Markt dies notwendig macht – über den Zeitverlauf angepasst. Die Anpassung erfolgt in den meisten Unternehmen alle zwei bis drei Jahre bzw. nach Bedarf in den einzelnen Gehaltsbändern (Basis für die Anpassung ist die Tarifentwicklung, der Kaufkraftindex oder andere Indikatoren). Die Häufigkeit der Anpassung hängt dabei insbesondere

- vom Design der Bänder sowie
- der Breite der Bänder unter Berücksichtigung der tatsächlichen Spreizung der Ist-Vergütung im Band und über die Bänder ab.

Über eine längere Sicht wird in den meisten Unternehmen im AT- und Leitenden-Bereich zumeist mindestens die Tariferhöhung weitergegeben, auch wenn sie nicht vertraglich fixiert wird und die Weitergabe nicht jährlich erfolgt. Die automatische Weitergabe einer Erhöhung greift aber nur dann, wenn Gehaltsbänder nicht eingefroren werden, um z. B. den Umwandlungsbedarf für eine variable Vergütung zu generieren (Finanzierung der variablen Vergütung aus der Umwandlung nicht weitergegebener Grundgehaltserhöhungen).

Generell gilt, dass einzelne Ausreißer nicht dazu führen sollten, die Bänder anzupassen. Dies sollte nur bei strukturellen Anpassungsbedarfen geschehen. Dies sichert ein robustes und langfristig sicheres System ab.

Marktzuschläge einzelner Positionen können zumeist nicht in den Bändern abgebildet werden. Aus diesem Grunde muss die Gehaltsstruktur nicht angepasst werden, wenn einzelne Funktionen temporär über dem Band liegen.

In diesem Fall sind temporär befristete Marktzulagen empfehlenswert. Marktzulagen zur sensiblen Steuerung der Gehaltspolitik haben folgende Vorteile:

- Marktzuschläge sind schnell umzusetzen
- Marktzuschläge können von der (Tarif-)Dynamik befreit werden
- Die Rücknahme von Marktzuschlägen ist generell möglich

Die Rücknahme von Marktzuschlägen ist zwar generell möglich, aber nach unserer Erfahrung in der Praxis eher unüblich. Vielmehr werden die Gehälter z. B. eingefroren, und die Überleitung in das jeweilige (darunter liegende) Gehaltsband wird über die Zeitachse erreicht.

Gehaltsbudgetsteuerung

Die Steuerung der Gehaltssumme über Budgets (z. B. 0,5 % über Tarifenwicklung) sowie die Anpassung der Gehälter im Rahmen einer Gehaltsanpassungsmatrix sind die beiden bestimmenden Faktoren der Budgetierung.

Das Normalbudget wird dabei bestimmt durch die Anpassung aller Mitarbeiter um einen Prozentsatz in Höhe von x %. Die Weitergabe der x Prozent ist davon abhängig,

- ob das gesamte Gehaltserhöhungsbudget in die Grundvergütung fließt
- ob die variable Vergütung neben der Grundvergütung erhöht werden soll oder
- ob die variable Vergütung zu Lasten der Grundvergütung erhöht werden soll

Der mittlere Orientierungssatz der Gehaltsanpassungsmatrix steuert dabei die mittlere Grundgehaltssteuerung. Eine Gleichverteilung und damit Budgeteinhaltung

ist nur dann zu erreichen, wenn den Gutleistern mit niedriger Lage im Band auch eine entsprechende Anzahl von Mitarbeitern mit hoher Lage im Band und mittlerer Leistung (Entwicklung unter mittlerem Gehaltserhöhungssatz bzw. Verzicht auf Erhöhung) gegenübersteht.

In vielen Fällen muss, da diese Normalverteilung nicht erreicht wird, von zwei Budgets ausgegangen werden

- ein „Normalbudget“ für die Anpassung über alle Mitarbeiter
- ein „Sonderbudget“ für besondere Strukturanpassungen bzw. besondere Individualanpassung im Band

Die Steuerung der Budgets und Sonderbudgets kann dabei nicht Aufgabe der Personalabteilung sein. Vielmehr steht die Delegation von Führungs- und Vergütungskompetenz im Vordergrund.

Somit muss jeder Vorgesetzte seine Budgets einhalten. Sollte dies nicht möglich sein, so muss er sich die Budgetüberschreitung von dem nächst höheren Vorgesetzten genehmigen lassen, der aber dann für eine Gegenfinanzierung Sorge tragen muss.

Besondere Regeln müssen bei Einführung eines neuen Vergütungssystems gelten. Dies insbesondere, da Schief lagen im Band und eine Lage über/unter den Bändern in den ersten Jahren einen erhöhten Budgetbedarf generieren.

Hierbei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass

- Mitarbeiter über dem Band bei Einführung nicht „automatisch“ in das Band überführt werden können (Besitzstandsschutz)
- Mitarbeiter mit Lage unter dem Band in einer fixierten Zeit (3-5 Jahre) budgetbelastend an das Minimum des Bandes herangeführt werden müssen, sofern sie die Stelle wahrnehmen können und nicht zurückgestuft werden müssen.

Individuelle Gehaltsentwicklung

Die Methoden und Instrumente zur Gehaltssteuerung lassen sich wie folgt beschreiben:

- Festlegung der für die Vergütungssteuerung relevanten Bestimmungsgrößen (Kaufkraft, Unternehmenssituation, Marktsituation, Leistung, Kompetenz, ...)
- Festlegung der Gehaltssteuerungs-Methodik (Merit-Increase-Matrix, ...)
- Budgetierung der zur Verfügung stehenden Mittel
- Entwicklung und Verknüpfung der Beurteilungssystematik mit der Gehaltssteuerungsmethodik
- Schaffung von Regeln für die gehaltsbandübergreifende Steuerung

Die Entwicklung eines Mitarbeiters im Gehaltsband ist in der Regel von drei Merkmalen abhängig:

- dem Grad der Ausfüllung der Funktion im Sinne von Qualifikation und Leistung
- der Lage des aktuellen Gehalts im Gehaltsband der jeweiligen Funktionsgruppe sowie

- dem Erfolg des Gesamtunternehmens und seiner Teilbereiche

Die Höhe des zukünftigen Gehaltspotentials einer Funktion hängt ab von:

- dem Niveau der Anforderungen der Funktion an Qualifikation und Leistung
- der Bedeutung der Funktion für den Erfolg des Unternehmens
- und damit von der Funktionsgruppe, der die Funktion zugeordnet ist

Das Anpassungsprinzip kann wie folgt beschrieben werden:

Je niedriger die aktuelle Lage im Gehaltsband und je höher der Grad der Funktionsausfüllung, desto höher wird die Gehaltsanpassung ausfallen – und umgekehrt.

Für die Einführungsphase gelten Sonderregelungen für Gehälter, die unter- oder oberhalb der Gehaltsbänder liegen. Die Leistungs- und Kompetenzkriterien in der Matrix steuern die zeitliche Entwicklung des Mitarbeiters in einem Gehaltsband bei gleich bleibender guter Leistung.

Die Eckpfeiler für die Kalkulation der Bemessungsgrößen bilden damit folgende Fragen:

- Wie lange braucht ein Mitarbeiter mit guter Leistung, um sich durch das Gehaltsband zu entwickeln, wenn das Band nicht angepasst wird
- Wie lange braucht ein Top-Mitarbeiter, um sich durch das Gehaltsband zu entwickeln, wenn das Band regelmäßig angepasst wird

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de