

Grundgehaltskonzepte

Moderne Entgeltsysteme differenzieren nicht nur nach Leistung und Performance in der variablen Vergütung, sondern sind bestrebt, Anforderungs- und Kompetenzunterschiede in der Grundvergütung zu würdigen.

Zunehmend ist dabei eine Abkehr von senioritätsbezogenen Modellen zu erkennen.

Moderne Grundvergütungssysteme honorieren die Übernahme von höheren Anforderungen durch eine deutliche Differenzierung in den Grundgehaltsbändern und geben Gehaltsspielräume durch deutlich breitere Gehaltsbänder, um flexiblen Organisationen und sich ändernden Stelleninhalten Rechnung zu tragen

- ▶ Tarifbezogene Systeme
- ▶ Senioritätsbezogene Systeme
- ▶ Traditionelle Gradingssysteme
- ▶ Broadbandingsysteme
- ▶ Competency-basierte Systeme
- ▶ Job-Family-bezogene Systeme
- ▶ Marktbezogene Systeme

Tarifbezogene Systeme

Die Tariflandschaft ist durch eine hohe Anzahl von Flächentarifverträgen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gekennzeichnet. Diese Tarifverträge sind für die Mitgliedsunternehmen bindend. Vor dem Hintergrund der offenen Fragen im Umgang mit variabler Vergütung sind die Arbeitgeber momentan bemüht, Regeln

zur variablen Vergütung in die Tarifwerke (vgl. TVöD, ERA, Chemietarif, ...) mit aufzunehmen.

Daneben sind folgende Trends zu erkennen:

- Zunehmende Fusion der Tarifparteien (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften)
- Umfassender Austritt der Mitgliedsunternehmen aus den Flächentarifverträgen
- Vereinbarung von Haustarifverträgen mit Gewerkschaft

Die ordnungspolitischen Gestaltungsmerkmale der Tarifsysteme sind:

- Hohe Anzahl von Tarifgruppen
- Abgrenzung der Tarifgruppen auf Basis von summarisch beschriebenen Stellenanforderungen und Stellenbeispielen
- Feste Regelung der Arbeitszeit
- Regelung der Mindestvergütung je Tarifgruppe
- Regelung der Gehaltsentwicklung oft noch oder teilweise nach Seniorität (Stellenzugehörigkeit)
- Regelung der Zulagen
- u.v.m.

Daneben findet verstärkt die analytische Stellenbewertung (z. B. im Rahmen des ERA) Einzug in die Zuordnung von Funktionen zu Funktionsgruppen. Dieser Trend wird sich in Zukunft weiter verstärken, da die analytische Stellenbewertung eine präzisere Abgrenzung von Stellenanforderungen zulässt als dies in summarischen Tarifgruppenbeschreibungen der Fall ist.

Generell lassen sich verschiedene vergütungspolitische Probleme in Tarifwerken festhalten, die durch folgende Aspekte zu beschreiben sind

- Unzureichende Spreizung der Gehaltsbänder
- Geringe Berücksichtigung von Leistungsaspekten/hoher Fixkostenanteil
- Tarifautomatik reduziert Spielraum für individuelle (leistungsbezogene) Gehaltsdifferenzierung
- Hoher Anteil dynamischer Zulagen führt zu dauerhaften Mehrkosten (einmal geleistet – immer gezahlt)
- Keine Rückstufung möglich (Besitzstand)
- Hohe Besitzstandswahrung
- u. v. m.

Baumgartner & Partner unterstützt Unternehmen seit vielen Jahren im Tarifumfeld bei folgenden Themen

- Gestaltung von Leistungssystemen (z. B. im Umfeld von ERA, TV-L, TVöD, TVV, ...)
- Entwicklung moderner Leistungsmanagementsysteme im Umfeld von Tarifwerken
- Beantwortung von Eingruppierungsfragen
- Modelle im Übergangsbereich von Tarif und AT
- Loslösung von AT-/ÜT-Vergütungssystemen und von starren Tarifregelungen

Senioritätsbezogene Grundgehaltssysteme

Senioritätsbezogene Grundgehaltssysteme findet man in Deutschland überwiegend in alt eingesessenen Unternehmen. Die Gründe für das Bestehen senioritätsbezogener Vergütungssysteme sind einfach nachvollziehbar:

- es gibt eine hohe Anzahl senioritäts-/erfahrungsbezogener Systeme aus der Kultur der Tarifverträge heraus
- in vielen Fällen ist das Senioritäts-/Erfahrungsprinzip ein Ersatz für ein Leistungsprinzip

Aufgrund des technologischen und wirtschaftlichen Wandels und der damit verbundenen kürzeren Verfallbarkeit des Wissens geraten Senioritäts- und Erfahrungsaspekte aber zunehmend in den Hintergrund. Die Seniorität als Bestimmungsmerkmal der Gehaltspolitik wird demzufolge immer mehr von Leistungsaspekten ersetzt.

In Asien hingegen ist die Senioritätsorientierung in Kultur, Karriere und Vergütung traditionell fest verankert. Aber auch hier fordern junge Leistungsträger immer mehr eine stärkere Performance-Orientierung ihrer Vergütung.

Die Hauptprobleme der senioritätsbezogenen Vergütung lassen sich somit wie folgt zusammenfassen:

- Belohnung von Erfahrung bei aktuell hoher Verfallbarkeit des Wissens
- Geringe Betonung der demonstrierten Leistung (statt „abgelagertem“ Wissen und Erfahrung)
- Hohe Kostenbelastung in Kombination mit der Tarifautomatik

Alle vorgenannten Gründe führen dazu, dass Senioritätssysteme nur noch in wenigen Fällen Sinn machen. Sinn machen diese Systeme nur dann, wenn für Stellen eine langjährige Erfahrung (z. B. aus Sicherheitsgründen) notwendig ist oder Mitarbeiter nach langer, kostenintensiver Ausbildung im Anschluss an die begleitende Ausbildung im Unternehmen gehalten werden sollen.

Traditionelle Gradingssysteme

Traditionelle Gradingssysteme zeichnen sich durch eine Vielzahl von Funktionsstufen mit mehr oder weniger breiten Gehaltsbändern aus.

Modelle mit vielen Funktionsstufen und schmalen Gehaltsbändern können hinsichtlich der Vor- und Nachteile wie folgt beschrieben werden:

Vorteile:

- erleichtert eine systembedingte Kostenkontrolle für leistungsbedingte Gehaltsveränderungen
- erleichtert aufgrund der engen Spielräume die Delegation leistungsbedingter Vergütungsentscheidungen an Linienmanager
- motivierende Aufstiegsversetzung (von Band zu Band) sind häufiger vorzufinden unterstützt die Förderung von Fachkarrieren in flachen Hierarchien
- erleichtert die Mitarbeiterkommunikation wegen Kohärenz von Funktionsstufen und Karriereschritten

Nachteile:

- für die individuelle Leistungsentwicklung in einer Position/Funktionswertgruppe gibt es nur einen geringen Spielraum
- wenig Unterstützung/Förderung der Leistungsorientierung aufgrund geringer Spreizung der Bänder
- hoher Beförderungs- und evtl. Kostendruck (nur die Entwicklung über die Bänder motiviert)
- auch geringfügige Positionsveränderungen führen zu Umgruppierungsbedarfen und Administrationsaufwand
- Tendenz zur Punktekultur (in Verbindung mit herkömmlicher Stellenbewertung)

Die Konsequenzen daraus können wie folgt beschrieben werden:

- Ein solches System erfordert ein trennscharfes und weitgehend objektives Stellenbewertungssystem
- Es ergibt sich ein relativ hoher Aufwand für Neubewertung von neuen oder veränderten Stellen
- Der primäre Anreizmechanismus liegt in der Aufstiegsversetzung und nicht in der Entwicklung im Band
- Im Mittelpunkt der Kommunikation steht die Anforderungsgerechtigkeit, da nur wenige Punkteunterschiede die Zuordnung von Funktionen zu Funktionsstufen verändern

Um dem Marktdruck zu begegnen, haben viele Unternehmen, die viele Gehaltsbänder hatten, systematisch den Spread der Bänder erhöht. Dies führte zu Modellen, die über viele Funktionsstufen und breite Gehaltsbänder verfügen.

Die Vorteile können wie folgt zusammengefasst werden:

Vorteile:

- starke Unterstützung/Förderung der Leistungsorientierung
- großer Spielraum für individuelle Leistungsentwicklung in gleicher Position/Funktionswertgruppe
- große Chancen/Häufigkeit einer motivierenden Aufstiegsversetzung
- unterstützt Förderung von Fachkarrieren bei flachen Hierarchien
- Anforderungsgerechtigkeit und Leistungsorientierung werden gleichermaßen gefördert

Nachteile:

- geringe Kostenkontrolle für leistungsbedingte Gehaltsveränderungen
- erschwert Delegation leistungsbedingter Vergütungsentscheidungen an Linienmanager
- erhöht Begründungsbedarf bei Gehaltsveränderung aufgrund leistungsbedingter Anpassungen
- geringfügige Positionsveränderung führt zu Umgruppierungsbedarf und Administrationsaufwand
- hoher Beförderungs- und evtl. Kostendruck
- Tendenz zur Punktekultur (in Verbindung mit herkömmlicher Stellenbewertung)

Die Konsequenzen aus der Anwendung solcher Systeme können wie folgt zusammengefasst werden:

Solche Systeme erfordern

- ein differenziertes Leistungsbeurteilungssystem

- ein trennscharfes und objektives Stellenbewertungssystem
- ein straffes Budgetsystem für leistungsbezogene Vergütung

Einige sehr wenige Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Positionen/Strukturen in unterschiedlichen Märkten verfügen über wenige Funktionsstufen mit schmalen (Teil-)Gehaltsbändern.

Die Vorteile sind wie folgt zu beschreiben:

- systembedingte sehr enge Kostenkontrolle für leistungsbedingte Gehaltsveränderungen
- erleichtert Delegation leistungsbedingter Vergütungsentscheidungen an Linienmanager
- geringer Aufwand bei Umgruppierungen innerhalb eines Funktionsbereichs bzw. einer Organisationseinheit

Nachteile:

- enger Spielraum für individuelle Leistungsentwicklung innerhalb einer Position bzw. Funktionswertstufe
- wenig Unterstützung für Förderung der Leistungskultur
- Sogwirkung für monetär orientierte Mitarbeiter in Richtung strukturell höher vergüteter Organisationseinheiten aufgrund unterschiedlicher Strukturniveaus
- erschwert Rück- und Querversetzungen
- Gefahr der Kulturspaltung

Konsequenzen:

- diese Option ist nur dann realistisch, wenn mehrere Strukturen für sehr unterschiedliche Funktionsbereiche bzw. Organisationseinheiten etabliert werden müssen und führt zu einem erhöhten Kommunikations- und Begründungsbedarf
- Kommunikationsfokus: Arbeitsmarktorientierte Vergütung

Broadbandingsysteme

Moderne Vergütungssysteme bauen auf Entgeltstrukturen mit wenigen Funktionsstufen und breiten Gehaltsbändern auf.

Die Vorteile dieser wenigen und breiten Bänder können wie folgt beschrieben werden:

- starke Unterstützung/Förderung der Leistungsorientierung
- großer Spielraum für Leistungsentwicklung in gleicher Position/Funktionswertgruppe
- erhöhte Bedeutung einer Aufstiegsversetzung, da deutlich unterschiedliche Anforderungen von Funktionsstufe zu Funktionsstufe bestehen
- geringer Beförderungsdruk
- geringer Aufwand aufgrund von Umgruppierungen

Die Nachteile gestalten sich wie folgt:

- geringe Chancen/Häufigkeit für motivierende Aufstiegsversetzung
- erhöht Begründungsbedarf bei Gehaltsveränderungen (Leistung und Versetzung)

- Leistung kann Anforderungsgerechtigkeit aufgrund der wenigen Funktionsstufen aushebeln
- geringe Kostenkontrolle für leistungsbedingte Gehaltsveränderungen
- erschwert Delegation leistungsbedingter Vergütungsentscheidungen an Linienmanager aufgrund der großen Gehaltsspreizung je Funktionsstufe

Zur Umsetzung solcher Modelle bedarf es

- eines differenzierten Leistungsbeurteilungssystem (zur Gehaltssteuerung innerhalb der Gehaltsbänder) sowie
- eines straffen Budgetsystem für die leistungsbezogenen Vergütungsanteile

Competency-basierte Systeme

Competency-basierte Vergütungssysteme stellen die Kriterien

- Wissen
- Fähigkeiten und
- Einstellungen

in den Mittelpunkt der Vergütungssteuerung.

Competencies beschreiben diejenigen Verhaltensweisen, Befähigungen und Kenntnisse, die überdurchschnittlich erfolgreiche Mitarbeiter von durchschnittlich erfolgreichen Mitarbeitern unterscheiden.

Eine Competency ist eine zugrundeliegende Eigenschaft eines Individuums, die in kausaler Beziehung steht zu effektiven und/oder überdurchschnittlichen Leistungen in einer Arbeitssituation (bezogen auf ein Leistungskriterium).

Dabei bedeutet der Begriff „zugrundeliegende Eigenschaft“, dass die Competency ein wesentlicher, stabiler Teil der Persönlichkeit ist und dadurch Verhalten in einer Vielzahl von Situationen und Aufgabenstellungen vorhergesagt werden kann.

Die Kompetenzen eines Mitarbeiters sollten:

- einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können (d.h. die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen);
- mit den Aufgaben des Mitarbeiters in einem engen Zusammenhang stehen;
- auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards gemessen werden können (das ist besonders wichtig, wenn die kompetenzbasierte Leistung als Grundlage für Beförderungen oder andere Personalentscheidungen dient);
- sich durch Schulung verbessern lassen

Es lassen sich drei Hauptkategorien von Kompetenzen unterscheiden:

- Kernkompetenzen
- Verhaltenskompetenzen und
- Fachkompetenzen

Aus Kernkompetenzen geht hervor, was ein Unternehmen am besten kann. Sie beruhen auf den Werten des Unternehmens und werden als für alle Aufgaben im Unternehmen erforderlich betrachtet. Von allen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie über diese Kompetenzen verfügen.

Verhaltenskompetenzen (auch als persönliche Kompetenzen bezeichnet) beziehen sich auf Merkmale, die die Leistungen der Mitarbeiter beeinflussen und steigern. Sie sind gewöhnlich für viele Aufgaben im Unternehmen von Bedeutung.

Fachkompetenzen (bisweilen auch als professionelle Kompetenzen bezeichnet) betreffen Fachwissen oder Fähigkeiten, die für die erfolgreiche Erfüllung einer bestimmten Aufgabe/Rolle erforderlich sind.

Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann durch eine von der Stelle gelöste Unternehmenssicht ergänzt werden. Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind:

- Visionen und Leitbild des Unternehmens wie z. B. „Wir wollen die Nr. 1 unserer Branche sein“
- besondere Wertvorstellungen des Unternehmens wie z. B. „Wir sind eine lernende Organisation“
- besondere Kernstärken des Unternehmens wie z. B. hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- besondere Topleister-Kompetenz im Unternehmen wie z. B. sehr gute Risikobeherrschung

Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen können gerichtet sein

- auf alle Mitglieder des Unternehmens
- auf spezifische Funktionsfamilien (wie z. B. Vertrieb) oder
- auf spezifische Funktionsebenen (wie z. B. Führungskräfte)

Fazit: Wenn man einerseits klar benannt hat, was man vom Mitarbeiter erwartet, kann man andererseits die Erfüllung des gewünschten Verhaltens auch fair bewerten. Damit wird das erfolgreiche Verhalten in den Mittelpunkt der Vergütung gestellt.

Abhängig vom Differenzierungsgrad des Competency-Modells lässt sich somit die Motivation der Mitarbeiter viel leichter ansprechen als mit klassischen Beurteilungssystemen. Ebenfalls kann man jedem Mitarbeiter eine spezifische Entwicklungsperspektive aufzeigen.

Zudem entsteht ein intensiver Diskussionsprozess:

- Was ist für den Prozess der Leistungserbringung förderlich?
- Was behindert den Leistungsprozess?
- Wie klar ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens?
- Besteht eine leistungsfördernde Unternehmenskultur?

Die Klärung der vorstehenden Fragen führt zu einem gemeinsamen Commitment über Leistung und Verhalten. Dieses Commitment lässt Motivation entstehen. Damit werden Unternehmen und Mitarbeiter zu Partnern in der Erreichung gemeinsamer Ziele.

Baumgartner & Partner unterstützt diese Prozesse durch ein erprobtes Competency-Set für fast alle Positionen in einem Unternehmen. Diese Kataloge können einen wertvollen Beitrag zur Erarbeitung unternehmens-, stellen- oder job-family-spezifischer Competency-Kataloge leisten.

Job-Family-bezogene Systeme

Gegenüber der auf Anforderungswerten aufbauenden Systematik im Rahmen von Broadbanding fassen Job-Family basierte Vergütungssysteme Positionen einer Job-Family in einer Funktionsstufe zusammen und geben diesen Positionen einen einheitlichen Gehaltsrahmen. Ein Anstieg von Funktionsstufe zu Funktionsstufe ist damit immer nur mit der Übernahme einer höheren Verantwortung in der nächsten Job-family begründet.

Die Vorteile können wie folgt zusammengefasst werden:

- Job-Family Systeme machen Karrieresysteme innerhalb einer „family“ nachvollziehbar und transparent und
- erleichtern Gehaltsunterschiede zwischen Job-Gruppen, die im Markt unterschiedlich gesehen werden

Nachteile:

- kann Karriereentwicklung über die Job-Families hinweg behindern
- das einmal gefundene Markt-Gleichgewicht der verschiedenen Job-Familien zueinander ist schwer zu halten

Empfehlenswert sind solche Modelle demzufolge nur, wenn es klar abgrenzbare Job-Families gibt, die im Markt deutlich unterschiedlich vergütet werden. Beispiele hierfür gibt es etliche wie z. B. die „Job-Family IT“, die „Job-Family Investment banking“ o. a.

Marktbezogene Systeme

Alle Vergütungssysteme müssen – unabhängig von ihrer Ausgestaltung im Detail – marktbezogen sein. Dies betrifft sowohl

- die Vergütungspolitik des jeweiligen Unternehmens (wie positioniert sich das Unternehmen in einzelnen Job-families oder Gehaltsstufen im Markt) als auch
- das Vergütungsniveau in den jeweiligen Grades (wo liegen Minimum und Maximum der jeweiligen Vergütungsband-Spreizung)

Marktbezogene Systeme im engeren Sinn sind auf den Marktwert einzelner Stellen ausgerichtet. Diese marktorientierten Vergütungssysteme sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- relativ enge, marktbasierende Gehaltsbandbreiten für einzelne Stellen und Funktionen
- hohe Anzahl an schmalen Gehaltsbandbreiten mit nur geringem Potenzial für leistungsorientierte Entwicklung
- präzise Positionierung für jede einzelne Stelle innerhalb der (engen) Gehaltsbandbreiten

Probleme, die mit der Anwendung allein marktbezogener Vergütungssysteme verknüpft sind, können wie folgt beschrieben werden:

- schwierige Kommunikation der marktbedingten Gehaltsspreizung auf einer Hierarchieebene
- fehlende Berücksichtigung des internen Wertigkeitsgefüges der Stellen zueinander

- dynamische Marktentwicklungen erfordert häufige Anpassungen
- keine Trennung der Gehaltsentwicklung in Leistungsentwicklung und Marktzuschläge
- tendenziell hohe Gefahr von Fixkostenlastigkeit, wenn der Markt dreht und Positionen sich verbilligen

Wenn Sie Fragen zum Marktwert einzelner Positionen in Ihrem Unternehmen haben, rufen Sie uns an. Unter Einbeziehung unserer Vergütungsplattform unter www.compensation-online.de können wir Ihnen alle Fragen beantworten.

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